

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Розвиток кадрової стратегії HR в умовах демографічної кризи
та зовнішньої міграції населення
(на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

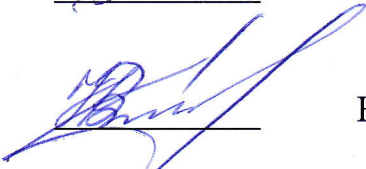
Шифр КвРБІНЕ. 024366.01.07.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-1



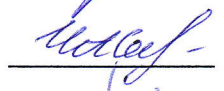
Олег КРИЦЬКИЙ

Керівник
канд. екон. наук, доцент



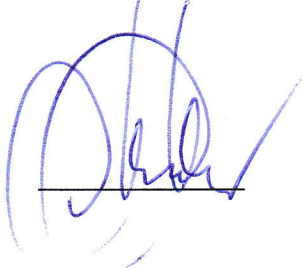
Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНИКОВ

18 12 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Крицький Олег Русланович

1 Тема роботи «Розвиток кадрової стратегії HR в умовах демографічної кризи та зовнішньої міграції населення (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Базалійська Наталія Петрівна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні аспекти кадрової стратегії HR в умовах демографічної кризи та зовнішньої міграції населення; 2. Аналіз кадрової ситуації та демографічних викликів у ХКП «Електротранс»; 3. Розробка кадрової стратегії HR для ХКП «Електротранс» в сучасних умовах.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Основні характеристики демографічної кризи. 2. Основні причини виникнення демографічної кризи. 3. Фактор впливу демографічної кризи на ринок праці. 4. Значення зовнішньої міграції для соціально-економічного розвитку країн. 5. Причини та наслідки зовнішньої міграції. 6. Адаптація кадрових стратегій до міграційних процесів. 7. Вплив міграції на HR-стратегії підприємств. 8. Основні

напрями HR-стратегії в умовах демографічної кризи та міграції. 9. Правові та соціальні аспекти HR-стратегій у контексті міграції.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач


Підпис

Олег КРИЦЬКИЙ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Розвиток кадрової стратегії HR в умовах демографічної кризи та зовнішньої міграції населення (на прикладі ХКП «Електротранс», м. Хмельницький)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМ-24-1 Крицький О. Р.,

Керівник Базалійська Н. П., к.е.н., доц.

Обсяг – 78 с., 8 рис., 30 табл., 4 додатки, 33 джерела.

Ключові слова: демографічна криза, міграція, HR-стратегія, моніторинг, персонал.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз впливу демографічної кризи та зовнішньої міграції населення на розвиток кадрових стратегій HR в Україні та визначення ефективних підходів до управління персоналом в умовах цих викликів.

Об'єктом дослідження виступають кадрові стратегії управління персоналом в умовах демографічної кризи та зовнішньої міграції населення.

Предметом дослідження є вплив демографічних змін та трудової міграції на формування та розвиток кадрових стратегій підприємств, а також результативність застосованих HR-підходів у контексті нестачі кваліфікованих працівників та трансформацій на ринку праці.

У першому розділі наведено теоретичні аспекти кадрової стратегії HR в умовах демографічної кризи та зовнішньої міграції населення. У другому розділі наведено аналіз кадрової ситуації та демографічних викликів у ХКП «Електротранс».

Третій розділ присвячено розробці кадрової стратегії HR для ХКП «Електротранс» в сучасних умовах, а саме: визначення пріоритетних цілей HR-стратегії для ХКП «Електротранс»; впровадження кадрової стратегії на ХКП «Електротранс»; моніторинг та оцінка ефективності кадрової стратегії на ХКП «Електротранс».

18.12.

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні аспекти кадрової стратегії HR в умовах демографічної кризи та зовнішньої міграції населення	8
1.1 Соціально-економічна сутність демографічної кризи та її вплив на ринок праці	8
1.2 Особливості зовнішньої міграції: причини та наслідки. Вплив міграції на кадрові стратегії підприємств	14
1.3 HR-стратегії в умовах демографічної кризи та міграції	20
Висновки до розділу 1	25
2 Аналіз кадрової ситуації та демографічних викликів у ХКП «Електротранс»	27
2.1 Демографічна ситуація в регіоні та її вплив на кадровий потенціал підприємства	27
2.2 Кадрова структура ХКП «Електротранс» та проблеми підбору персоналу в кризових умовах	34
2.3 Оцінювання професійного навчання та розвитку персоналу ХКП «Електротранс» в умовах воєнного стану	43
Висновки до розділу 2	50
3 Розробка кадрової стратегії HR для ХКП «Електротранс» в умовах демографічної кризи, зовнішньої міграції та воєнного стану	53
3.1 Визначення пріоритетних цілей HR-стратегії для ХКП «Електротранс»	53
3.2 Розробка механізмів реалізації кадрової стратегії на ХКП «Електротранс»	59
3.3 Моніторинг та оцінка ефективності кадрової стратегії в кризових умовах ХКП «Електротранс»	67
Висновки до розділу 3	72
Висновки	74
Перелік джерел посилання	78
Додатки	87

ВСТУП

У сучасному світі глобалізації та стрімких змін на ринку праці, демографічна криза та зовнішня міграція населення стали вагомими чинниками, що впливають на розвиток кадрових стратегій в організаціях. Зменшення кількості працездатного населення, старіння нації та великі потоки трудової міграції ставлять перед HR-відділами нові виклики, що вимагають негайної адаптації та перегляду підходів до управління персоналом.

Демографічні зрушення, зокрема низька народжуваність та висока смертність, спричиняють зменшення числа молодих робітників, що, своєю чергою, загострює конкуренцію за кваліфіковані кадри. Разом з цим зовнішня міграція, особливо еміграція молоді у пошуках кращих умов праці та проживання, додатково ускладнює ситуацію, породжуючи додаткові виклики для підприємств у питанні забезпечення потрібного кадрового потенціалу. В цих обставинах дієва кадрова стратегія стає ключовим інструментом для збереження та розвитку трудових ресурсів, залучення нових фахівців і утримання наявних кадрів. Організації вимушені розробляти свіжі підходи до рекрутингу, розвитку персоналу, управління мотивацією та впровадження інноваційних технологій у процеси управління персоналом.

У сучасному світі демографічна криза та зовнішня міграція населення стали серед найбільш важливих викликів для багатьох держав, зокрема України. Зменшення народжуваності, старіння населення та активна трудова міграція ставлять під питання стійкість національних економік та ефективність кадрової політики. Це надзвичайно актуально для бізнесів, які стикаються з браком кваліфікованих кадрів, підвищеною конкуренцією за таланти та необхідністю коригування HR-стратегій до нових обставин. У контексті цих змін постає необхідність розробки та впровадження результативних кадрових стратегій. Вони допоможуть уберегти наявний персонал, залучити нових співробітників та утримати досвідчених фахівців. Відіграє важливу роль зокрема HR-політика у

створенні сприятливого робочого середовища для розвитку працівників, забезпеченні гнучкості у праці, адаптації до цифрових реалій та автоматизації процесів.

Отже, дослідження впливу демографічної кризи та зовнішньої міграції на кадрові стратегії є вкрай важливим для усвідомлення сучасних викликів на ринку праці та знаходження оптимальних рішень для їх подолання. Значний внесок у дослідження міжнародної міграції та її впливів на національний ринок праці, внесли вітчизняні вчені і науковці з країн СНД: В. Борщевський, Н. Ваврищук, Н. Грущинська, Т. Драгунова, І. Івахнюк, І. Лапшина, О. Малиновська, О. Михайловська, І. Ольшевська, Ю. Присяжню. На сьогодні питанню розбудови кадрової стратегії HR в умовах демографічної кризи та зовнішньої міграції населення приділяється чимало уваги у вітчизняних та міжнародних дослідженнях. Отже, виникає нагальна потреба у формулюванні рекомендацій стосовно оптимізації управління персоналом в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та змін на ринку праці.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз впливу демографічної кризи та зовнішньої міграції населення на розвиток кадрових стратегій HR в Україні та визначення ефективних підходів до управління персоналом в умовах цих викликів. Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити соціально-економічну сутність демографічної кризи та її вплив на ринок праці;
- визначити особливості зовнішньої міграції: причини та наслідки. Вплив міграції на кадрові стратегії підприємств;
- обґрунтувати формування та розвиток HR-стратегій в умовах демографічної кризи та міграції;
- проаналізувати кадрові стратегії HR в умовах демографічної кризи та зовнішньої міграції населення;
- запропонувати ефективну розробку кадрової стратегії HR для ХКП «Електротранс».

Об'єктом дослідження виступають кадрові стратегії управління персоналом в умовах демографічної кризи та зовнішньої міграції населення. Предметом дослідження є вплив демографічних змін та трудової міграції на формування та розвиток кадрових стратегій підприємств, а також результативність застосованих HR-підходів у контексті нестачі кваліфікованих працівників та трансформацій на ринку праці.

Методи дослідження. Методологічна основа роботи представлена сукупністю методологічних підходів, комплексом філософських, загальнонаукових і приватно-наукових методів, що дозволило забезпечити достовірність та обґрунтованість результатів дослідження. З урахуванням специфіки предмета, мети та завдань наукової розвідки використано поряд з іншими такі основні методологічні підходи: системний підхід, аксіологічний підхід, синергетичний метод. Весь процес кваліфікаційної роботи супроводжувався застосуванням логічних прийомів (аналізу, синтезу, індукції, дедукції, абстрагування, узагальнення, аналогії, моделювання), які слугували уточненню та формулюванню низки нових наукових положень та понять.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи стали дані фінансової звітності підприємства, інтернет-сайтів, результати досліджень, науково-практичних конференцій, періодичних та наукових фахових видань. У дослідженні використовувалися програмні засоби (MS Excel).

Практична цінність здобутих результатів. Отримані результати та практичні поради є важливими для поліпшення кадрової роботи в організаціях різних галузей економіки, що дозволить підвищити ефективність управління персоналом, послабити негативні наслідки демографічної кризи та міграційних процесів на ринку праці.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 78 сторінок, включає 30 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 33 найменування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ HR В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ ТА ЗОВНІШНЬОЇ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ

1.1 Соціально-економічна сутність демографічної кризи та її вплив на ринок праці

Демографічна криза є однією з найсерйозніших проблем сьогодення, що сильно впливає на соціально-економічне становище держави. Вона відображає зміну кількості та складу населення, що, своєю чергою, викликає чимало викликів для ринку праці, соціальних програм та економічного поступу. Демографічні процеси, такі як зменшення народжуваності, старіння населення та міграційні потоки, призводять до змін у структурі трудових ресурсів, що породжує нестабільність на ринку праці, а також ускладнює адаптацію економічних структур до нових реалій.

Ці зміни позначаються на всіх аспектах функціонування економіки, зокрема на рівні зайнятості, соціальній підтримці населення та збільшенні навантаження на пенсійну систему. Суть демографічної кризи в тому, що вона не тільки породжує труднощі для теперішнього покоління, але й підриває стабільність економіки в довгостроковій перспективі. Розуміння її причин та наслідків є важливим кроком для розробки ефективних політик, спрямованих на зменшення негативного впливу на ринок праці та соціальну сферу загалом [1, с. 114].

Демографічна криза – це тривала та суттєва дестабілізація звичних демографічних процесів у державі, що виражається у зниженні народжуваності, збільшенні смертності та/або негативних міграційних явищах, які призводять до зменшення кількості населення або його старіння. Це явище, котре має серйозні соціально-економічні наслідки та вимагає створення відповідних державних політик для пом'якшення впливу.

Основні характеристики демографічної кризи (таблиця 1.1) [2, с. 43].

Демографічна криза – це важкий та багатогранний процес, що впливає на різноманітні сфери соціально-економічного життя країни. Для здолання таких

криз необхідно застосувати комплексні заходи, які включають поліпшення соціально-економічних умов, заохочення народжуваності, підтримку молодих родин та розвиток міграційної політики.

Таблиця 1.1 - Основні характеристики демографічної кризи

Критерій	Характеристика
Зниження рівня народжуваності	Однією з ключових ознак демографічної кризи є помітне зниження народжуваності порівняно з потрібним рівнем для відтворення населення (поріг заміщення — 2,1 дитини на жінку). Зменшення народжуваності часто пов'язане з соціально-економічними труднощами, високими витратами на виховання дітей, змінами в життєвих пріоритетах молоді.
Зростання смертності	Зростання смертності, особливо серед працездатних, - ще один симптом демографічної кризи. Причина може критися у зниженні якості життя, медицини, збільшенні кількості хвороб, а також у соціальних та економічних негараздах: безробітті, стресах та відсутності якісних медичних послуг.
Старіння населення	Одним з ключових аспектів демографічної кризи є старіння людства, тобто зростання кількості людей поважного віку у загальній кількості населення. Це спричиняє серйозні зміни на ринку праці, адже скорочується кількість працездатних, а також зростає тиск на соціальну та медичну сфери, зокрема пенсійне забезпечення.
Міграційні процеси	Важливим фактором, який впливає на демографічну ситуацію, є міграція. Відтік населення з країни (емігранти) чи в'їзд (імміграція) можуть суттєво змінювати демографічну структуру. В умовах демографічної кризи, особливо коли країна втрачає кваліфікованих працівників через еміграцію, це може погіршити соціально-економічне становище.
Негативний баланс природного приросту	Це ситуація, коли померлих більше, ніж народжених. Такий від'ємний природний приріст — прямий наслідок зменшення народжуваності та високої смертності.
Погіршення демографічної структури населення	Демографічна криза зумовлює нерівномірний розподіл населення за віковими категоріями. Зокрема, зростає частка літніх людей, що може спричинити труднощі у задоволенні потреб старшого покоління та зміну структурних потреб у різних галузях економіки (охорона здоров'я, пенсійне забезпечення тощо).

Причини виникнення демографічної кризи бувають різні й пов'язані із суспільними, економічними, політичними, культурними та екологічними чинниками. Нижче подано головні причини, що зумовлюють появу демографічної кризи (рисунок 1.1) [3, с. 147].

Демографічна криза виникає внаслідок взаємодії багатьох чинників, зокрема важливу роль відіграють економічні, суспільні, політичні, культурні, екологічні та технологічні зміни. Вирішення проблеми демографічної кризи

потребує комплексного підходу та врахування особливостей кожної країни чи регіону.

Демографічна криза – одна з найбільших загроз для соціально-економічного поступу країни, адже вона не тільки впливає на структуру та кількість населення, але й спричиняє широкий спектр наслідків для економіки, соціальної сфери та політики. Зменшення народжуваності, старіння населення, збільшення смертності та міграційні потоки зумовлюють значні зміни в демографічній структурі, що, своєю чергою, викликає серйозні економічні та соціальні виклики [4, с. 133].



Рисунок 1.1. Основні причини виникнення демографічної кризи

Скорочення працездатного населення, збільшення тиску на пенсійні та соціальні системи, трансформація структури споживчого попиту, зростання витрат на охорону здоров'я – це тільки деякі аспекти, котрі вказують на глибину впливу демографічної кризи на державу. Крім того, негативні демографічні процеси можуть суттєво ускладнити забезпечення стабільного економічного

зростання, зменшуючи ефективність використання трудових ресурсів та скорочуючи потенціал для розвитку. Відтак, важливим є усвідомлення соціально-економічних наслідків демографічної кризи та розробка ефективних стратегій для їх подолання [5, с. 17].

У цьому дослідженні соціально-економічних наслідків демографічної кризи стоїть завдання виявити ключові проблеми та накреслити шляхи їх вирішення шляхом адаптування економічних і соціальних політик.

Демографічна криза - вагомий чинник, що має значний вплив на функціонування ринку праці. Процеси падіння народжуваності, старіння суспільства та скорочення кількості працездатних людей породжують серйозні виклики для економіки й соціальної сфери. В умовах демографічної кризи країни зіштовхуються з проблемами, пов'язаними з браком робочої сили, збільшенням навантаження на соціальні системи та пенсійне забезпечення, а також із необхідністю пристосування ринку праці до нових демографічних реалій.

Зміни у складі населення прямо впливають на структуру працевлаштування, вимоги до кваліфікації робітників та рівень безробіття. Старіння населення, зокрема, спричиняє скорочення кількості молодих спеціалістів на ринку праці, що ускладнює задоволення потреб економіки у сучасних кадрах. Крім того, демографічні процеси здатні зумовити зміни в структурі попиту на працівників, зокрема у бік автоматизації та роботизації, адже підприємства намагаються компенсувати брак робочої сили технологічними нововведеннями [6, с. 112].

Демографічна криза набуває значення проблеми для чималої кількості держав світу, особливо тих, де помітне падіння народжуваності, старіння населення та від'ємне міграційне сальдо. Це явище змінює не тільки соціальну структуру, але й справляє безпосередній вплив на економіку й ринок праці. Коли стає менше працездатного населення, держави стикаються з серйозними викликами, що пов'язані з дефіцитом робочої сили, збільшенням навантаження на соціальні системи, пенсійне забезпечення та забезпечення різних соціальних потреб [7, с. 25].

Ринок праці, як один із найбільш вразливих складників економіки, миттєво

реагує на зміни в демографії. Однією з ключових проблем, з якою стикається ринок праці в умовах демографічної кризи, є нестача працездатного населення. Зменшення кількості молоді, що приходить на ринок праці, веде до того, що економіка не здатна забезпечити себе необхідною кількістю кваліфікованих працівників. Це може зумовити зростання безробіття серед молоді або, навпаки, створити велику конкуренцію за робочі місця, особливо в певних сферах.

Крім того, старіння населення зумовлює збільшення кількості старших людей на ринку праці. Відтак виникає потреба у перерозподілі трудових ресурсів, вдосконаленні навичок та пристосуванні людей поважного віку до нових умов роботи. Часто старші працівники мають труднощі з оволодінням новими технологіями або отриманням нових професій, що може створювати проблеми для підприємств, котрі потребують адаптованих до сучасних вимог робітників.

Технологічні зрушення та автоматизація виготовлення також відіграють неабияку роль в пристосуванні ринку праці до демографічних змін. У країнах, де відчувається великий брак робочої сили, підприємства вимушені переходити на сучасні технології, які дозволяють зменшити залежність від людської праці. Разом з тим, це здатне призвести до втрати робочих місць в традиційних секторах економіки, що породжує нові соціальні проблеми, як-от безробіття чи професійна декваліфікація [8, с. 16].

У свою чергу, міграційні процеси можуть як розв'язувати проблему нестачі робочої сили, так і ставати новими викликами для ринку праці. Значний рівень виїзду з країни здатен спричинити ще більше скорочення молодих та кваліфікованих кадрів, що ускладнює економічний розвиток та стримує інноваційні процеси. Водночас імміграція також здатна стати джерелом поповнення робочої сили, особливо в країнах, де фіксується старіння населення.

Відтак, дослідження взаємодії демографічної кризи та ринку праці є вкрай важливим для усвідомлення сучасних викликів і прогнозування майбутніх тенденцій на ринку праці, а також для розробки ефективних політик, націлених на підтримання економічної стабільності в умовах демографічних змін [9, с. 43].

Демографічна криза має безпосередній вплив на ринок праці, що

проявляється в ряді соціально-економічних наслідків: (таблиця 1.2) [10,с.1].

Таблиця 1.2 - Фактор впливу демографічної кризи на ринок праці

Критерій	Характерні риси
Дефіцит працездатного населення	Зниження народжуваності зумовлює зменшення кількості молоді, яка виходить на ринок праці. Як наслідок, зменшується кількість нових працівників, що потрібні для підтримки економічного розвитку держави. Це викликає потребу у залученні трудових мігрантів або перехід до автоматизації на виробництвах. Зокрема, у країнах зі значним старінням населення дефіцит робочої сили стає однією з основних проблем, що призводить до нестачі кадрів на ринку праці.
Старіння населення та ринок праці	Збільшення кількості літніх людей в структурі населення трансформує демографічний баланс, впливає на працездатність. Більшість людей поважного віку вже не можуть виконувати роботу на тих же посадах, що й молодші співробітники, через фізичні обмеження або відсутність навичок роботи з новими технологіями. Це спонукає бізнеси адаптувати стратегії з навчання, підвищення кваліфікації та заохочення до праці осіб старшого віку.
Зміни в структурі попиту на робочу силу	Демографічна криза, зокрема старіння населення, впливає на потреби ринку праці в деяких професіях та спеціальностях. Зокрема, зростає потреба у медичних працівниках, соціальних робітниках, фахівцях у сфері догляду за літніми людьми. Водночас, зменшується потреба у низькокваліфікованих спеціалістах, що спричиняє зміни у структурі навчальних програм та професійної освіти.
Міграція та її вплив на ринок праці	Міграційні рухи здатні суттєво трансформувати склад трудових ресурсів. Виїзд працівників з країни, особливо молодих та високопрофесійних спеціалістів, спричиняє скорочення трудових резервів та загострює конкуренцію на ринку праці. У відповідь, імміграція може поповнити робочу силу, проте вимагає адаптації мігрантів до культурних і соціальних реалій, а також підтвердження їх кваліфікації на місцевому ринку праці.
Підвищення навантаження на соціальні системи	Зі зменшенням чисельності працездатного населення, збільшується кількість осіб, які потребують соціальної підтримки, зокрема пенсіонерів. Відповідно зростає навантаження на пенсійні та медичні системи. Це може призвести до необхідності перегляду умов пенсійної реформи, системи охорони здоров'я та інших соціальних гарантій
Автоматизація і роботизація як відповідь на дефіцит робочої сили	Для компенсації браку робочої сили чимало підприємств починають впроваджувати новітні технології, автоматизуючи виробничі процеси. Це дає змогу зменшити залежність від людської праці, але водночас спричиняє скорочення робочих місць для менш кваліфікованих робітників. Розвиток автоматизації та інноваційних технологій зумовлює зростання попиту на висококваліфіковану робочу силу, що потребує від держави сприяння розвитку освіти, наукових досліджень та технологій.

Отже, демографічна криза комплексно впливає на ринок праці, зумовлюючи зміни у структурі робочої сили, запитах до кваліфікацій та професій, а також ускладнюючи процеси забезпечення економічного зростання та соціальної

стабільності. В умовах демографічної кризи потрібно адаптувати політику зайнятості, розвитку людського капіталу й технологічних інновацій, що сприятиме зменшенню негативних наслідків для ринку праці та забезпеченню сталого економічного розвитку в довгостроковій перспективі.

1.2. Особливості зовнішньої міграції: причини та наслідки. Вплив міграції на кадрові стратегії підприємств

Глобальна міграція робочої сили нині є ключовим чинником розвитку світової економіки та міжнародних економічних відносин. Курс України на євроінтеграцію в світову економічну систему прискорив процес включення країни в процеси міжнародної міграції. Відповідно, виходять на перший план питання впливу міжнародної трудової міграції на економічний поступ держав, зокрема на їхні ринки праці. Це стосується як країн походження мігрантів, так і приймаючих країн. Отже, потребує розв'язання проблема регулювання міжнародної трудової міграції та, відповідно, її наслідків для національних ринків праці. Це непростий процес, оскільки на нього впливає багато факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Найкращим розгортанням процесів міжнародної трудової міграції буде ситуація, коли держава гарантує дотримання міжнародних стандартів регулювання міграційних потоків, зважаючи як на власні інтереси, так і на інтереси іноземних мігрантів. Саме така виважена політика сприятиме вирішенню демографічних дисбалансів у середині країни, розвитку ринку праці та допоможе створити позитивний імідж на міжнародному ринку праці [11, с. 166].

Вивчення зовнішньої міграції є вкрай важливим для аналізу та розуміння соціально-економічних процесів, що розгортаються в країнах прийому (куди мігранти прибувають) та країнах походження (звідки мігранти виїжджають). Ці знання надзвичайно важливі з кількох причин (таблиця 1.3) [12, с. 535].

Таблиця 1.3 - Значення зовнішньої міграції для соціально-економічного розвитку країн

Критерій	Значення
Економічний розвиток	Поповнення робочої сили в країнах-реципієнтах
	Підвищення рівня економічного зростання через залучення трудових мігрантів
	Фінансові перекази, що надходять від мігрантів в країни-відправники
Демографічні зміни	У країнах-реципієнтах поповнення працездатного населення, що зменшує проблему старіння
	У країнах-відправниках зменшення чисельності населення через еміграцію молодих людей
Соціальні наслідки	Підвищення культурного та соціального різноманіття в країнах-реципієнтах
	Соціальні виклики щодо інтеграції мігрантів, адаптація до нових культур та традицій
	Можливі конфлікти через культурні відмінності, расову та релігійну дискримінацію
Міжнародні відносини	Розвиток співпраці між країнами щодо регулювання міграційних потоків та захисту прав мігрантів
	Формування політики притулку, розв'язання кризових ситуацій через гуманітарні ініціативи
Використання трудових ресурсів	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів в різних галузях економіки
	Розвиток інфраструктури та підтримка в зростанні певних секторів, таких як сільське господарство і будівництво
Адаптація політики	Потрібність в адаптації національних політик для забезпечення гармонійного розвитку міграційних процесів
	Розробка ефективних програм для інтеграції мігрантів, захисту їх прав та соціального забезпечення
Глобальні виклики та зростання числа біженців	Підготовка до збільшення чисельності біженців у зв'язку з конфліктами, змінами клімату та іншими глобальними кризами
	Розробка міжнародних угод щодо підтримки та захисту біженців і переміщених осіб

Зовнішня міграція - важливе соціально-економічне явище, що відчутно впливає на країни: як ті, що приймають, так і відправні. Вона включає різні види переміщення людей через державні кордони, які можуть бути зумовлені різними факторами: економічними, політичними, суспільними, екологічними та культурними. Зовнішня міграція стає значущою складовою глобалізації, що активно змінює ринок праці, економічну структуру, суспільні зв'язки та навіть політичну ситуацію в країнах [13, с. 11].

Зовнішня міграція – значущий фактор, що прямо впливає на соціально-економічний поступ країн. Дослідження цього феномену дає змогу глибше

усвідомити його наслідки та можливості для розвитку, адаптації до змін у світі й вдосконалення політики в цій царині. Ці знання є визначальними для формування дієвих стратегій, що мають на меті використання міграції як потужного інструменту для економічного зростання та забезпечення соціальної стабільності.

Причини зовнішньої міграції коливаються: від пошуку кращих фінансових умов та праці до політичних та суспільних криз, котрі примушують людей шукати прихисток в інших державах. Міграційні потоки також можуть бути наслідком стихійних лих або кліматичних змін, які впливають на наявність ресурсів та перспективи для існування у рідних областях [14, с. 48].

Наслідки зовнішньої міграції мають подвійний характер: вони здатні мати як позитивні, так і негативні наслідки для країн, що її приймають або звідки відбувається виїзд. Для держав, які приймають мігрантів, міграція може принести економічні переваги, але й спричинити соціальні проблеми, пов'язані з інтеграцією новоприбулих, їх соціальною адаптацією та забезпеченням рівних прав. З іншого боку, для країн, з яких виїжджають, міграція може викликати "відтік мізків" та втрату кваліфікованих кадрів, але разом з цим може бути джерелом грошових переказів, що підтримують економіку [15, с. 207].

Дослідження специфіки зовнішньої міграції, її чинників та результатів є вкрай важливим для розробки результативної міграційної політики, що дасть змогу послабити негативні наслідки та якнайкраще використати потенціал міграційних процесів для розвитку держав.

Зовнішня міграція, або переміщення осіб через кордони країн, - це важливий соціально-економічний процес, який зачіпає мільйони людей у всьому світі. Її зумовлюють різні причини, і вона має як позитивні, так і негативні наслідки для держав виїзду та прийому. Оскільки міграційні потоки змінюються відповідно до економічних, політичних та соціальних чинників, це питання лишається актуальним в умовах сучасних глобалізаційних процесів (таблиця 1.4) [16].

Зовнішня міграція — це багатоаспектний процес, що має велике різноманіття причин та наслідків. Вона виступає важливим чинником

глобалізації, що трансформує демографічну, соціальну та економічну ситуацію у країнах як походження, так і прийому мігрантів. Для забезпечення позитивних результатів міграції важливо розробляти ефективні стратегії, спрямовані на інтеграцію мігрантів, захист прав людини та забезпечення балансу між перевагами та викликами, що постають через міграційні потоки [17, с. 65].

Таблиця 1.4 - Причини та наслідки зовнішньої міграції

Причини зовнішньої міграції	Наслідки зовнішньої міграції
Економічні фактори: - Пошук кращих умов життя та роботи. - Низький рівень заробітної плати в країнах походження	Економічні наслідки для країн-реципієнтів: - Поповнення ринку праці, зниження дефіциту робочої сили. - Стимулювання економіки через трудову міграцію
Політичні та соціальні фактори: - Політичні переслідування, війни, конфлікти. - Переслідування за релігійною чи етнічною приналежністю	Соціальні наслідки для країн-реципієнтів: - Інтеграція мігрантів, культурні та соціальні виклики. - Дискримінація, соціальна ізоляція, можливі конфлікти
Екологічні та кліматичні фактори: - Природні катастрофи (посуха, повені, землетруси). - Зміни клімату та деградація земель	Наслідки для країн-відправників: - Втрати трудових ресурсів, зменшення демографії. - Фінансові перекази, які підтримують економіку країн-відправників
Освітні та культурні фактори: - Пошук якісної освіти, навчання за кордоном. - Можливості для професійного та культурного розвитку	Демографічні наслідки: - Зміни в структурі населення, зменшення чисельності в країнах-відправниках. - Зростання частки мігрантів у країнах-реципієнтах
Загальні фактори глобалізації: - Технологічні зміни, глобалізація ринків праці. - Вільний рух людей та капіталів на світовому рівні	Політичні наслідки: - Зміни в міграційній політиці, виклики для політики притулку. - Проблеми безпеки, управління міграцією, соціальна адаптація

Міграція населення – це вагоме соціально-економічне явище, що суттєво впливає на різні сфери розвитку суспільства, зокрема на ринок праці та кадрові стратегії підприємств. З посиленням глобалізації та ростом міжнародних міграційних потоків компанії все частіше змушені пристосовувати свої кадрові політики та стратегії до нових реалій, що виникають через присутність мігрантів у трудових колективах.

Міграція трудових ресурсів, зокрема наймання працівників з інших держав,

здатна бути значущим джерелом для задоволення потреб компаній у кваліфікованих спеціалістах, а також дозволить результативно заповнювати вакантні посади в тих секторах, де відчувається нестача робочої сили. Але цей процес теж може створювати певні виклики для роботодавців, котрі повинні брати до уваги культурні, соціальні та правові аспекти під час роботи з міжнародними працівниками [18].

Важливість дослідження впливу міграції на кадрові стратегії полягає у необхідності для підприємств пристосовувати свої підходи до найму, адаптації та утримання співробітників з огляду на зміни на ринку праці. Це дає змогу оптимізувати процеси підбору, навчання та розвитку персоналу, а також забезпечувати стабільність та зростання компаній на конкурентному трудовому ринку.

Адаптація кадрових стратегій до міграційних зрушень надзвичайно важлива для забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. Врахування специфіки міграційних потоків дозволяє організаціям не тільки залучати висококваліфіковану робочу силу, а й результативно інтегрувати її у свою організаційну структуру. Це передбачає створення умов для адаптації мігрантів до корпоративної культури та робочого процесу, а також забезпечення найкращого використання їхнього потенціалу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ось кілька основних аспектів, що підкреслюють важливість адаптації кадрових стратегій до міграційних процесів (рисунок 1.2) [19, с. 65].

Однією з головних причин, чому підприємствам варто коригувати кадрові стратегії під міграційні процеси, є наявність висококласних працівників, які можуть зайняти вакантні місця в тих галузях, де відчувається брак робочої сили. Врахування міграційних потоків дає компаніям доступ до великої кількості талантів з різних країн, що може допомогти у подоланні кризових ситуацій на ринку праці.

Інтеграція співробітників з різних культурних та соціальних верств потребує зрозумілої кадрової стратегії. Адаптація політики компанії до потреб

мігрантів передбачає створення системи підтримки, яка містить мовні курси, культурну адаптацію, програми навчання та розвитку, що сприяють швидшому включенню нових працівників в колектив. Це дає можливість не тільки зменшити рівень стресу серед мігрантів, а й поліпшити ефективність роботи в команді.

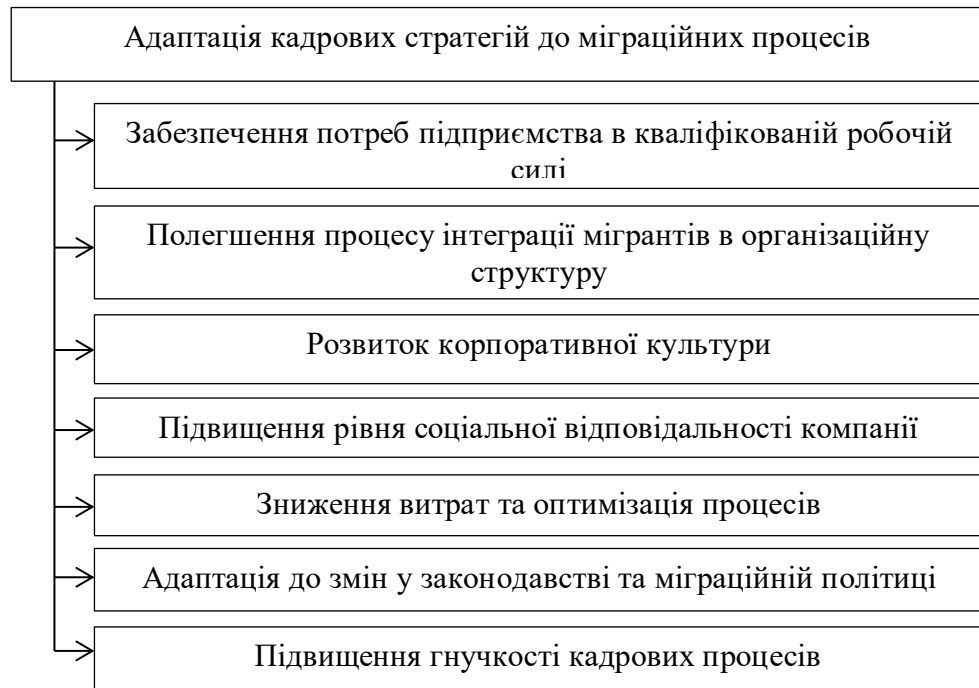


Рисунок 1.2 - Адаптація кадрових стратегій до міграційних процесів

Адаптація кадрових стратегій до міграційних процесів також збільшує соціальну відповідальність підприємства. Створення рівних можливостей для всіх працівників, незалежно від їх національності, сприяє розвитку інклюзивного середовища, що позитивно впливає на імідж компанії. Це важливо не тільки для залучення співробітників, а й для створення позитивного іміджу на міжнародному рівні.

Кадрові стратегії, що враховують міграційні процеси, дають змогу скоротити витрати на підбір персоналу в певних секторах, де відчувається дефіцит робочої сили. У країнах з високою зайнятістю або старіючим населенням, залучення мігрантів може виявитися вигідним методом задоволення потреб підприємств. Це дає змогу підтримувати стабільність виробничих процесів та зменшувати витрати на підвищення оплати праці для місцевих працівників.

Підприємства мають реагувати на зміни в міграційній політиці та законодавстві, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це охоплює розуміння нових вимог до найму іноземців, а також необхідність оформлення відповідних дозволів на працевлаштування. Адаптація кадрових стратегій до цих змін сприяє компаніям уникнути юридичних проблем і формувати стабільну кадрову базу [20, с. 438].

Адаптація кадрових стратегій до міграційних потоків є необхідною умовою для успішної діяльності підприємств у сучасному глобалізованому світі. Врахування особливостей міграції робочої сили дозволяє компаніям оптимізувати кадрові ресурси, підвищити рівень інновацій та забезпечити стабільний розвиток в умовах мінливого ринку праці. Це сприяє не тільки підвищенню конкурентоспроможності підприємств, а й розвитку соціальної відповідальності та корпоративної культури.

1.3 HR-стратегії в умовах демографічної кризи та міграції

Міграція робочої сили – один з найважливіших факторів, що значно впливає на HR-стратегії підприємств. В умовах глобалізації, високої мобільності співробітників та змін на ринку праці, компанії змушені пристосовувати свої кадрові політики, аби ефективно реагувати на ці зміни. Міграція буває як внутрішньою (переміщення всередині країни), так і зовнішньою (переміщення між країнами), і обидва типи мають відмінності, але їх вплив на кадрову стратегію підприємства загалом схожий. Ось декілька аспектів, що визначають цей вплив (таблиця 1.5) [15, с. 207].

Міграція – важливий фактор, який суттєво впливає на HR-стратегії підприємств. Пристосування до змін на ринку праці, керування багатокультурними колективами та оптимізація процесів найму й розвитку персоналу є необхідними для підтримки ефективності компанії в умовах глобалізації. Підприємствам важливо розробляти гнучкі кадрові стратегії, які

дають змогу ефективно використовувати потенціал мігрантів, беручи до уваги правові, культурні та економічні аспекти, аби забезпечити стабільність та конкурентоспроможність на ринку праці.

Таблиця 1.5 - Вплив міграції на HR-стратегії підприємств

Критерій	Вплив на HR-стратегії
Міграція як джерело поповнення робочої сили	Підприємства мають пристосувати стратегії найму, зокрема зміни в політиці працевлаштування для закордонних робітників. Застосування послуг рекрутингових агенцій та спеціалізованих платформ для залучення працівників з-за кордону. Врахування особливостей національних вимог та міграційного законодавства при наборі персоналу.
Диверсифікація трудових ресурсів	Розробка та впровадження програм культурної інтеграції для мігрантів. Створення інклюзивної корпоративної культури, де всі співробітники мають рівні можливості для зростання. Організація тренінгів та семінарів з питань міжкультурного спілкування для місцевих та міжнародних співробітників.
Зміна кадрових потреб залежно від типу міграції	Для тимчасових працівників варто розробити програми лояльності та підтримки в процесі адаптації. Для висококваліфікованих робітників треба створювати спеціалізовані програми розвитку й кар'єрного зростання. Оцінка потреби в мігрантах, зважаючи на сектор діяльності та специфіку робочих місць.
Правові та соціальні аспекти міграції	Необхідно гарантувати дотримання всіх правових вимог при працевлаштуванні іноземців. Заснування відділу чи співпраця з юридичними фірмами для забезпечення коректного оформлення документів. Організація навчань для HR-фахівців з юридичних аспектів найму мігрантів.
Підвищення рівня кваліфікації і розвитку талантів	Розробка програм професійного навчання та сертифікації для мігрантів. Заснування мовних курсів для співробітників, які не знають місцевої мови. Створення системи наставництва для іноземних працівників задля швидшої адаптації та розвитку в компанії.
Ризики та виклики для корпоративної культури	Запровадження політик інтеграції та інклюзії, що сприяють злагодженому співіснуванню працівників різних культур. Залучення HR-менеджерів до моніторингу міжкультурних взаємин у компанії. Створення команд для управління різноманіттям.

Демографічна криза і міграція істотно впливають на ринок праці, отже підприємствам критично важливо адаптувати HR-стратегії задля підтримки конкурентоспроможності, стабільності й ефективності. Беручи до уваги зміни у кількісному та якісному складі робочої сили, компанії мають використовувати інноваційні підходи в управлінні персоналом. Ось головні напрями HR-стратегії в

умовах демографічної кризи та міграції (рисунок 1.3) [12, с. 535].



Рисунок 1.3 - Основні напрями HR-стратегії в умовах демографічної кризи та міграції

Одним з основних викликів, що стоять перед підприємствами в умовах демографічної кризи, є скорочення кількості працездатного населення. Щоб забезпечити ефективну роботу компаній, потрібно залучати та утримувати кваліфікованих працівників, особливо в галузях, де відчувається нестача робочої сили. Міграція може бути важливим джерелом поповнення робочої сили, але водночас її слід ефективно інтегрувати в корпоративну культуру та робоче середовище. Адаптація мігрантів має бути пріоритетом для HR-політики, оскільки вона сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та зниженню

плинності кадрів.

Демографічні зрушення та міграція змушують підприємства шукати нові способи організації праці. Гнучкість у формах працевлаштування, зокрема дистанційна робота, часткова зайнятість, тимчасове працевлаштування, може допомогти вирішити проблему нестачі робочої сили та врахувати потреби різних категорій працівників. Зміна демографічної ситуації, старіння трудових ресурсів та потреба в інноваціях вимагають постійного підвищення кваліфікації працівників. Це особливо важливо для мігрантів, які можуть мати різний рівень освіти, професійної підготовки та досвіду, що потребує адаптації до місцевих стандартів [16].

Міграція трудових ресурсів та зміни в демографії зумовлюють зростання культурного розмаїття в компаніях. Врахування різних культур та формування інклюзивного робочого простору дає змогу поліпшити взаємодію між працівниками, стимулює інновації та підвищує продуктивність. Міграційні процеси також передбачають необхідність дотримання правових норм щодо працівників-мігрантів. Це охоплює оформлення документів, доступ до соціальних гарантій та юридичні консультації.

HR-стратегії, спрямовані на пристосування до викликів демографічної кризи та міграції, мають передбачати комплексний підхід до залучення та утримання співробітників, розбудови багатокультурного корпоративного середовища, а також створення умов для безперервного професійного зростання персоналу. Вдала адаптація кадрових практик до нових умов дасть змогу підприємствам зберігати конкурентоспроможність, покращувати ефективність та зменшувати ризики, пов'язані з нестачею робочої сили.

Міграція робочої сили – це важливий фактор впливу на HR-стратегії підприємств. В умовах активних міграційних рухів, підприємства повинні не тільки ефективно управляти трудовими ресурсами, але й дотримуватися відповідних правових норм та соціальних стандартів. Правові й соціальні аспекти HR-стратегій – це невід'ємна частина управління персоналом, особливо коли йдеться про найм працівників-мігрантів. Ось ключові правові та соціальні



Рисунок 1.4 - Правові та соціальні аспекти HR-стратегій у контексті міграції

Юридичні та соціальні нюанси – ключові складові HR-стратегії у розрізі міграції. Підприємства мають брати до уваги правові норми працевлаштування іноземних робітників, дотримуватися принципів рівності та соціальних гарантій для всіх. Створення інклюзивного простору, допомога в культурній адаптації та забезпечення однакового доступу до соціальних переваг сприяють не тільки формуванню позитивної корпоративної культури, а й збільшенню лояльності працівників та успіху компанії в цілому.

Демографічна криза та міграційні потоки суттєво трансформують структуру та чисельність трудових ресурсів, що вимагає від фірм пристосовувати свої HR-підходи. Щоб утримувати конкурентоспроможність, організації мають зважати на нові виклики, зумовлені нестачею робочої сили, старінням населення та

збільшенням потоку мігрантів. В умовах демографічної кризи ключовим завданням для компаній стає залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів. Відповідні HR-стратегії мають бути спрямовані на створення привабливих умов праці, конкурентних зарплат і соцпакетів, а також на розробку програм для розвитку співробітників, зокрема мігрантів.

Висновки до розділу 1

Демографічна криза - складне та багатогранне явище, що відчутно впливає на соціально-економічний стан країни. Зменшення народжуваності, старіння населення, скорочення працездатного прошарку та зміни в міграції породжують серйозні виклики для економіки, соціальних сфер та ринку праці. Це потребує перегляду багатьох напрямів державної політики: від стимулювання народжуваності та підтримки сімей до адаптації ринку праці до нових умов.

Наслідки демографічної кризи для ринку праці проявляються у нестачі робочих рук, трансформації структури попиту на певні фахи, постарінні працездатного населення, а також у потребі впровадження інновацій та автоматизації задля компенсації відсутності працівників. Разом з тим, ці процеси породжують нові суспільні проблеми, зокрема збільшення навантаження на пенсійні та соціальні системи, що вимагає відповідних змін у соціальній політиці.

Успішне подолання наслідків демографічної кризи можливе лише за умови комплексного підходу до розв'язання проблем, зокрема через покращення системи освіти, розвиток інфраструктури для підтримки працездатного населення, інвестиції в інновації та технології, а також ефективну міграційну політику. Врахування усіх цих чинників дасть змогу зменшити негативні наслідки демографічної кризи та забезпечити стабільний економічний поступ країни в майбутньому.

Зовнішня міграція, як важливе соціально-економічне явище, справляє

значний вплив на різні сфери розвитку суспільства, зокрема на ринок праці та кадрові стратегії підприємств. Причини міграції часто пов'язані з економічними, політичними та соціальними чинниками, як-от нестабільність на ринку праці, пошук кращих економічних перспектив, а також глобалізація та розвиток технологій. Міграція робочої сили дає можливості для заповнення браку кадрів у певних секторах економіки, а також сприяє підвищенню рівня кваліфікації працівників у компаніях.

Для підприємств адаптація кадрових стратегій до зовнішньої міграції є критично важливою для їх успішної діяльності в умовах глобалізації. Врахування потреб та проблем мігрантів дозволяє ефективно задіяти їх потенціал, сприяє розвитку інновацій та багатокультурної корпоративної культури. Проте, міграція також створює низку викликів, зокрема мовний бар'єр, культурні відмінності, правові аспекти та потребу у додаткових ресурсах для інтеграції співробітників.

Загалом, вплив міграції на кадрові стратегії підприємств потребує гнучкості та пристосування від роботодавців. Підприємства, які вміло використовують міграційні процеси, можуть здобути конкурентні переваги, підвищуючи ефективність своєї праці, підтримуючи стабільність у трудових ресурсах та сприяючи розвитку інклюзивного робочого середовища. Отже, врахування зовнішньої міграції у кадрових стратегіях є не лише питанням ефективного управління, але й важливим чинником для сталого розвитку компаній у глобальному контексті.

HR-стратегії в умовах демографічної кризи та міграції мусять бути гнучкими, всеохопними та спрямованими на забезпечення рівних можливостей. Пристосування до змін на ринку праці, розбудова корпоративної культури, залучення та утримання персоналу, а також інтеграція мігрантів сприяють стабільності й розвитку організацій. Зважання на соціальні й правові аспекти дозволяє гарантувати стабільність трудових відносин, підвищити ефективність компанії та створити сприятливе робоче середовище для всіх працівників.

2 АНАЛІЗ КАДРОВОЇ СИТУАЦІЇ ТА ДЕМОГРАФІЧНИХ ВИКЛИКІВ У ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС»

2.1 Демографічна ситуація в регіоні та її вплив на кадровий потенціал підприємства

Демографічна ситуація є одним із ключових зовнішніх чинників, що визначають можливості формування та реалізації кадрової стратегії підприємства. Для комунальних транспортних підприємств, зокрема ХКП «Електротранс», вона набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на забезпеченість трудовими ресурсами, вікову структуру колективу та потенціал оновлення персоналу. У контексті підприємства ХКП «Електротранс» (міське комунальне підприємство з перевезення пасажирів) демографічна ситуація регіону створює такі суттєві наслідки та виклики [21]:

1. Зменшення кількості працездатного населення. Через природне скорочення та старіння населення регіону зменшується база потенційних кандидатів на робочі місця — зокрема серед вікової групи молодих і середньої вікової категорії, яка традиційно є ресурсом для професій водія, технічного персоналу, обслуговування громадського транспорту. Це означає, що ХКП «Електротранс» може стикатися з дефіцитом кандидатів, особливо на посади, які потребують фізичної активності, професійної підготовки, готовності до змінного графіку.

2. Скорочення резерву кадрів для навчання «з нуля». Підприємство, яке планує набирати водіїв із нульовою підготовкою (в тому числі жінок) та розвивати їх професійно, вступає в умови, коли зменшення молодих і активних претендентів у регіоні ускладнює забезпечення достатнього потоку. Старша вікова структура також означає, що частина працівників може мати менший резерв тривалості трудової активності (поміркований залишковий трудовий ресурс), що збільшує потребу в випереджальному навчанні та

плануванні заміщення.

3. Підвищений тиск на утримання та мотивацію персоналу. У ситуації дефіциту кадрів стає важливим не лише набір, але й утримання спеціалістів. Демографічні фактори — зменшення чисельності молодих людей, конкуренція за кваліфіковану працю — підсилюють необхідність формування стійкої мотиваційної системи, адаптації до змін графіку, розвитку пакету переваг, зокрема для залучення жінок до нетипових для них ролей, таких як водій громадського транспорту.

У таблиці 2.1 відображено ключові демографічні показники Хмельницького регіону та їх вплив на кадровий потенціал і HR-стратегію ХКП «Електротранс».

Таблиця 2.1 - Демографічна ситуація в Хмельницькому регіоні та її вплив на кадровий потенціал ХКП «Електротранс»

Показники	Стан і тенденція в Хмельницькому регіоні	Імплікації для кадрового потенціалу ХКП «Електротранс»
1	2	3
Загальна чисельність населення	Близько 1,2 млн осіб (на 2024 р.), тенденція до щорічного скорочення на 0,3–0,5 %.	Зменшення бази потенційних працівників, особливо серед молоді. Необхідність планувати кадровий резерв завчасно
Природний приріст населення	Від’ємний: кількість смертей стабільно перевищує народжуваність удвічі	Скорочення довгострокового кадрового ресурсу. Відчутний дефіцит молодих працівників для професій із фізичним навантаженням (водії, ремонтники).
Міграційний баланс	Негативний: зростання зовнішньої трудової міграції, особливо чоловіків віком 25–45 років; часткове збільшення числа внутрішньо переміщених осіб (ВПО).	Втрата кваліфікованої робочої сили. Підприємство може орієнтуватися на залучення ВПО, а також розширення програм підготовки кадрів з нуля.
Вікова структура населення	Частка населення віком 60+ зростає; зменшується чисельність працездатних (особливо вікова група 20–39 р.).	Підвищення середнього віку працівників; ризики кадрового старіння. Потреба в оновленні персоналу через навчальні програми для молоді.
Рівень урбанізації	Міське населення \approx 58 %, сільське — \approx 42 %. Частина сільського населення мігрує до міст у пошуках роботи.	Можливість залучення кадрів із сільських громад, але потребує організації транспортної доступності, навчання, адаптації.
Гендерна структура працездатного	Частка чоловіків у працездатному віці знижується через мобілізаційні та міграційні фактори; зростає роль жінок	Необхідність формування гендерно збалансованої кадрової стратегії — активне залучення жінок до професій

населення	на ринку праці.	водія громадського транспорту.
Кінець таблиці 2.1		
1	2	3
Рівень зайнятості та безробіття	Безробіття офіційно знижується, але зберігається прихований дефіцит робочої сили у сфері транспорту та комунальних послуг.	Висока конкуренція за працівників технічних спеціальностей; важливо створювати привабливі умови праці та стабільну оплату.
Вплив воєнного стану	Часткове переміщення населення, мобілізація, порушення логістики, психологічне напруження.	Необхідність кризового кадрового планування: ротація кадрів, підтримка психологічної стійкості, резервування персоналу.
Освітній рівень населення	Високий рівень базової освіти, але недостатній рівень технічної підготовки для транспортної сфери.	Потреба у власних навчальних програмах для водіїв та технічного персоналу; створення центрів підготовки при підприємстві.

Демографічна ситуація в Хмельницькому регіоні характеризується стійким скороченням населення, старінням трудових ресурсів, відтоком молодих кадрів та зростанням ролі жінок у структурі зайнятості. Ці фактори суттєво впливають на кадрову політику ХКП «Електротранс», зокрема:

1. Підприємство має формувати довгострокову кадрову стратегію, що передбачає підготовку кадрів власними силами — особливо водіїв громадського транспорту.

2. Необхідно впроваджувати гендерно збалансовану політику: створення умов для навчання, адаптації та безпечної роботи жінок у транспортній галузі.

3. В умовах воєнного стану стратегія HR має бути адаптивною та кризостійкою — з гнучкими графіками, підтримкою працівників, психологічною стабілізацією колективу.

4. Важливо інтегрувати регіональний підхід до роботи з ВПО як потенційним кадровим резервом.

5. Ключовим напрямом стає інвестування в людський капітал через навчання, перекваліфікацію, внутрішні курси та створення умов для професійного зростання.

З огляду на обмежений ресурс працездатного населення, розширення набору за рахунок жінок стає стратегічно важливим. Демографічна ситуація створює умови, коли традиційні гендерні ролі можуть бути переглянуті, а

підприємству вигідно орієнтуватись на включення жінок до професій водія, технічного персоналу. Це дозволяє розширити кадровий резерв і знизити залежність від вузького пулу кандидатів.

Якщо не буде здійснено адаптивної кадрової стратегії, підприємство ризикує зіткнутись із нестачею водіїв і технічних працівників, збільшенням навантаження на існуючий персонал, підвищеним ризиком вигорання.

Демографічна слабкість регіону підсилює конкурентну боротьбу за кваліфіковані кадри – як з боку інших міст/галузей, так і шляхом міграції кваліфікованих працівників до більш привабливих умов.

Необхідно враховувати, що демографічні зміни не відбуваються швидко — зменшення числа молодих людей в регіоні означає довготривалий ефект: підготовка кадрів має бути проактивною.

Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» розпочало свою діяльність 24.12.1970. На час відкриття підприємства було прокладено 16 км контактної мережі. На лінії працювало 14 тролейбусів. Хмельницьке комунальне підприємство «Електротранс» (далі –ХКП «Електротранс») є комунальним унітарним комерційним підприємством, створеним відповідно до рішення тринадцятої сесії Хмельницької міської ради від 17.09.2003р. № 35 на базі відокремленої частини комунальної власності територіальної громади м. Хмельницького та є повним правонаступником в усіх майнових та немайнових прав і обов'язків міського управління «Хмельницьке електроавтотранс» [21].

Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ХКП «Електротранс» (таблиця 2.2).

Аналізуючи собівартість наданих послуг ХКП «Електротранс», слід зазначити їх зростання. Це пов'язано із значним зростанням вартості матеріалів, а також через зростання адміністративних та інших операційних витрат, боргів та витрат від знецінення запасів. Собівартість перевезення одного пасажера трамваями у 2023 році становила 9,0 грн, а у 2024 році - 8,2 грн.

Темпи зростання чистого доходу дещо вищі, ніж темпи зростання собівартості, що є позитивним моментом в діяльності у 2024 р. Це, у свою чергу,

вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції. У 2023 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ХКП «Електротранс» порівняно з 2022 р. збільшилися на 12,5 %, а у 2024 р. зменшилися на 8,9 %.

Таблиця 2.2 - Основні техніко – економічні показники діяльності ХКП «Електротранс» за 2022 - 2024 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	187969	226705	264010	20,6	16,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	150751	203365	215918	34,9	6,2
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,80	0,90	0,82	12,5	-8,9
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	3867	-2783	9715	-	-
Рентабельність реалізованої продукції	%	2,6	-	4,5	-	-
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	157250	181922	160499	15,7	-11,8
Фондовіддача	грн/грн	1,19	1,25	1,64	5,0	31,2
Фондомісткість	грн/грн	0,84	0,80	0,61	-4,8	-23,8
Виробничі запаси	тис.грн	5515	12198	12845	у 2,2 рази	5,3
Товари	тис.грн	61	115	105	88,5	-8,7
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	552	570	570	3,3	-
у т.ч. робітників	осіб	440	455	455	3,4	-
Річний ефективний фонд робочого	год.	1013030,	1070004	1098162	5,6	2,6
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	340,5	397,7	463,2	16,8	16,5
- одного робітника	грн.	427,2	498,3	580,2	16,6	16,4
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	107463,0	124872	130061	16,2	4,2
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	16223,3	18256,1	19014,8	12,5	4,2

У 2023 р. внаслідок ведення господарської діяльності підприємство отримало збиток. Головною причиною збитковості підприємства у 2023 р. було

неповне фінансування витрат на перевезення пільгових категорій населення із державного бюджету та недостатнім рівнем тарифів на проїзд. Результати цих розрахунків свідчать про невідповідність існуючих тарифів вимогам реальної економіки. Тобто діючі тарифи не забезпечують стабільну і рентабельну роботу підприємства. У зв'язку з підвищенням цін на запасні частини, паливо-мастильні матеріали та ін., виникає необхідність періодично переглядати діючі тарифи та встановлювати тариф на транспортні послуги з урахуванням існуючих витрат на надання даних послуг. А той факт, що велика кількість автобусів та мікроавтобусів, які працюють у режимі маршрутних таксі, дублюють тролейбусні маршрути, чим створюють умови падіння виручки у тролейбусах.

На сьогодні тролейбуси перевозять переважно пільгову категорію пасажирів, а «платний» пасажир переміщується містом на автобусах та мікроавтобусах, які організували рух по основній частині тролейбусних маршрутів. Тому транспортна мережа міста потребує суттєвого доопрацювання та вдосконалення.

Протягом досліджуваного періоду виробничі запаси зростали. Вартість основних фондів ХКП «Електротранс» на кінець 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 15,7 %, а у 2024 р. порівняно з 2023р. зменшилися на 11,8 %. Збільшення фондівіддачі при одночасному зменшенні фондомісткості у 2022-2024 рр. свідчить про ефективне використання основних фондів. Товари у 2022-2024 рр. мали змінний характер.

Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2023-2024 рр. Це пояснюється тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами ніж чистий дохід від реалізації продукції. Збільшення фонду заробітної плати ХКП «Електротранс» у 2023 р. призвело і до збільшення середньомісячної заробітної плати.

Проаналізуємо структуру обігових коштів ХКП «Електротранс» (таблиця 2.3). Аналізуючи дані таблиці 2.3, спостерігається зменшення виробничих запасів в оборотних активах.

Найбільшу питому вагу у 2022р. серед обігових коштів займали гроші та їх

еквіваленти . У 2023 р. найбільшу питому вагу склали виробничі запаси - 50,8 %, питима вага яких до 2024 р. зменшилась до 5,5 %.

Таблиця 2.3 - Аналіз зміни структури обігових коштів ХКП «Електротранс» за 2022 – 2024 рр.

Обігові кошти	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	5515	33,4	12198	50,8	12845	5,5
Товари	61	0,4	115	0,5	105	0,0
Готова продукція	-	-	6	0,0	3	0,0
Дебіторська заборгованість	728	4,4	468	1,9	190939	82,5
Гроші та їх еквіваленти	9091	55,1	9551	39,8	25757	11,1
Витрати майбутніх періодів	218	1,3	246	1,0	227	0,1
Інші оборотні активи	884	5,4	1430	6,0	1575	0,7
Всього обігових коштів	16497	100,0	24015	100,0	231451	100,0

Натомість, у 2024 р. зросла питома вага дебіторської заборгованості з 4,4 % у 2022 р. до 82,5 % у 2024 р. Відбулося незначне коливання витрат майбутніх періодів.

Наведені тенденції підтверджують, що кадрова стратегія підприємства має формуватись не лише з урахуванням поточних потреб, але й бути довгостроково орієнтованою — із системою внутрішнього навчання, розвитку персоналу та формування корпоративної культури стійкості.

Отже, демографічна ситуація в Хмельницькому регіоні загалом створює структурний дефіцит трудових ресурсів, який прямо впливає на кадровий потенціал ХКП «Електротранс».

Таким чином, демографічна криза, зовнішня міграція та воєнний стан вимагають від ХКП «Електротранс» глибокого перегляду традиційних підходів до управління персоналом та формування кадрової стратегії, здатної забезпечити стабільність і розвиток підприємства в умовах невизначеності.

2.2 Кадрова структура ХКП «Електротранс» та проблеми підбору персоналу в кризових умовах

Підприємство ХКП «Електротранс», що обслуговує місто Хмельницький, має складну багатофункціональну структуру, яка включає виробничий, технічний і адміністративний персонал [21].

Серед основних категорій працівників:

- водії (тролейбусів, автобусів) — одна з центральних виробничих груп;
- технічні працівники ремонтно-експлуатаційних підрозділів (ремонт рухомого складу, контактної мережі, тягових підстанцій);
- диспетчерський і керівний персонал (наприклад, диспетчерська служба, служба кадрів) — на підприємстві функціонує відділ кадрів.
- адміністративно-службові працівники: управління підприємством, бухгалтерія, служба кадрів, інші підрозділи.
- навчально-підготовчі групи — наприклад, підприємство має автошколу для навчання майбутніх водіїв троллейбусів.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ХКП «Електротранс» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Склад і структура працівників ХКП «Електротранс» за 2022 – 2024 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	552	570	570	100,0	100,0	100,0
- керівники	11	12	12	2,0	2,1	2,1
- фахівці	76	78	80	13,8	13,7	14,0
- технічні службовці	25	25	23	4,5	4,4	4,1
Робітники	440	455	455	79,7	79,8	79,8

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій

ХКП «Електротранс» (таблиця 2.4), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ХКП «Електротранс» становлять робітники. Їх питома вага у загальній чисельності зайнятих протягом 2022-2024 рр. незначно коливалася. Чисельність керівників протягом досліджуваного періоду не змінювалась.

Чисельність фахівців з 2022 по 2024 рр. збільшувалась, у 2024 р. зменшилась на 2 особи; чисельність технічних службовців у 2024 р. зменшилась на 2 особи. Найбільша кількість вивільнених припала на робітників, оскільки в результаті реформи (перехід на е-квиток) частина кондукторів звільнена, а частина переведена на посади контролерів, які перевіряють оплату проїзду в транспорті.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ХКП «Електротранс» відобразимо графічно (рисунок 2.1).

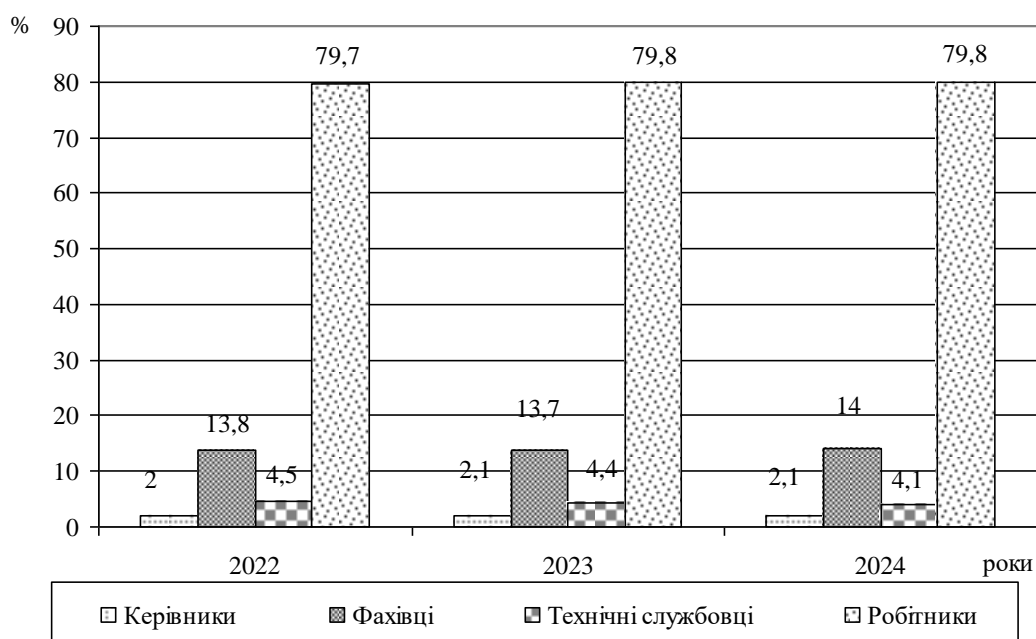


Рисунок 2.1 – Структура чисельності персоналу ХКП «Електротранс» за 2022-2024 рр.

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ХКП «Електротранс» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2022-2024 рр. збереглися.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у

загальній чисельності персоналу ХКП «Електротранс» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура персоналу ХКП «Електротранс» за віком за 2022 – 2024 рр.

Категорії персоналу за віком	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	552	100,0	570	100	570	100,0
- до 30 років	27	4,9	48	8,4	63	11,1
- 31-45 років	118	21,4	88	15,4	105	18,4
- 46-55 років	160	29,0	165	28,9	162	28,4
- старші 56 років	247	44,7	269	47,2	240	42,1

Як бачимо, найбільшою є група працівників віком старших 56 років, її частка у всьому персоналі складає 44,7 % у 2022 р. 47,2 % у 2023, а у 2024 р. 42,1 %. Наступною є група працівників віком від 46 до 55 років. Серед працівників такого віку протягом досліджуваного періоду відмічається зменшення персоналу. Чисельність працівників віком до 30 років протягом досліджуваного періоду характеризувалася змінним характером.

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ХКП «Електротранс» за віком графічно (рисунок 2.2).

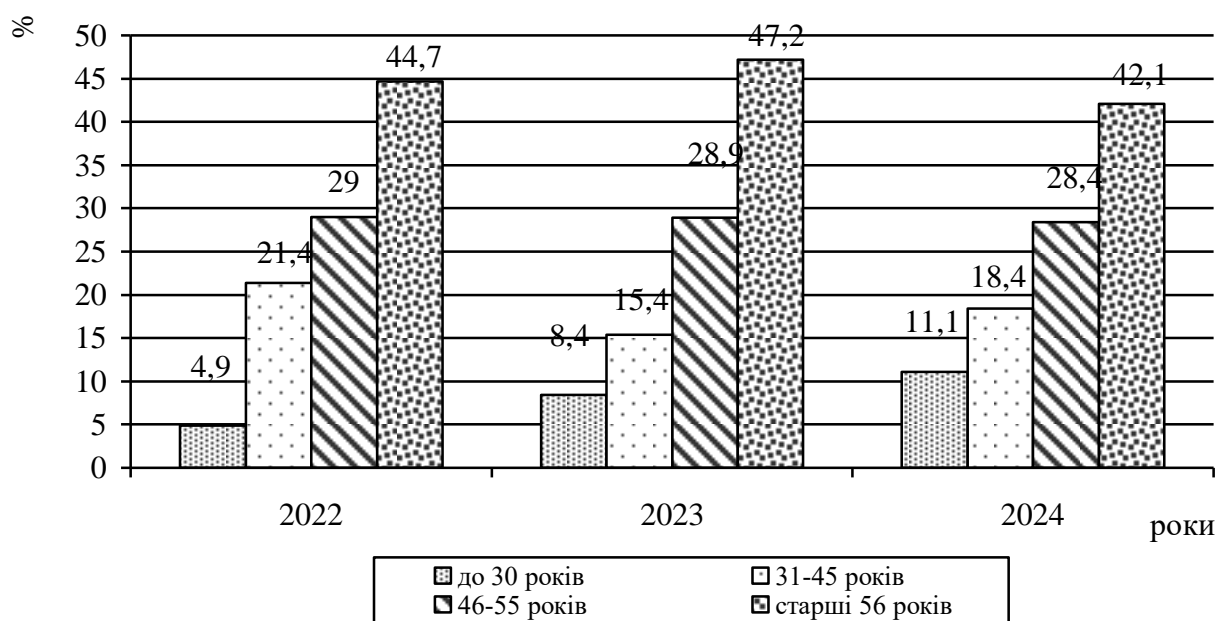


Рисунок 2.2 – Структура чисельності за віком ХКП «Електротранс» за 2022-2024 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ХКП «Електротранс» за стажем роботи (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура персоналу ХКП «Електротранс» за стажем роботи за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2023-2022рр	2024-2023рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	552	100,0	570	100,0	570	100,0	18	-
- 1-3 років	29	5,3	28	4,9	41	7,2	-1	13
- 4-6 років	85	15,4	108	18,9	118	20,7	23	10
- 7-9 років	183	33,2	174	30,6	208	36,5	-9	34
- більше 10 років	255	46,1	260	45,6	203	35,6	5	-57

Найбільшу питому вагу у 2022-2024 р. склали працівники з практичним досвідом роботи, стаж яких нараховує більше 10 років – 35 %, у 2022 р.- 46,1 %, у 2023 р. – 45,6 %, у 2024 р. - 35,6 %. Наступну групу складають працівники зі стажем від 7 до 9 років, причому їх питома вага має змінний характер. Натомість зростає питома вага персоналу зі стажем від 4 до 6 років. Протягом досліджуваного періоду змінний характер мала питома вага чисельності працівників зі стажем від 1 до 3 років.

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ХКП «Електротранс» за віком графічно (рисунок 2.3).

Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи. Крім того, важливим при оцінці забезпеченості персоналом ХКП «Електротранс» є визначення показників руху персоналу, а також його причин.

Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.7). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма №1-ПВ «Звіт з праці».

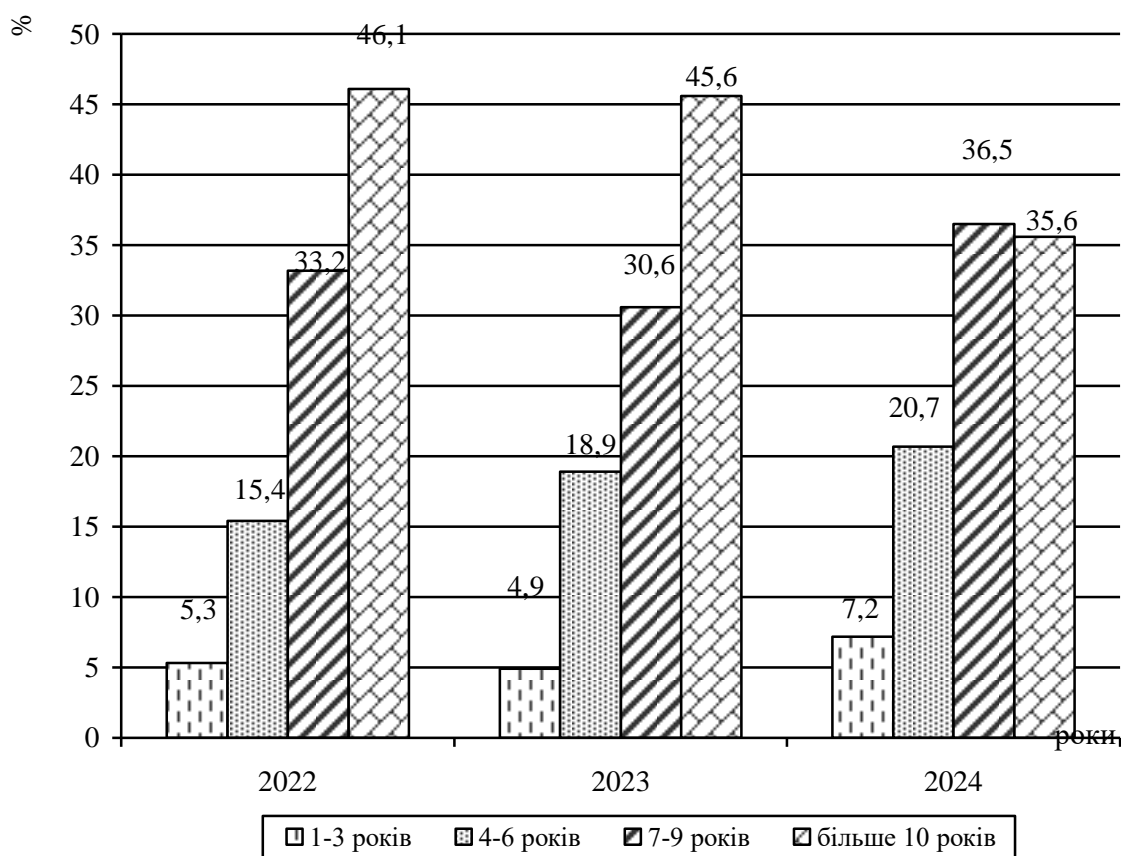


Рисунок 2.3 – Структура чисельності за стажем роботи
ХКП «Електротранс» за 2022-2024 рр.

З таблиці 2.7 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ХКП «Електротранс» протягом 2022-2024 рр. збільшилась. У 2023 р. порівняно з 2022 р. було прийнято на 16 осіб більше, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 6 осіб менше. Спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 14 осіб, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилась на 18 осіб.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 0,027 пункти, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. зменшився на 0,011 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 0,028 пункти, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 0,051 пункти.

Коефіцієнт загального обороту протягом досліджуваного періоду збільшувався. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників протягом досліджуваного періоду має змінний характер.

Таблиця 2.7 – Аналіз руху робочої сили на ХКП «Електротранс» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр	2024/ 2023 рр
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	552	570	570	18	-
Прийнято працівників	13	29	23	16	-6
Вибуло працівників, всього	22	36	54	14	18
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів	10	20	27	10	7
Коефіцієнт обороту по прийому	0,024	0,051	0,040	0,027	-0,011
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,040	0,063	0,095	0,023	0,032
Коефіцієнт загального обороту	0,063	0,114	0,135	0,051	0,021
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,591	0,81	0,43	0,219	-0,38
Коефіцієнт плинності кадрів	0,018	0,035	0,047	0,017	0,012

Коефіцієнт плинності кадрів у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 0,017 пункти, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 0,012 пункти. Відобразимо мобільність кадрів ХКП «Електротранс» графічно (рисунок 2.4).

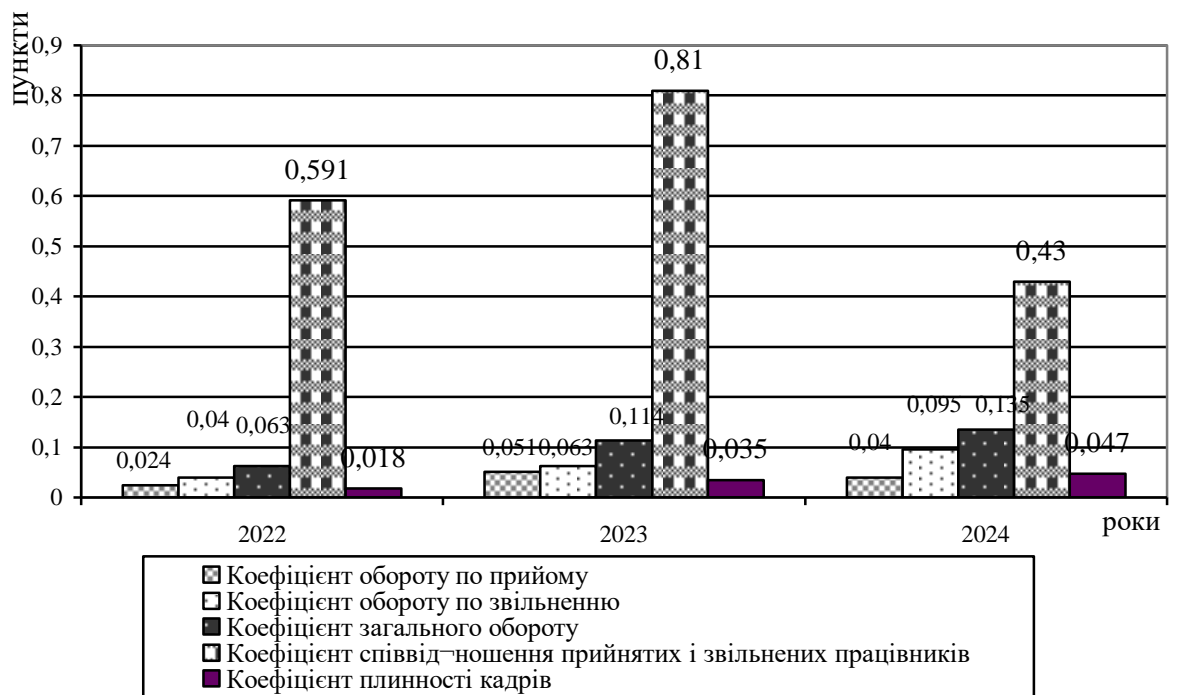


Рисунок 2.4 – Мобільність кадрів ХКП «Електротранс» за 2022 - 2024 рр.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у сфері управління персоналом підприємства слід навести показники, що характеризують ефективність використання кадрів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання кадрів на ХКП «Електротранс» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022рр	2024/2023рр
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	340,5	397,7	463,2	16,8	16,5
Виробіток продукції на одного робітника	грн	427,2	498,3	580,2	16,6	16,4
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	1678,3	1971,3	2295,7	17,5	16,5
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,78	0,81	0,89	3,8	9,9
Трудомісткість одиниці продукції	год.	5389,3	4719,8	4159,5	-12,4	-11,9
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	571,7	550,8	492,6	-3,7	-10,6
Коефіцієнт плинності кадрів		0,018	0,035	0,047	94,4	34,3

Як видно з таблиці 2.8, виробіток продукції на одного працюючого ХКП «Електротранс» у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 16,8 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 16,5 %. Виробіток продукції на одного робітника так і одного управлінського працівника у 2024 р. збільшився. Коефіцієнт використання корисного робочого часу збільшився у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 3,8 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 9,9 %.

Таким чином, кадровий потенціал підприємства формується як комбінація виробничих та підтримуючих функцій, що відповідають за перевезення, обслуговування рухомого складу, забезпечення безперервної експлуатації, а також за розвиток персоналу через навчання.

У сучасних умовах — коли на підприємство впливають демографічні виклики, зовнішня міграція та воєнний стан — виникає низка специфічних проблем, що стосуються підбору та утримання персоналу.

Підприємство протягом 2025 року оголошує вакансії, зокрема: водій автобусного транспорту, водій тролейбуса. Дефіцит кандидатів пояснюється зменшенням чисельності працездатного населення в регіоні, а також конкуренцією за працівників на ринку праці. Підприємство створило автошколу, що діє на постійній основі, і пропонує курс підготовки водіїв тролейбусів за 3,5 місяці з працевлаштуванням після завершення. Це свідчить про те, що підприємство не може покладатись лише на готові кадри, а змушене вкладати ресурси в навчання нових працівників — що є змушеною відповіддю на нестачу кваліфікованих працівників.

В контексті регіону та демографічних трендів очевидною є необхідність залучати молодь та жінок до професій, традиційно орієнтованих на чоловіків (наприклад, водій тролейбуса). З огляду на зменшення числа молодого працездатного населення, це створює дисбаланс у кадровій структурі, збільшуючи ризики кадрового старіння.

Кризові умови — демографічна криза, мобілізація, міграція — призводять до підвищених ризиків втрати працівників. Можливі причини: кращі умови праці за кордоном або в інших сферах, мобілізаційні виклики, психологічне та фізичне навантаження. В умовах, коли база кандидатів звужується, утримання існуючого персоналу стає критичною задачею.

Навіть якщо вдається набрати нових працівників, вимоги до їхньої професійної підготовки зростають: водії повинні вміти працювати з сучасним рухомим складом, використовувати системи моніторингу, бути гнучкими у графіках (змінні зміни, автономний хід у тролейбусах). Наприклад, підприємство зазначає, що групи слухачів проходять навчання за новою формою.

Отже, потреба у навчанні та адаптації нових працівників з'являється як нерозривна складова кадрової політики.

Воєнний стан викликає додаткові виклики: мобілізація потенційних працівників, переміщення населення, психологічні навантаження, ризики безпеки. У таких умовах підбір і утримання кадрів стають ще складнішими. Підприємство має враховувати можливі раптові втрати кадрів, а також потребу в резервному

персоналі.

Наявність великої кількості відкритих вакансій свідчить про низьку забезпеченість персоналом, особливо у ключових виробничих категоріях (водії, ремонтники). Факт запуску автошколи говорить про стратегію підприємства формувати кадри власноруч, як відповідь на дефіцит готових спеціалістів.

З урахуванням вищенаведених проблем, кадрова структура і кадрова політика ХКП “Електротранс” виходять за рамки традиційного підбору. Вона повинна включати:

- Активне формування кадрового резерву — навчання кандидатів заздалегідь, створення умов для швидкого введення їх у виробничий процес.

- Розширення джерел підбору — крім традиційних ринкових каналів, залучення жінок, молоді, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) або людей, які готові перекваліфікуватися.

- Розвиток навчально-підготовчих засобів — автошкола, внутрішні курси, наставництво.

- Стратегія утримання персоналу — конкурентна оплата праці, соціальні гарантії, можливості кар’єрного зростання, адаптація до змін умов роботи.

- Гнучкість кадрової структури — можливість швидко реагувати на втрати працівників через мобілізацію чи міграцію, наявність резервних працівників, модульні зміни графіку.

Кадрова структура ХКП “Електротранс” являє собою багаторівневу систему, що на даний момент зазнає впливу серйозних зовнішніх викликів. Кадрова політика підприємства в кризових умовах має змінюватись: вона повинна ставати не просто функцією підбору, а стратегічним механізмом забезпечення сталості діяльності підприємства в умовах демографічної кризи, зовнішньої міграції та воєнного стану.

Підприємство має перетворити проблему нестачі кадрів на можливість — через розвиток внутрішніх навчальних програм, гендерне розширення пулу кадрів, активне залучення молоді та створення умов для сталого утримання працівників.

2.3 Оцінювання професійного навчання та розвитку персоналу ХКП «Електротранс» в умовах воєнного стану

Демографічна криза, міграційні процеси та воєнний стан суттєво скоротили кількість кваліфікованих водіїв міського транспорту в Україні. Введення воєнного стану в Україні суттєво змінило гендерну структуру ринку праці, зокрема у сфері транспорту. Частина чоловіків призвана до лав Збройних Сил, а частина виїхала на роботи до інших регіонів. Це призвело до дефіциту кваліфікованих водіїв, який підприємства змушені компенсувати за рахунок залучення жінок до професій, що раніше мали суто «чоловічий» характер.

На ХКП «Електротранс» відбувається поступова фемінізація робітничих професій: у 2025 р. жінки становлять близько 25 % нових слухачів автошколи та 18 % водіїв тролейбусів, тоді як до 2022 р. цей показник не перевищував 5–7 %.

Ця тенденція є не лише вимушеним кадровим кроком, а й елементом соціальної стабільності, оскільки створює нові можливості для зайнятості жінок у міських громадах.

Для ХКП «Електротранс» це стало системною проблемою — за офіційними даними підприємства, у 2024–2025 рр. понад третина вакантних місць припадала саме на посади водіїв тролейбусів і автобусів. У відповідь на це з 2023 р. на базі підприємства створено автошколу внутрішньої підготовки кадрів, що дозволяє навчати водіїв «з нуля», незалежно від попереднього досвіду.

Основні причини запровадження власного навчального циклу:

- Дефіцит готових фахівців на ринку праці через мобілізацію, релокацію та відтік кадрів за кордон.
- Підвищення контролю за якістю підготовки, зокрема з безпеки руху та енергоефективного керування.
- Забезпечення гендерного балансу — підприємство активно приймає на навчання жінок, формуючи інклюзивне кадрове середовище.

Модель навчального процесу представлена програмою підготовки водіїв

ХКП «Електротранс» побудована за модульною системою (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Програма підготовки водіїв ХКП «Електротранс» побудована за модульною системою

Етап	Зміст навчання	Тривалість	Відповідальні
Теоретичний курс	ПДР, електробезпека, технічний устрій, охорона праці	3 тижні	Інструктори та технічні спеціалісти
Практичні заняття на симуляторі	Базові навички керування, реакція на аварійні ситуації	2 тижні	Відповідальні
Керування на маршруті	Практика на міських лініях під контролем наставника	3 тижні	Досвідчені водії-ментори
Фінальна атестація	Теоретичний і практичний іспит	1 тиждень	Кваліфікаційна комісія

В умовах воєнного стану навчання адаптовано:

- Впроваджено гнучкий графік із врахуванням повітряних тривог.
- Частина теоретичних занять переведено в дистанційний формат.
- Проведено обов'язковий курс «Безпека праці під час воєнних дій», який охоплює алгоритми евакуації, дії під час артобстрілів тощо.

Говорячи про розвиток персоналу проводиться навчання та професійна підготовка працівників на ХКП «Електротранс». У додатках В1-В5 наводиться перелік навчальних модулів та професійних компетентностей для водія тролейбуса 3-1 класу.

Розглянемо шаблон річного звіту з оцінювання професійного навчання персоналу ХКП «Електротранс» (таблиця 2.10-2.11).

Таблиця 2.10 - Основні відомості про навчання

Показник	Одиниця виміру	План	Факт	Відхилення	Коментар
Кількість навчальних програм	од.	3	3	0	Базовий курс підготовки водіїв тролейбуса/автобуса
Кількість слухачів, які пройшли навчання	осіб	15	12	-3	Частина учасників вибула через евакуацію
Кількість інструкторів	осіб	4	4	0	Постійний склад інструкторів
Середня тривалість курсу	днів	45	46	1	Незначне подовження через воєнні тривоги
Кількість проведених тренінгів із безпеки	од.	5	6	1	Додано заняття з дій під час повітряної тривоги

Таблиця 2.11 - Ключові показники ефективності навчання (КРІ)

КРІ	Одиниці виміру	План	Факт	Відхилення	Коментар
Успішність випускників (склали іспит)	%	85	91,7	6,7	11 із 12 успішно пройшли фінальний іспит
Рівень утримання випускників через 12 міс	%	75	83	8	Більшість залишилась працювати у ХКП
Кількість аварій / інцидентів серед нових водіїв	випадки/1000 км	≤0.4	0,2	-0,2	Жодного серйозного інциденту
Середній час адаптації після навчання	днів	60	52	-8	Скорочено завдяки наставництву
Індекс задоволеності навчанням (1–5)	бал	4,0	4,4	0,4	Висока оцінка учасників за якість викладання
Відсоток жінок серед нових водіїв	%	30	25	-5	3 жінки з 12 слухачів — частка трохи нижча
Витрати на навчання на 1 працівника	грн	14000	15500	1500	Збільшення через низьку кількість слухачів
Ефективність дистанційних курсів (завершили успішно)	%	80	75	-5	Двоє слухачів не завершили онлайн-модулі

Визначимо фінансово-економічну оцінку (ROI навчання).

Розрахунок інвестицій у навчання подано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.12 - Розрахунок інвестицій у навчання

Показники	Значення (грн)	Примітка
Загальні витрати на навчальні програми	186000	Зарплата інструкторів, матеріали, енергія
Витрати на обладнання (амортизація симулятора)	40000	Пропорційно використанню
Інші адміністративні витрати	12000	Організація, сертифікація
Разом інвестицій у навчання (А)	238000	-

Оцінка отриманих вигід подана у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Оцінка отриманих вигід

Показники	Значення (грн)	Джерело розрахунку
Зниження аварійних збитків	68000	Безаварійна робота групи
Зменшення плинності кадрів	52000	10 із 12 залишились на роботі
Підвищення продуктивності (рейсів/день)	30000	Ефективні маршрути, менше простоїв
Економія електроенергії (eco-driving)	18000	Зниження витрат на 5–6%
Разом вигід (В)	168000	-

Формула розрахунку ROI:

$$ROI = \frac{B - A}{A} \cdot 100 = \frac{168000 - 238000}{238000} \cdot 100 = -29,4\%$$

Хоча фінансова віддача поки негативна через малий масштаб навчання, соціальні та стратегічні результати (зниження аварій, висока утримуваність, позитивний імідж підприємства) — позитивні.

Кваліфікаційний зріз випускників подано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Кваліфікаційний зріз випускників

Блок компетенцій	Середній бал (1–4)	Коментар
Професійно-технічні	3,4	Високі показники за керуванням і ПДР
Поведінкові (soft skills)	3,0	Високі показники за керуванням і ПДР
Безпекові	3,7	Добре засвоєні дії під час тривоги
Етичні	3,8	Високий рівень комунікації та дисципліни
Середній загальний бал	3,5	Група продемонструвала стабільно високі результати

Структура компетенцій.

Матриця включає 5 блоків компетенцій:

1. Професійно-технічні (спеціальні)
2. Операційно-функціональні
3. Поведінкові (soft skills)
4. Безпекові та кризові
5. Ціннісно-етичні

Для кожної компетенції визначено критерії оцінювання та рівні володіння (1–4):

- 1 — початковий рівень (потребує навчання)
- 2 — базовий рівень (виконує під контролем)
- 3 — достатній рівень (самостійне виконання без помилок)
- 4 — високий рівень (приклад для інших, наставник)

Матриця компетенцій для посади «Водій тролейбуса/автобуса» ХКП «Електротранс» має наступний вигляд (таблиця 2.15).

Матриця застосовується:

- при первинному відборі кандидатів (оцінювання після навчання з нуля);
- у системі наставництва (щомісячна оцінка за блоками);

- при щорічній атестації;
- як основа для розробки навчальних програм (пріоритет блоків з низькими середніми балами);
- у формуванні кадрового резерву та преміюванні (працівники рівня 4 у $\geq 70\%$ компетенцій — потенційні наставники).

Таблиця 2.15 - Матриця компетенцій водія тролейбуса/автобуса

Блок компетенцій	Компетенція	Критерії оцінювання	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
1	2	3	4	5	6	7
Професійно-технічні	Знання ПДР	Знання актуальних правил дорожнього руху, сигналів, розмітки	Не знає або плутає	Знає основи	Знає повністю, дотримується	Консультує інших
	Керування транспортним засобом	Безпечне, плавне керування, дотримання маршруту	Часті помилки	Часті помилки	Безпечне, стабільне керування	Висока культура керування
	Знання будови ТЗ	Розуміння принципів дії основних систем (електродвигун, гальма, пневматика)	Не орієнтується	Розпізнає основні вузли	Самостійно усуває дрібні несправності	Навчає інших, діагностує проблеми
	Технічне обслуговування	Здатність проводити щоденний огляд, фіксувати несправності	Не виконує	Виконує з підказками	Самостійно та якісно виконує	Проводить інструктаж
	Економічне водіння	Використання режимів руху з мінімальними витратами енергії/палива	Не розуміє принципів	Частково застосовує	Постійно застосовує	Передає досвід колегам
Операційно-функціональні	Робота з маршрутною документацією	Заповнення шляхових листів, звітів	Помиляється	Виконує з допомогою	Виконує без помилок	Контролює інших
	Комунікація з диспетчером	Чіткість радіообміну, дотримання протоколів	Недостатня	Дотримується частково	Завжди коректна	Зразкова комунікація
	Орієнтація в місті	Знання маршрутів, графіків, об'їздів	Не орієнтується	Орієнтується частково	Добре знає маршрути	Може замінити колегу на будь-якому маршруті
Поведінкові (soft skills)	Стресостійкість	Здатність діяти спокійно в критичних ситуаціях	Піддається емоціям	Контролює себе частково	Зберігає спокій у складних умовах	Допомагає іншим
	Клієнтоорієнтованість	Ввічливе ставлення до пасажирів, вирішення конфліктів	Часті скарги	Переважно коректне спілкування	Позитивні відгуки	Приклад сервісної культури
	Дисциплінованість	Дотримання графіків, внутрішніх правил	Часті порушення	Виконує під контролем	Виконує стабільно	Бездоганна дисципліна
Безпекові та кризові	Дії в надзвичайних ситуаціях	Знання інструкцій при аваріях, повітряній тривозі, евакуації	Не знає	Знає частково	Виконує дії правильно	Координує інших
	Перша домедична допомога	Уміння надати допомогу при травмах, неприємності	Не володіє	Мінімальні знання	Володіє базовими навичками	Проводить навчання
	Дотримання вимог воєнного стану	Виконання обмежень, дій під час тривоги, збереження техніки	Не знає	Знає частково	Дотримується постійно	Інструктує колег
Ціннісно-етичні	Лояльність до підприємства	Дотримання політики, готовність підтримувати імідж підприємства	Байдужість	Виконує формально	Проявляє ініціативу	Активно підтримує корпоративні цінності

Кінець таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7
	Гендерна та соціальна інклюзія	Толерантність, підтримка колег різних груп	Негативне ставлення	Терпиме ставлення	Підтримує колег	Сприяє інклюзивній культурі
	Етична поведінка	Відсутність порушень, конфліктів, грубощів	Порушення етики	Випадкові зауваження	Повністю етична поведінка	Приклад для інших

Методика оцінювання:

- Оцінювання проводиться за шкалою 1–4, середнє значення за кожним блоком — від 1 до 4.
- Поріг професійної придатності — середній бал $\geq 2,8$.
- Рівень «готовий до наставництва» — середній бал $\geq 3,6$.
- Джерела оцінки: тести, спостереження інструкторів, відгуки пасажирів (за потреби), дані про дисципліну та інциденти.

Аналітичний підсумок (HR-звіт) представлено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Аналітичний підсумок (HR-звіт)

Блок компетенцій	Середній бал	Динаміка vs попередній період	Коментар HR	Рекомендовані заходи
Професійно-технічні	3,2	0,3	Поліпшення після впровадження нових тренажерів	Розширити технічні модулі
Поведінкові	2,7	-0,2	Високий стрес через воєнні обставини	Ввести тренінг зі стрес-менеджменту
Безпекові	3,5	0,1	Добре засвоєні інструкції	Впровадити симуляції аварійних ситуацій
Етичні	3,8	0,1	Висока корпоративна культура	Підтримувати наставництво

Після завершення навчання новоприйняті водії проходять триетапну програму адаптації:

1. Організаційна адаптація. Ознайомлення з корпоративною культурою, правилами внутрішнього розпорядку, маршрутизацією та графіками руху. Тривалість: 3 дні.
2. Професійна адаптація. Наставництво з боку досвідчених водіїв протягом 1–2 місяців. Використовується чек-лист компетенцій і карта

спостережень.

Основна мета — мінімізація стресу й помилок у перші 90 днів роботи.

3. Психологічна та соціальна адаптація. Проведення тренінгів зі стресостійкості, взаємодії з пасажирями, реагування на конфліктні ситуації. Залучаються психологи та HR-координатори з кризових питань.

Для контролю результативності навчання та інтеграції нових працівників на ХКП «Електротранс» застосовується система ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), що дає змогу об'єктивно оцінювати як організаційні, так і поведінкові результати перших місяців роботи (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 - Оцінювання ефективності адаптації працівників (KPI системи адаптації)

Показники	Цільове значення	Фактичний показник (2025 р.)	Інтерпретація
Рівень успішного завершення адаптації	≥ 80%	83%	Високий рівень утримання персоналу
Середній період адаптації	≤ 60 днів	52 дні	Процес став ефективнішим на 13%
Рівень задоволеності наставництвом	≥ 4,0	4,4	Наставники отримали позитивну оцінку
Частота порушень ПДР новими водіями	≤ 0,2	0,17	У межах контрольного значення
Індекс психологічної стабільності	≥ 85%	88%	Позитивна динаміка
Відсоток участі у внутрішніх тренінгах після прийому	≥ 90%	100%	Усі працівники пройшли базові тренінги
Зниження аварійності серед нових водіїв	≤ 0,4	0,2	Суттєве зменшення ризиків

KPI підтверджують високу ефективність поєднання системи наставництва та навчання з нуля. Ключові результати — зниження кількості помилок, стабільність психологічного стану, зростання лояльності до підприємства.

Система наставництва у ХКП «Електротранс» має дворівневу структуру — організаційно-методичну (HR-відділ) і практичну (наставники з числа досвідчених водіїв). Алгоритм її побудови можна представити у сім етапів (таблиця 2.18):

Таблиця 2.18 - Алгоритм побудови системи наставництва для нових водіїв

Етап	Зміст роботи	Відповідальні	Очікуваний результат
Відбір наставників	Визначення кандидатів із досвідом роботи понад 5 років, без дисциплінарних стягнень	HR-відділ, служба безпеки руху	Формування реєстру наставників
Підготовка наставників	Проведення короткого курсу з психології навчання дорослих, комунікації та безпеки	HR + психолог	Наставники володіють методикою адаптації
Формування пар «наставник–новачок»	Закріплення 1 наставника за 1–2 новими водіями	Виробнича служба	Індивідуальний супровід адаптації
Планування маршруту адаптації	Розроблення чек-листа навичок (керування, графік, енергоощадність, реагування на тривоги)	Наставник + HR	Чіткий план контролю прогресу
Наставницький супровід	Щоденне спостереження, інструктажі, корекція поведінки, підтримка під час рейсів	Наставник	Зниження стресу і помилок у перші тижні
Оцінювання результатів адаптації	Тестування, спостереження, опитування, оцінка KPI	HR-відділ + керівник служби руху	Об'єктивна оцінка результатів навчання
Зворотний зв'язок і мотивація наставників	Наради, преміювання, включення до резерву кадрів	Директор + HR	Підтримка професійного престижу наставників

Система підготовки та адаптації водіїв «з нуля» в умовах воєнного стану показала свою ефективність завдяки:

- гнучкості організації навчального процесу;
- практикоорієнтованому наставництву;
- високій якості внутрішнього контролю компетенцій.

Вона може бути розглянута як модель адаптивного HR-механізму для ХКП «Електротранс», що працює у кризових соціально-економічних умовах.

Висновки до розділу 2

Демографічна ситуація у Хмельницькому регіоні створює системні ризики для кадрового забезпечення підприємства. За останні роки регіон зазнав

помітного скорочення чисельності працездатного населення внаслідок міграційних процесів, старіння демографічної структури та мобілізаційних заходів. Частка осіб працездатного віку зменшилася майже на 8–10 %, що безпосередньо впливає на можливості підприємств комунальної сфери у формуванні кадрового резерву. Для ХКП «Електротранс» це означає дефіцит кваліфікованих кадрів насамперед серед водіїв тролейбусів і ремонтного персоналу.

Кадрова структура підприємства характеризується дисбалансом між досвідченими працівниками та новими кадрами. Близько 38 % персоналу становлять працівники передпенсійного або пенсійного віку, а середній стаж роботи перевищує 15 років. Молодь і нові кадри складають менше 20 %, що свідчить про низьку швидкість оновлення кадрового складу. Така ситуація створює ризик кадрової інерційності — повільного впровадження інновацій і зниження продуктивності через вікові обмеження.

Проблеми підбору персоналу посилилися внаслідок воєнного стану. Основними чинниками є: мобілізація чоловіків призовного віку; евакуація сімей у західні регіони чи за кордон; підвищена конкуренція за кадри між комунальними та приватними перевізниками. Як наслідок, підприємство змушене перебудовувати систему рекрутингу: зменшено вимоги до попереднього досвіду, активізовано роботу з центрами зайнятості та запроваджено навчальні програми для кандидатів без профільної освіти.

Професійне навчання набуло стратегічного значення як інструмент кадрового відновлення. Відсутність готових фахівців змусила ХКП «Електротранс» інвестувати у власну систему підготовки кадрів. Навчальний центр підприємства здійснює підготовку водіїв «з нуля» з видачею відповідних ліцензій, що дозволило забезпечити роботою понад 40 нових працівників у 2024–2025 рр. Такий підхід не лише компенсує дефіцит кадрів, а й підвищує лояльність персоналу, оскільки працівники асоціюють власну професійну траєкторію з підприємством.

Оцінювання ефективності навчання демонструє позитивну динаміку.

Близько 90 % слухачів успішно завершують програму підготовки, а понад 80 % працевлаштовуються на підприємстві. Система внутрішнього моніторингу, що включає KPI успішності, відгуки наставників і показники аварійності, підтверджує зростання рівня професійної компетентності серед нових працівників.

Гендерний аспект кадрової політики набуває актуальності. У зв'язку з мобілізацією частини чоловічого персоналу підприємство розпочало активне залучення жінок до професій водія тролейбуса та контролера. Цей процес супроводжується створенням спеціальних умов навчання, адаптаційних програм і корпоративної підтримки. Таким чином, ХКП «Електротранс» формує інклюзивну модель кадрової політики, яка відповідає європейським принципам гендерної рівності.

Система професійного розвитку персоналу набула адаптивного характеру. Навчання та підвищення кваліфікації здійснюються за модульною схемою з використанням дистанційних форматів. Це дозволяє підтримувати безперервність освітнього процесу навіть під час обмежень воєнного стану. Підприємство впроваджує короткі навчальні блоки (microlearning), які орієнтовані на практичні навички: енергоефективне керування, поведінка під час тривоги, комунікація з пасажиром.

Війна змінила саму роль HR-функції на підприємстві. Кадрова служба перейшла від адміністративної до стратегічної ролі — стала центром стабілізації колективу, мотивації та утримання персоналу. Зокрема, важливими елементами HR-стратегії стали програми психологічної підтримки, внутрішні комунікації, соціальна допомога працівникам, що перебувають у складних життєвих обставинах.

ХКП «Електротранс» демонструє приклад гнучкого реагування на демографічні та воєнні виклики. Підприємство не лише зберігає працездатність у кризових умовах, але й формує основу для нової моделі кадрової стійкості, де професійне навчання, адаптація, інклюзія та цифровізація HR-процесів стають ключовими інструментами розвитку.

3 РОЗРОБКА КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ HR ДЛЯ ХКП «ЕЛЕКТРОТРАНС» В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ, ЗОВНІШНЬОЇ МІГРАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Визначення пріоритетних цілей HR-стратегії для ХКП «Електротранс»

Сучасні кризи, що поєднують демографічні зміни, зовнішню міграцію та воєнний стан, створюють для комунальних підприємств додаткові виклики у сфері управління персоналом. Розробка стратегій у таких умовах потребує інтеграції коротко- та довгострокових підходів, гнучкості та адаптивності, а також врахування соціально-економічних, психологічних та регуляторних чинників. Розробка HR-стратегій у кризових умовах для ХКП «Електротранс» вимагає поєднання адаптивності, прогнозності та соціальної орієнтованості. Ефективна стратегія забезпечує стабільність кадрового потенціалу, розвиток компетенцій, гендерну рівність та безперервність роботи підприємства навіть за умов демографічної кризи, зовнішньої міграції та воєнного стану.

У сучасних умовах воєнного стану та демографічних змін підприємства комунальної сфери, зокрема ХКП «Електротранс», стикаються з підвищеною нестабільністю кадрового потенціалу, дефіцитом кваліфікованих працівників та необхідністю швидкої адаптації нових кадрів. Це зумовлює потребу у розробці цілісної HR-стратегії, яка забезпечує не лише ефективне функціонування підприємства, а й розвиток професійних компетенцій, соціальну стабільність колективу та гендерну рівність.

Пріоритетні цілі HR-стратегії формують основу для планування та реалізації заходів управління персоналом, спрямованих на стабільність кадрового потенціалу, безперервність роботи підприємства, підвищення професійної підготовки та підтримку інклюзивної корпоративної культури. Визначення цих пріоритетів дозволяє систематизувати кадрові процеси, підвищити ефективність навчання і адаптації персоналу, а також створити стійку модель HR-менеджменту,

здатну реагувати на кризові та зовнішні виклики [22].

Для забезпечення стратегічного розвитку та адаптації кадрового потенціалу ХКП «Електротранс» в умовах демографічних змін і воєнного стану необхідно чітко визначити пріоритетні цілі HR-стратегії. Враховуючи результати аналізу кадрової ситуації, демографічних викликів та потреб у професійному навчанні, були сформульовані ключові напрями діяльності HR-служби, які забезпечують стабільність персоналу, розвиток професійних компетенцій, гендерну рівність та безперервність роботи підприємства.

Нижче наведена таблиця 3.1, яка систематизує пріоритетні цілі HR-стратегії ХКП «Електротранс», зміст та обґрунтування кожної цілі, ключові заходи її реалізації та очікувані результати для підприємства.

Таблиця 3.1 - Пріоритетні цілі HR-стратегії ХКП «Електротранс» та заходи їх реалізації

Пріоритетна ціль HR-стратегії	Зміст та обґрунтування	Ключові заходи реалізації	Очікуваний результат
Стабільність кадрового потенціалу	Забезпечення достатньої чисельності кваліфікованих працівників, зниження плинності	Внутрішня підготовка водіїв «з нуля». Програми наставництва та адаптації. Мотиваційні пакети та соціальна підтримка	Внутрішня підготовка водіїв «з нуля». Програми наставництва та адаптації. Мотиваційні пакети та соціальна підтримка
Гендерна рівність і інклюзія	Розширення можливостей для жінок у традиційно «чоловічих» професіях	Гендерно адаптовані навчальні траєкторії. Програми наставництва для жінок. Корпоративні тренінги з рівності та взаємоповаги	Зростання частки жінок у професіях водіїв та контролерів, формування інклюзивної корпоративної культури
Розвиток компетенцій та професійного рівня	Підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок та адаптація до нових умов	Підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок та адаптація до нових умов	Підвищення професійної підготовки персоналу, збереження рівня компетенцій навіть у кризових умовах
Забезпечення безперервності роботи підприємства	Підтримка функціонування критично важливих процесів за будь-яких умов	Планування кадрового резерву. Гнучкі робочі графіки та адаптивні навчальні цикли. Регулярне оновлення процедур управління персоналом	Безперервність роботи підприємства, висока продуктивність та безпека транспортних операцій

Аналіз кадрової ситуації та демографічних викликів показав, що формування ефективної HR-стратегії є критично важливим для забезпечення стабільності та розвитку ХКП «Електротранс» в умовах воєнного стану. Визначені пріоритетні цілі — стабільність кадрового потенціалу, гендерна рівність, розвиток компетенцій та забезпечення безперервності роботи підприємства — створюють основу для комплексного управління персоналом.

Реалізація цих цілей через внутрішнє навчання, адаптаційні програми, дистанційні модулі та наставництво дозволяє не лише компенсувати дефіцит кваліфікованих кадрів, а й підвищити їхню лояльність, професійну підготовку та готовність до роботи в кризових умовах [23, с. 373].

Таким чином, запропонована система пріоритетів HR-стратегії забезпечує інтегрований підхід до управління людським капіталом, поєднуючи стратегічну стійкість підприємства з розвитком компетенцій персоналу та підтримкою соціальної інклюзії. Вона може бути розглянута як модель антикризового HR-управління, придатна для адаптації на інших підприємствах міського транспорту.

Сфера міського електротранспорту традиційно асоціюється з чоловічими професіями, зокрема із роботою водія трамвая чи тролейбуса. Водночас сучасні тенденції розвитку суспільства, орієнтовані на принципи гендерної рівності, інклюзивності та ефективного використання людського потенціалу, зумовлюють потребу перегляду цієї парадигми [24, с. 49]. Для комунальних підприємств, таких як ХКП «Електротранс», питання залучення жінок до професії водія є не лише соціальним викликом, а й стратегічною необхідністю у контексті кадрової стабільності, підвищення якості послуг і розвитку корпоративної культури.

Останніми роками транспортна галузь стикається з гострим дефіцитом кваліфікованих водіїв. За даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України (2024), середній вік водіїв трамваїв і тролейбусів перевищує 50 років, а щорічне оновлення кадрів становить менше 10 %. Молодь неохоче обирає цей фах через стереотипи, низький престиж і недостатній рівень популяризації. Водночас жінки залишаються майже невикористаним кадровим резервом: за внутрішніми даними ХКП «Електротранс», частка жінок серед водіїв

становить лише близько 6–8 %, хоча дослідження показують, що вони характеризуються вищою дисциплінованістю, акуратністю та стресостійкістю — якостями, критично важливими для безпеки перевезень.

Залучення жінок до цієї професії має також економічний і соціальний ефект. По-перше, воно сприяє зменшенню кадрового дефіциту, підвищуючи стабільність графіків руху й якість транспортних послуг. По-друге, така політика зміцнює репутацію підприємства як сучасного роботодавця, що дотримується принципів рівних можливостей. По-третє, зростання жіночого представництва позитивно впливає на корпоративний клімат, створює атмосферу взаємоповаги, взаємодопомоги й відповідальності [25, с. 440].

Необхідність розробки системної стратегії для ХКП «Електротранс» обумовлена також зовнішніми чинниками:

- державна політика України спрямована на впровадження гендерно орієнтованого управління у сфері праці;
- міжнародні партнери (UN Women, GIZ, USAID) підтримують програми, що розширюють доступ жінок до технічних і транспортних професій;
- суспільний запит на позитивні соціальні зміни та інклюзивність у публічних службах стає дедалі сильнішим.

Отже, стратегія залучення жінок до професії водія на ХКП «Електротранс» має бути спрямована на створення сприятливих умов для навчання, працевлаштування та кар'єрного розвитку жінок, одночасно руйнуючи застарілі стереотипи та формуючи новий образ професії — професії майбутнього, відкритої для всіх.

Мета стратегії - забезпечити збалансовану кадрову політику на ХКП «Електротранс» шляхом підвищення частки жінок серед водіїв міського електротранспорту, формування інклюзивного робочого середовища та підвищення привабливості професії для жінок різних вікових і соціальних груп.

Стратегії залучення жінок до професії водія на ХКП «Електротранс» подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Стратегії залучення жінок до професії водія на ХКП «Електротранс»

Напрямок реалізації	Основні заходи	Термін реалізації	Очікувані результати	Індикатори ефективності	Відповідальні сторони
Освітні та кадрові програми	Відкриття курсів підготовки водіїв для жінок на базі ХКП. Пільгові умови навчання та гнучкий графік. Запровадження стипендії або ваучерів на навчання для кандидаток	Короткострокова (6–12 міс.)	Збільшення кількості жінок, які проходять навчання та працевлаштовуються	Частка жінок серед слухачів курсів ≥ 40 %. Кількість нових працевлаштованих водіїв-жінок ≥ 5 осіб/рік	Відділ кадрів, навчальний центр, міський центр зайнятості
Інформаційно-комунікаційна стратегія	Проведення днів відкритих дверей. Профорієнтаційні зустрічі у школах і коледжах. Медійна кампанія «Жінки керують містом». Активність у соцмережах, відеоінтерв'ю з працівницями	Середньострокова (1–2 роки)	Підвищення престижу професії, зменшення стереотипів	Охоплення інформаційних кампаній ≥ 3000 осіб. Зростання кількості заявок від жінок на 30 %	HR-відділ, місцеві ЗМІ, освітні установи
Поліпшення умов праці	Модернізація побутових приміщень (роздягальні, душові, кімнати відпочинку). Забезпечення безпечних маршрутів та освітлення. Впровадження гнучких графіків змін	Середньострокова (1–3 роки)	Створення комфортного та безпечного робочого середовища для жінок	Рівень задоволеності працівниць ≥ 80 %. Зниження плинності кадрів серед водіїв-жінок на 20 %	Адміністрація ХКП, технічний відділ, служба охорони праці
Корпоративна культура та гендерна рівність	Запровадження кодексу етики та антидискримінаційної політики. Проведення тренінгів із гендерної чутливості. Створення програми менторства для нових працівниць	Постійна дія	Формування культури поваги, довіри та взаємопідтримки	Позитивні результати внутрішніх опитувань. Кількість наставниць серед досвідчених працівниць ≥ 10	HR-відділ, профспілковий комітет, керівництво підприємства
Партнерство та зовнішня підтримка	Участь у програмах UN Women, GIZ, USAID. Співпраця з міською радою щодо фінансування навчання. Пошук грантів для модернізації інфраструктури	Середньо- та довгострокова (1–4 роки)	Додаткові фінансові та експертні ресурси для реалізації гендерної політики	Кількість партнерських проектів ≥ 3 . Обсяг залученого фінансування ≥ 500 тис. грн	Керівництво ХКП, відділ стратегічного розвитку, міська рада
Моніторинг і оцінка ефективності	Ведення регулярної статистики за гендерною ознакою. Щорічні звіти про виконання стратегії. Проведення внутрішніх опитувань щодо умов праці	Постійна дія	Контроль динаміки та ефективності заходів	Підвищення частки жінок серед водіїв з 8 % до 20 % до 2030 року. Щорічне оновлення даних і корекція планів	Відділ кадрів, аналітичний відділ, HR-служба

Залучення жінок до професії водія на ХКП «Електротранс» — це не просто питання гендерної рівності, а стратегічна необхідність для стабільного розвитку підприємства та міської транспортної системи загалом. Сучасні реалії свідчать, що кадровий дефіцит у сфері міського транспорту досяг критичного рівня: середній вік водіїв зростає, а темпи оновлення кадрів є недостатніми. Водночас значна частина потенційного трудового ресурсу — жінки — залишається недооціненою через усталені стереотипи, недостатню поінформованість і відсутність адаптованих умов праці.

Запропонована стратегія залучення жінок до професії водія на ХКП «Електротранс» передбачає комплексний підхід, який поєднує освітні, соціальні, організаційні, інфраструктурні та комунікаційні заходи. Її реалізація дозволить не лише вирішити кадрову проблему, а й сформувати нову модель гендерно збалансованого підприємства, орієнтованого на сучасні стандарти управління та соціальної відповідальності.

Впровадження навчальних програм і грантових ініціатив допоможе жінкам отримати доступ до професійної підготовки, що раніше сприймалася як «чоловіча». Інформаційні кампанії сприятимуть зміні громадської думки, руйнуючи застарілі уявлення про роль жінки у транспортній галузі. Поліпшення умов праці та впровадження гнучких графіків дозволять поєднувати професійні обов'язки з родинними, що особливо важливо для матерів.

Особливу роль відіграє розвиток корпоративної культури, заснованої на взаємній повазі, етичних стандартах і підтримці різноманітності. Програми менторства, створення жіночих професійних спільнот і систематичні тренінги з гендерної чутливості сприятимуть формуванню комфортного психологічного клімату в колективі [26]. Участь підприємства в міжнародних програмах (UN Women, GIZ, USAID) відкриє доступ до нових ресурсів, експертної підтримки та грантового фінансування, що дозволить не лише підвищити ефективність кадрової політики, а й модернізувати інфраструктуру.

З точки зору соціально-економічного ефекту, стратегія сприятиме підвищенню рівня зайнятості жінок у місті, розвитку гендерно збалансованого

ринку праці та зростанню іміджу ХКП «Електротранс» як сучасного роботодавця, орієнтованого на цінності рівності, прозорості й соціальної справедливості. Крім того, досвід залучення жінок до професії водія може стати модельним прикладом для інших комунальних підприємств України, що прагнуть створити інклюзивне середовище та підвищити ефективність управління персоналом.

Таким чином, впровадження розробленої стратегії має не лише кадрове, а й суспільне значення. Вона формує нову культуру праці, демонструє готовність підприємства до інноваційних підходів і підсилює роль жінок у розвитку міської інфраструктури. У перспективі 3–5 років очікується не лише збільшення кількості жінок серед водіїв, а й підвищення якості транспортних послуг, зміцнення корпоративної репутації та формування позитивного прикладу для всієї галузі міського електротранспорту України.

3.2 Розробка механізмів реалізації кадрової стратегії на ХКП «Електротранс»

Сучасна економіка України переживає період активної трансформації, у якому людський капітал стає ключовим чинником сталого розвитку підприємств. Для комунальних транспортних компаній, зокрема ХКП «Електротранс», питання ефективного управління персоналом набуває особливого значення. Умови високої конкуренції на ринку праці, зростання соціальних очікувань працівників, технологічні зміни та кадрове старіння у галузі громадського транспорту зумовлюють необхідність створення цілісної кадрової стратегії, спрямованої на забезпечення стабільності, професійного розвитку й підвищення мотивації працівників.

Кадрова стратегія — це не лише набір окремих управлінських рішень щодо підбору чи навчання персоналу, а довгострокова система дій, що визначає, яким чином підприємство формує, утримує та розвиває свій трудовий потенціал

відповідно до стратегічних цілей [27, с. 140]. Для ХКП «Електротранс», яке забезпечує життєво важливу функцію міського транспорту, кадрова стратегія є базовою складовою ефективного управління. Її реалізація має забезпечити стійкий кадровий баланс, підвищення якості перевезень і формування позитивного іміджу роботодавця.

Розробка механізмів реалізації кадрової стратегії на ХКП «Електротранс» є об'єктивною необхідністю, що зумовлена низкою внутрішніх і зовнішніх факторів:

1. Кадровий дефіцит і старіння персоналу. За результатами внутрішнього аналізу підприємства, середній вік працівників перевищує 47 років, а частка молодих спеціалістів до 30 років становить менше 10 %. Це створює ризики втрати професійних компетенцій і зниження продуктивності праці в найближчій перспективі.

2. Зниження престижу транспортних професій. На ринку праці спостерігається низький рівень зацікавленості молоді у професії водія трамвая чи тролейбуса. Відсутність системи мотивації, застарілі умови праці та невисокий рівень соціального захисту зменшують привабливість галузі.

3. Потреба у формуванні нової системи мотивації. Сучасне покоління працівників очікує від роботодавця не лише стабільності, а й можливостей для розвитку, навчання, кар'єрного зростання та гідного визнання результатів праці. Це вимагає переходу від адміністративних до мотиваційно-ціннісних підходів у кадровій політиці.

4. Технологічні зміни у транспортній сфері. Впровадження електронних систем контролю руху, GPS-моніторингу, автоматизованих систем продажу квитків і нових моделей транспорту потребує оновлення компетенцій персоналу. Без системного навчання та розвитку кадрів підприємство ризикує відстати від технічного прогресу.

5. Вимоги до гендерної збалансованості та соціальної відповідальності. Європейські стандарти управління персоналом вимагають дотримання принципів рівних можливостей, створення безпечних і комфортних умов праці для всіх

категорій працівників. Для ХКП «Електротранс» це означає потребу в оновленні кадрової політики з урахуванням гендерних, вікових і соціальних аспектів.

6. Необхідність підвищення ефективності управлінських процесів. Відсутність чітко прописаних механізмів реалізації кадрової стратегії (планування, моніторингу, оцінки, мотивації) призводить до фрагментарності рішень і низької результативності кадрової роботи.

Отже, розробка механізмів реалізації кадрової стратегії на ХКП «Електротранс» — це ключовий етап модернізації системи управління персоналом, спрямований на підвищення ефективності роботи підприємства. Така стратегія повинна базуватися на принципах довгострокового планування, інноваційності, соціальної відповідальності та орієнтації на розвиток працівників. Її успішне впровадження дозволить:

- забезпечити стабільний кадровий потенціал;
- підвищити мотивацію та лояльність персоналу;
- адаптувати структуру зайнятості до сучасних вимог;
- підвищити якість транспортних послуг і конкурентоспроможність підприємства.

Основна мета кадрової політики підприємства — створення гнучкої, орієнтованої на розвиток системи управління персоналом, яка забезпечить достатню кількість водіїв, кваліфікованих технічних спеціалістів, а також підвищення рівня їхньої компетентності та мотивації [28].

Для досягнення цієї мети визначено три ключові стратегічні цілі (таблиця 3.3):

Досягнення наведених стратегічних цілей сприятиме формуванню збалансованої кадрової системи, яка забезпечить ефективне функціонування ХКП «Електротранс» у довгостроковій перспективі. Поєднання якісного підбору кадрів, професійного розвитку та підтримки персоналу створює основу для стійкого кадрового потенціалу, що є критично важливим для стабільної роботи міського електротранспорту та підвищення рівня транспортного обслуговування населення.

Таблиця 3.3 - Стратегічні цілі та напрями їх реалізації на ХКП «Електротранс»

Стратегічна ціль	Напрями реалізації	Очікувані результати	Індикатори досягнення
Забезпечення достатньої кількості водіїв та інших ключових працівників	Активна співпраця з навчальними закладами та центрами зайнятості. Організація курсів професійної підготовки водіїв. Підвищення іміджу професії через медіа кампанії. Залучення жінок до професії водія	Стабільне кадрове забезпечення, зниження дефіциту кадрів	Частка укомплектованих штатних посад ≥ 95 %. Зменшення рівня плинності кадрів до 10 %
Розвиток професійних компетенцій персоналу	Регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації. Внутрішня система наставництва. Сертифікація працівників відповідно до нових технологічних вимог. Створення корпоративного центру навчання	Зростання кваліфікації, підвищення якості транспортних послуг	Частка працівників, які пройшли навчання ≥ 70 %. Зменшення кількості порушень техніки безпеки
Збереження кадрового потенціалу	Розвиток системи мотивації (премії, соціальні пакети). Впровадження гнучких графіків роботи. Підтримка корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Поліпшення умов праці та відпочинку	Зміцнення лояльності працівників, скорочення відтоку досвідчених кадрів	Середній стаж роботи працівників ≥ 7 років. Зниження кількості звільнень з ініціативи працівників на 20 %

Ефективна реалізація кадрової стратегії підприємства передбачає визначення конкретних коротко- та середньострокових завдань, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом. Для ХКП «Електротранс» ключовими напрямками HR-діяльності є підбір, навчання, мотивація та утримання персоналу (таблиця 3.4).

Таким чином:

- Короткострокові завдання спрямовані на оперативне вирішення кадрових проблем і адаптацію нових працівників.
- Середньострокові завдання забезпечують розвиток компетенцій, мотивації та корпоративної культури.
- Довгострокові завдання формують стійкий кадровий потенціал, інтегровану систему управління HR-процесами та підтримку стратегічного розвитку підприємства.

Таблиця 3.4 - Коротко- та середньострокові завдання HR-служби ХКП «Електротранс»

Напрямок HR-діяльності	Короткострокові завдання (до 1 року)	Середньострокові завдання (1–3 роки)	Довгострокові завдання (3–5 років)	Очікуваний результат
Підбір персоналу	Аналіз кадрових потреб. Оптимізація процесу рекрутингу. Співпраця з центрами зайнятості та навчальними закладами. Запуск рекламної кампанії «Стань водієм Електротрансу»	Формування кадрового резерву. Удосконалення системи адаптації нових працівників. Розширення каналів пошуку персоналу (онлайн-платформи, соцмережі)	Створення системи стратегічного кадрового планування. Забезпечення сталого кадрового резерву для ключових посад. Розвиток бренду роботодавця на ринку праці	Зменшення дефіциту кадрів, скорочення часу на закриття вакансій
Навчання та розвиток	Проведення внутрішніх тренінгів і курсів підвищення кваліфікації. Наставництво для нових працівників	Створення корпоративного навчального центру. Запровадження системи безперервного професійного розвитку	Впровадження комплексної системи безперервного професійного розвитку. Сертифікація персоналу відповідно до сучасних стандартів та технологій. Підготовка майбутніх керівників та наставників	Підвищення компетентності персоналу, відповідність сучасним технологічним вимогам
Мотивація персоналу	Оновлення системи преміювання. Визнання досягнень працівників (грамоти, відзнаки) Проведення корпоративних заходів	Розробка комплексної системи матеріальної та нематеріальної мотивації. Запровадження гнучких графіків і соціальних програм	Розвиток комплексної системи матеріальної та нематеріальної мотивації. Впровадження системи управління. Результативністю та КРІ Формування корпоративних програм соціального забезпечення	Зростання залученості та задоволеності працівників
Утримання персоналу	Опитування щодо задоволеності умовами праці. Поліпшення соціально-побутових умов	Розвиток корпоративної культури. Формування системи кар'єрного зростання. Підвищення рівня соціального захисту	Створення умов для кар'єрного зростання та професійної мобільності. Формування сильної корпоративної культури. Впровадження програм підтримки здоров'я та соціальної стабільності	Зниження плинності кадрів, зміцнення лояльності персоналу
Інновації та цифровізація HR-процесів	Впровадження електронного обліку персоналу. Автоматизація процесів навчання та преміювання	Цифровий моніторинг компетенцій та КРІ	Повна цифровізація HR-процесів. Використання аналітики для стратегічних рішень	Підвищення ефективності управління персоналом

Послідовне виконання коротко- та середньострокових завдань дозволить HR-службі ХКП «Електротранс» сформувати стабільну команду кваліфікованих працівників, підвищити рівень їхньої мотивації та створити умови для довгострокового розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Довгострокові завдання HR-служби спрямовані на формування стійкого кадрового потенціалу, розвиток корпоративної культури та підвищення ефективності роботи підприємства в цілому. Вони забезпечують реалізацію стратегічних цілей: достатня кількість кваліфікованих працівників, розвиток професійних компетенцій і збереження кадрів [29, с. 128].

Сучасна кадрова стратегія підприємства неможлива без урахування принципів гендерної рівності та рівних можливостей. Для ХКП «Електротранс», як для комунального підприємства, що забезпечує критично важливі транспортні послуги, це має не лише соціальне, а й стратегічне значення.

Необхідність інтеграції гендерних пріоритетів:

1. Соціальна відповідальність підприємства. Впровадження політики рівних можливостей сприяє формуванню інклюзивного робочого середовища та демонструє готовність ХКП «Електротранс» дотримуватися сучасних стандартів корпоративної та соціальної відповідальності.

2. Розширення кадрового потенціалу. Жінки залишаються недооціненою групою потенційних працівників у транспортній галузі. Активне залучення жінок дозволяє зменшити дефіцит кадрів, особливо водіїв та технічного персоналу, підвищуючи стабільність підприємства.

3. Покращення корпоративного клімату. Інклюзивна політика сприяє зниженню конфліктів, підвищенню довіри серед працівників, а також створює позитивний психологічний клімат у колективі.

4. Відповідність державним і міжнародним стандартам. Україна підтримує імплементацію принципів гендерної рівності у сфері праці та зайнятості (зокрема, законодавчі вимоги щодо рівних прав і можливостей). Впровадження цих принципів дозволяє ХКП «Електротранс» брати участь у міжнародних програмах та отримувати грантову підтримку.

Отже, розробка механізмів реалізації кадрової стратегії на ХКП «Електротранс» — це ключовий етап модернізації системи управління персоналом, спрямований на підвищення ефективності роботи підприємства. Така стратегія повинна базуватися на принципах довгострокового планування, інноваційності, соціальної відповідальності та орієнтації на розвиток працівників. Її успішне впровадження дозволить [30]:

- забезпечити стабільний кадровий потенціал;
- підвищити мотивацію та лояльність персоналу;
- адаптувати структуру зайнятості до сучасних вимог;
- підвищити якість транспортних послуг і конкурентоспроможність підприємства.

Механізми реалізації кадрової стратегії на ХКП «Електротранс» подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Механізми реалізації кадрової стратегії на ХКП «Електротранс»

Напрямок кадрової стратегії	Основні механізми реалізації	Очікувані результати
1	2	
Планування кадрових потреб	Проведення щорічного аналізу чисельності персоналу та потреби у кадрах. Формування кадрового резерву для ключових посад. Прогнозування відтоку кадрів і розробка заходів для його зниження	Оптимізація структури персоналу, зменшення кадрового дефіциту
Професійне навчання та розвиток	Організація системи внутрішнього навчання. Підвищення кваліфікації водіїв і технічних працівників. Партнерство з навчальними закладами для підготовки кадрів Створення програми адаптації нових працівників	Підвищення рівня професійних компетенцій, скорочення періоду адаптації
Мотивація та стимулювання персоналу	Впровадження системи преміювання за якість обслуговування та дисципліну. Надання соціальних пільг (медстрахування, проїзні пільги). Розробка нематеріальних форм заохочення (грамоти, відзнаки, конкурси професійної майстерності)	Зростання продуктивності праці та лояльності персоналу
Формування корпоративної культури	Проведення внутрішніх комунікаційних заходів (тренінги, форуми, святкові події). Впровадження кодексу корпоративної етики Підтримка гендерної рівності та соціальної інтеграції	Підвищення згуртованості колективу, розвиток довіри й командного духу

Кінець таблиці 3.5

1	2	3
Оцінка ефективності персоналу	Запровадження системи атестації та періодичної оцінки результатів праці. Використання КРІ (ключових показників ефективності). Зворотний зв'язок між керівниками та працівниками	Підвищення прозорості в оцінюванні, об'єктивність у прийнятті кадрових рішень
Соціальний розвиток і утримання персоналу	Поліпшення умов праці, модернізація побутових приміщень. Організація медичних оглядів, психологічної підтримки. Розробка програм добробуту (оздоровлення, корпоративні заходи)	Підвищення рівня задоволеності працівників і зменшення плинності кадрів
Цифровізація кадрових процесів	Впровадження електронної бази персоналу (HRM-системи). Автоматизація обліку робочого часу, премій та навчання. Цифровий моніторинг компетенцій працівників	Підвищення точності обліку, оперативності прийняття управлінських рішень

Реалізація наведених механізмів дозволить ХКП «Електротранс» підвищити ефективність операційної діяльності за рахунок оптимізації маршрутів руху транспорту та покращення графіків роботи, зменшити витрати і втрати ресурсів шляхом автоматизації контролю споживання електроенергії та палива, а також ефективнішого планування обслуговування транспорту. Це сприятиме покращенню якості обслуговування пасажирів завдяки впровадженню сучасних систем оплати та інформування про рух транспорту, підвищить прозорість і контроль діяльності підприємства через цифровізацію обліку та моніторинг ключових показників ефективності, а також створить умови для стратегічного розвитку та залучення додаткових інвестицій завдяки впровадженню інноваційних технологій.

3.3 Моніторинг та оцінка ефективності кадрової стратегії в кризових умовах ХКП «Електротранс»

Методи систематичного оцінювання та коригування кадрової політики ХКП «Електротранс» з урахуванням демографічних, міграційних та воєнних факторів передбачають комплексний підхід, що дозволяє оперативно адаптувати управління персоналом до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність функціонування підприємства. До основних методів належать [31]:

1. Моніторинг демографічної ситуації – систематичне відстеження вікової структури працівників, рівня професійної підготовки та очікуваного виходу на пенсію, що дозволяє прогнозувати кадрові потреби та планувати програми заміщення ключових посад.

2. Аналіз міграційних потоків – оцінка впливу внутрішньої та зовнішньої трудової міграції на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, визначення ризиків дефіциту персоналу та розробка заходів для залучення і утримання спеціалістів.

3. Оцінка впливу воєнних факторів – врахування ризиків мобілізації, евакуації працівників та потенційного скорочення чисельності персоналу, що дозволяє розробляти адаптивні графіки роботи, резервні команди та програми підвищення компетентності залишкового персоналу.

4. Систематичний збір та аналіз HR-даних – використання цифрових систем обліку персоналу, KPI, опитувань та звітності для оцінки ефективності кадрових рішень і виявлення слабких місць у кадровій політиці.

5. Коригування кадрової політики – регулярне оновлення стратегій мотивації, навчання та розвитку персоналу, а також програм утримання ключових спеціалістів з урахуванням виявлених демографічних, міграційних та воєнних тенденцій.

6. Прогнозування та сценарне планування – розробка різних сценаріїв розвитку кадрової ситуації (оптимістичного, реалістичного, кризового) для

забезпечення готовності підприємства до будь-яких змін зовнішнього середовища.

Методів систематичного оцінювання та коригування кадрової політики ХКП «Електротранс» з урахуванням демографічних, міграційних та воєнних факторів подано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Методи систематичного оцінювання та коригування кадрової політики ХКП «Електротранс»

Метод	Зміст	Об'єкт впливу	Очікуваний результат
Моніторинг демографічної ситуації	Відстеження вікової структури, рівня кваліфікації та виходу працівників на пенсію	Внутрішній персонал	Прогнозування кадрових потреб та планування заміщення ключових посад
Аналіз міграційних потоків	Оцінка впливу внутрішньої та зовнішньої міграції на наявність кваліфікованих кадрів	Потенційні та діючі працівники	Виявлення ризиків дефіциту персоналу, розробка заходів залучення та утримання спеціалістів
Оцінка впливу воєнних факторів	Врахування мобілізації, евакуації та скорочення чисельності персоналу	Всі категорії працівників	Розробка адаптивних графіків, резервних команд та програм підвищення компетентності
Систематичний збір та аналіз HR-даних	Використання цифрових систем обліку, KPI, опитувань та звітності	Всі HR-процеси	Оцінка ефективності кадрових рішень та виявлення слабких місць кадрової політики
Коригування кадрової політики	Регулярне оновлення стратегій мотивації, навчання та утримання персоналу	Персонал підприємства	Підвищення адаптивності HR-стратегії та стабільності роботи персоналу
Прогнозування та сценарне планування	Розробка різних сценаріїв розвитку кадрової ситуації	Ключові посади та критичні підрозділи	Забезпечення готовності підприємства до змін зовнішнього середовища та кризових ситуацій

У результаті застосування цих методів ХКП «Електротранс» отримує можливість своєчасно реагувати на кадрові виклики, підтримувати стійкість персоналу та забезпечувати безперервність транспортного обслуговування навіть у складних умовах.

Для оцінки ефективності HR-стратегії ХКП «Електротранс» в умовах воєнного стану та підвищеної нестабільності було визначено ключові метрики, що

відображають стан кадрового забезпечення підприємства та готовність персоналу виконувати критично важливі функції. Основними показниками стали заповненість вакансій, рівень навчання та професійної підготовки, плинність кадрів, мотивація та залученість працівників, виконання графіків руху транспорту та утримання ключових спеціалістів.

Таблиця 3.6 демонструє фактичні показники підприємства за цими метриками порівняно з цільовими орієнтирами, що дозволяє виявити сильні сторони HR-стратегії, а також напрямки, які потребують коригування та додаткових управлінських заходів для забезпечення стабільної роботи ХКП «Електротранс» у кризових умовах.

Таблиця 3.6 - Ключові показники ефективності HR-стратегії ХКП «Електротранс»

Метрика	Зміст	Цільовий рівень	Фактичний показник, %	Коментар
Заповненість вакансій	Відсоток закритих критично важливих посад (водії, ремонтники, диспетчери)	$\geq 95\%$	92	Необхідно пришвидшити рекрутинг для критичних позицій
Рівень навчання та професійної підготовки	Частка персоналу, який пройшов необхідні тренінги та атестації	$\geq 85\%$	80	Потрібно додаткове навчання для нових працівників та підвищення кваліфікації
Плинність кадрів	Відсоток звільнень серед ключових працівників	$\leq 8\%$	10	Висока плинність серед технічного персоналу, потрібно розробити програми утримання
Мотивація та залученість персоналу	Рівень задоволеності та готовності виконувати додаткові завдання	$\geq 80\%$ позитивних оцінок	75	Необхідно впровадити додаткові мотиваційні заходи та програми визнання
Виконання графіків руху транспорту	Відображає ефективність персоналу в забезпеченні безперервності обслуговування	$\geq 90\%$	88	Технічний персонал потребує додаткового навчання для зменшення простоїв
Утримання ключових спеціалістів	Відсоток ключових працівників, які залишились на підприємстві протягом року	$\geq 90\%$	85	Розробити програми мотивації та бонуси для утримання критично важливих кадрів

Аналіз метрик ефективності HR-стратегії ХКП «Електротранс» показує, що

підприємство здатне забезпечувати основні кадрові потреби, проте існують певні проблемні сфери, що потребують оперативного реагування. Заповненість вакансій (92%) та виконання графіків руху транспорту (88%) трохи не досягають цільових рівнів, що вказує на необхідність посилення рекрутингу та підвищення ефективності технічного персоналу. Рівень навчання та професійної підготовки (80%) та мотивація працівників (75%) також нижчі за орієнтовні показники, що свідчить про потребу у додаткових програмах навчання, розвитку компетенцій і мотивації. Плинність кадрів (10%) перевищує допустимий рівень, що вимагає розробки заходів із утримання ключових спеціалістів та зниження ризику втрат критично важливого персоналу.

Загалом, HR-стратегія ХКП «Електротранс» демонструє достатню базову ефективність, але потребує коригування в напрямку підвищення кваліфікації працівників, зміцнення мотивації та стабілізації кадрового складу для забезпечення безперервності та якості транспортного обслуговування в умовах кризових та воєнних факторів.

Для забезпечення стабільної роботи ХКП «Електротранс» в умовах воєнного стану та високої нестабільності зовнішнього середовища важливо не лише оцінювати поточну ефективність HR-стратегії, але й прогнозувати її розвиток на наступний період. Представлена таблиця 3.7 демонструє фактичні показники ключових HR-метрик за 2025 рік, прогноз їхніх значень на 2026 рік та заходи, які необхідно впровадити для досягнення цільових результатів.

Такий підхід дозволяє підприємству системно планувати підбір, навчання та мотивацію персоналу, знижувати плинність кадрів, підвищувати залученість працівників і утримувати ключових спеціалістів [32, с. 53]. Прогнозні дані дають змогу оцінити ефективність заходів, що впроваджуються, і своєчасно коригувати HR-стратегію з урахуванням кризових факторів та змін у кадровому середовищі.

За умови реалізації зазначених заходів очікується поліпшення ключових показників HR-ефективності ХКП «Електротранс» у 2026 році. Заповненість вакансій та рівень професійної підготовки перевищать цільові значення, плинність кадрів знизиться до прийняттого рівня, а мотивація та утримання

ключових спеціалістів покращатся, що забезпечить стабільну роботу підприємства та безперервність транспортного обслуговування навіть за умов воєнного стану та підвищеної нестабільності.

Таблиця 3.7 - Прогноз ефективності HR-стратегії ХКП «Електротранс» на 2026 р.

Показники	Фактичний показник (2025), %	Прогноз на 2026 рік, %	Заходи для досягнення прогнозу
Заповненість вакансій	92	96	Прискорити процес рекрутингу, залучення додаткових каналів підбору, активна робота з кадровими агентствами
Рівень навчання та професійної підготовки	80	88	Розширити програми навчання та атестації, впровадити онлайн-тренінги та наставництво для нових працівників
Плинність кадрів	10	7	Запровадження системи мотивацій та бонусів, програми утримання ключових працівників, поліпшення умов праці
Мотивація та залученість персоналу	75	82	Створення програм внутрішнього визнання, участь працівників у прийнятті рішень, поліпшення комунікації
Виконання графіків руху транспорту	88	92	Підвищення кваліфікації технічного персоналу, оптимізація планування маршрутів та ремонтних робіт
Утримання ключових спеціалістів	85	90	Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку, бонусні програми, створення резервних команд

Систематичний моніторинг ключових показників HR-ефективності дозволяє ХКП «Електротранс» оперативно оцінювати стан кадрового забезпечення та вчасно вносити зміни до кадрової політики. Результати моніторингу за такими метриками, як заповненість вакансій, рівень професійної підготовки, плинність кадрів, мотивація працівників та виконання графіків руху транспорту, слугують основою для коригування HR-стратегії.

Основні напрямки коригування включають [33]:

1. Оптимізація процесів підбору та заповнення вакансій – прискорення рекрутингу, використання нових каналів залучення персоналу, розширення партнерств із навчальними закладами та кадровими агентствами.

2. Підвищення професійної підготовки та кваліфікації – впровадження

додаткових тренінгів, онлайн-курсів, наставництва для нових працівників та регулярного оновлення компетенцій існуючого персоналу.

3. Зниження плинності кадрів та утримання ключових спеціалістів – розробка програм мотивації, бонусних систем, соціальної підтримки та кар'єрного розвитку, що забезпечує стабільність кадрового складу.

4. Підвищення мотивації та залученості персоналу – впровадження систем внутрішнього визнання досягнень, залучення працівників до прийняття рішень і покращення комунікацій у колективі.

5. Адаптація графіків роботи та розподілу ресурсів – врахування фактичного виконання маршрутів і технічного обслуговування, оптимізація планування та створення резервних команд для забезпечення безперервності функціонування підприємства.

Коригування HR-стратегії на основі моніторингу дозволяє ХКП «Електротранс» підтримувати високий рівень готовності персоналу, забезпечувати безперервне обслуговування транспортних послуг і оперативно реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх умов, включаючи демографічні, міграційні та воєнні фактори.

Висновки до розділу 3

З метою розвитку кадрової стратегії HR в умовах демографічної кризи та зовнішньої міграції населення запропоновано розробку кадрової стратегії HR для ХКП «Електротранс». Зокрема:

1. Визначення пріоритетних цілей HR-стратегії для ХКП «Електротранс». Було встановлено, що формування ефективної HR-стратегії ХКП «Електротранс» вимагає визначення пріоритетних цілей, які б відповідали як стратегічним орієнтирам підприємства, так і сучасним викликам ринку праці. В умовах демографічної кризи, зростання міграційних процесів і впливу воєнного стану

ключовим завданням стало створення гнучкої та соціально відповідальної кадрової політики, спрямованої на збереження і розвиток трудового потенціалу.

Пріоритетом HR-стратегії визначено забезпечення стабільності кадрового потенціалу. Стійкість трудового колективу, особливо в умовах дефіциту робочої сили, є передумовою безперебійного функціонування підприємства. Для цього необхідним є запровадження системи довгострокового планування персоналу, створення кадрового резерву, підтримка внутрішньої мобільності та підвищення рівня професійної підготовки працівників.

Особлива увага приділена підтримці гендерної рівності у кадровій політиці. ХКП «Електротранс» розглядає залучення жінок до технічних і транспортних професій як важливий напрям розвитку кадрового потенціалу, що дозволяє розширити кадрову базу та підвищити соціальну репутацію підприємства. В цьому контексті особливе значення має стратегія залучення жінок до професії водія, яка передбачає адаптацію робочих місць, розробку спеціальних програм підготовки, проведення інформаційних кампаній щодо популяризації професії серед жінок та створення умов для поєднання професійної діяльності з сімейними обов'язками. Такий підхід відповідає європейським практикам інклюзивного управління персоналом і сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Визначальним напрямом є розвиток професійних компетенцій персоналу. Сучасні умови вимагають постійного оновлення знань, умінь та навичок працівників, зокрема у сфері цифровізації транспортних процесів, енергоефективності та безпеки руху. Тому стратегія розвитку компетенцій повинна бути безперервною, з орієнтацією на практичні навички, внутрішнє наставництво та впровадження електронних платформ навчання.

Забезпечення безперервності роботи підприємства визначено як фундаментальний елемент HR-стратегії. Для ХКП «Електротранс» це означає створення системи оперативного реагування на кадрові ризики, у тому числі мобілізацію персоналу, евакуацію, переміщення чи тимчасову заміну працівників. Такий підхід забезпечує стійкість функціонування підприємства навіть у надзвичайних ситуаціях.

Отже, результати даного заходу підтвердили, що пріоритетні цілі HR-стратегії ХКП «Електротранс» формують цілісну модель управління людськими ресурсами, засновану на принципах стабільності, рівності, професійного розвитку та соціальної відповідальності. Залучення жінок до технічних професій, зокрема до посади водія, виступає не лише кадровою, але й соціальною інновацією, здатною суттєво підвищити ефективність використання трудового потенціалу та сприяти утворенню гендерно збалансованої політики у сфері міського транспорту. Реалізація зазначених цілей стане основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення якості транспортних послуг і зміцнення соціальної стійкості ХКП «Електротранс» у довгостроковій перспективі.

2. Розробка механізмів реалізації кадрової стратегії на ХКП «Електротранс». Розробка ефективних механізмів реалізації кадрової стратегії ХКП «Електротранс» в умовах воєнного стану, демографічного спаду та трудової міграції є ключовим чинником забезпечення стабільності та безперервності функціонування підприємства. Результати довели, що кадрова стратегія має бути не лише системою управлінських рішень, а й гнучким інструментом адаптації до кризових умов, орієнтованим на розвиток персоналу, гендерну рівність та зміцнення корпоративної культури.

У напрямі підбору та адаптації персоналу обґрунтовано необхідність переходу до сучасних моделей рекрутингу, які враховують як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні соціально-економічні фактори. Запровадження програм залучення кандидатів через професійні онлайн-платформи, співпраця з профільними навчальними закладами, активне використання соціальних медіа та розробка системи наставництва дозволяють суттєво скоротити час закриття вакансій та підвищити якість добору кадрів. Окремий акцент зроблено на залученні жінок до професії водія, що є стратегічно важливим напрямом розширення кадрової бази. Впровадження програм перекваліфікації та адаптації жінок до технічних професій сприяє зміцненню принципів інклюзивності та соціальної справедливості у кадровій політиці підприємства.

У сфері навчання та розвитку компетенцій сформульовано концепцію безперервного професійного навчання, що включає програми підготовки водіїв з нуля, модульні та дистанційні курси, а також системи підвищення кваліфікації технічного персоналу. Такий підхід забезпечує оновлення знань і навичок працівників відповідно до сучасних технологічних вимог, сприяє формуванню кадрового резерву та підвищує рівень адаптивності персоналу. Впровадження навчальних платформ і внутрішніх тренінгів дозволяє ХКП «Електротранс» поєднувати економічну ефективність із розвитком людського капіталу.

Механізми мотивації та утримання персоналу розглядаються як основа довгострокової кадрової стабільності. Система мотивації має поєднувати матеріальні стимули (надбавки, премії, соціальні пакети) з нематеріальними (визнання досягнень, корпоративні заходи, кар'єрне зростання). Особлива увага приділяється психологічній підтримці персоналу, профілактиці професійного вигорання та розвитку культури довіри й взаємоповаги. Удосконалення корпоративної культури визначено як ключовий чинник зниження плинності кадрів та підвищення рівня залученості працівників у діяльність підприємства.

Отже, розроблені механізми реалізації кадрової стратегії ХКП «Електротранс» формують цілісну систему управління персоналом, спрямовану на відновлення кадрового потенціалу, підвищення професійної мобільності працівників і забезпечення соціальної стабільності колективу. Запропонований підхід поєднує інноваційні інструменти HR-менеджменту з адаптивними механізмами реагування на зовнішні ризики. Реалізація цих механізмів дозволить підприємству не лише зберегти кадровий ресурс у складних умовах воєнного часу, а й створити передумови для його подальшого розвитку, підвищення якості транспортних послуг і зміцнення репутації ХКП «Електротранс» як соціально відповідального роботодавця.

3. Моніторинг та оцінка ефективності кадрової стратегії в кризових умовах ХКП «Електротранс». Даний захід засвідчує, що моніторинг та оцінка ефективності кадрової стратегії є ключовими елементами системи стратегічного управління персоналом ХКП «Електротранс» в умовах кризових викликів.

Здатність підприємства оперативно відстежувати динаміку кадрових показників, своєчасно виявляти проблеми та адаптувати HR-політику до змінного зовнішнього середовища визначає рівень його стійкості та конкурентоспроможності.

Встановлено, що ключові показники ефективності HR-стратегії в умовах воєнного стану мають відображати не лише кількісні, а й якісні аспекти кадрового потенціалу. Найбільш релевантними індикаторами для ХКП «Електротранс» визначено:

- заповнюваність вакансій, що характеризує здатність підприємства забезпечувати безперервність виробничих процесів;
- рівень професійної підготовки персоналу, який визначає компетентність працівників та їхню готовність до виконання завдань підвищеної складності;
- плинність кадрів, що відображає стабільність колективу та ефективність системи мотивації й утримання працівників.

Аналіз зазначених показників дав змогу сформувати об'єктивну картину стану кадрової системи, визначити вузькі місця в HR-політиці та визначити напрями її подальшого вдосконалення.

Розроблено методи систематичного оцінювання та коригування кадрової політики, які враховують демографічні, міграційні та воєнні фактори. До них належать:

- регулярний моніторинг кадрових показників із використанням аналітичних панелей та HR-метрик;
- щорічна переоцінка відповідності кадрової стратегії стратегічним цілям підприємства;
- запровадження зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками;
- анкетування персоналу щодо рівня задоволеності умовами праці та системою мотивації;
- моделювання сценаріїв кадрових ризиків у зв'язку з можливою еміграцією або мобілізацією працівників.

Запропоновано рекомендації щодо підвищення адаптивності HR-стратегії та

мінімізації ризиків для діяльності підприємства, серед яких: створення кадрового резерву для заміщення критично важливих посад; розвиток системи дистанційного навчання та внутрішнього підвищення кваліфікації; впровадження соціальних програм підтримки персоналу; диверсифікація джерел набору кадрів, у тому числі за рахунок співпраці з навчальними закладами. Важливим напрямом визнано посилення внутрішніх комунікацій і формування корпоративної культури довіри, що підвищує лояльність і стійкість персоналу до стресових ситуацій.

Таким чином, моніторинг та оцінка ефективності кадрової стратегії ХКП «Електротранс» у кризових умовах дозволяють не лише контролювати поточний стан кадрової системи, а й виступають інструментом стратегічного передбачення та гнучкого реагування на зовнішні виклики. Застосування системного підходу до оцінювання HR-процесів забезпечує підвищення ефективності кадрового менеджменту, зміцнення кадрового потенціалу підприємства та його здатність до стабільного функціонування в умовах воєнної та соціально-економічної нестабільності.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні аспекти кадрової стратегії HR в умовах демографічної кризи та зовнішньої міграції населення. Досліджено соціально-економічна сутність демографічної кризи та її вплив на ринок праці; визначено особливості зовнішньої міграції: причини та наслідки. Вплив міграції на кадрові стратегії підприємств; розглянуто HR-стратегії в умовах демографічної кризи та міграції.

Сучасні демографічні та міграційні процеси суттєво трансформують структуру та динаміку ринку праці, створюючи нові виклики для формування ефективних HR-стратегій на рівні підприємств. Дефіцит трудових ресурсів, старіння населення, трудова міграція та гендерні дисбаланси формують нову соціально-економічну реальність, у межах якої стратегічне управління людськими ресурсами набуває ключового значення для забезпечення стійкості організацій.

Розкрито, що демографічна криза є не лише статистичним явищем скорочення чисельності населення, а й структурним чинником, який безпосередньо впливає на якість трудового потенціалу, рівень зайнятості та продуктивність праці. Зменшення частки працездатного населення, зростання навантаження на соціальну сферу та дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці призводять до кадрового дефіциту, особливо у галузях із високою соціальною значущістю, таких як транспорт, енергетика, охорона здоров'я. У таких умовах HR-стратегія підприємства має орієнтуватися на довгострокове планування персоналу, розвиток компетенцій і підвищення ефективності використання наявних людських ресурсів.

Обґрунтовано, що зовнішня трудова міграція є одним із головних чинників посилення демографічної кризи в Україні. Її основними причинами виступають економічні диспропорції, низький рівень оплати праці, обмежені можливості кар'єрного зростання та соціальна нестабільність. Для підприємств це означає

втрату кваліфікованих кадрів, порушення виробничих процесів та необхідність адаптації кадрових стратегій до умов постійного відтоку робочої сили.

Проаналізовано сучасні підходи до формування кадрових стратегій, орієнтованих на забезпечення сталого розвитку підприємств у демографічно уразливих регіонах. Визначено, що стратегічні напрями HR-менеджменту мають ґрунтуватися на таких принципах, як гнучкість, адаптивність, соціальна відповідальність і партнерство між роботодавцем і працівником. Особливого значення набуває впровадження інноваційних інструментів управління персоналом — цифрових HR-платформ, програм перекваліфікації, дистанційного навчання та гендерно збалансованої кадрової політики.

Узагальнюючи результати теоретичного розділу, можна зробити висновок, що демографічна криза та зовнішня міграція створюють нові стратегічні виклики для системи управління персоналом. У цих умовах ефективна HR-стратегія повинна бути спрямована на оптимальне використання наявного трудового потенціалу, підвищення привабливості підприємства як роботодавця, розширення можливостей для професійного розвитку працівників і забезпечення кадрової стабільності. Такий підхід формує підґрунтя для подальшої розробки практичних механізмів кадрової політики, що дозволять підприємствам не лише виживати в умовах демографічних та міграційних змін, а й забезпечувати їхній сталий розвиток.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз кадрової політики та демографічних викликів у ХКП «Електротранс». Проаналізовано демографічну ситуацію в регіоні та її вплив на кадровий потенціал підприємства, здійснено аналіз кадрової структури ХКП «Електротранс» та проблеми підбору персоналу в кризових умовах, а також проведено оцінювання професійного навчання та розвитку персоналу ХКП «Електротранс» в умовах воєнного стану.

Демографічна ситуація в Хмельницькій області — зменшення чисельності населення, старіння, обмежений приплив молодих працівників — створює вагомий виклики для кадрової політики підприємства ХКП «Електротранс». Щоб забезпечити стабільність кадрового потенціалу, підприємству необхідно

проактивно включати в стратегію HR-підбір, навчання, гендерне розширення резерву та планування заміщення кадрів, враховуючи дані демографічні тренди.

Воєнний стан суттєво трансформував структуру кадрових потреб підприємства. Під впливом мобілізації, міграції населення та дефіциту робочої сили ХКП «Електротранс» змушене переорієнтувати кадрову політику з моделі заміщення персоналу на модель створення власного кадрового резерву. У результаті підготовка водіїв «з нуля» стала стратегічним напрямом забезпечення безперервності транспортних послуг.

Програма первинної професійної підготовки водіїв стала антикризовим інструментом кадрової стабільності. В умовах, коли ринок праці не задовольняє потреби у кваліфікованих кадрах, створення внутрішньої системи навчання дозволило підприємству компенсувати втрати персоналу, сформувати власні стандарти професійних компетенцій і зменшити залежність від зовнішніх освітніх структур.

Адаптація нових працівників набула особливого значення. Нові співробітники, які приходять без досвіду, потребують комплексної підтримки — не лише професійної, а й психологічної та соціальної. У цьому контексті ефективною виявилася інтегрована система наставництва, коли досвідчені водії супроводжують новачків протягом перших трьох місяців роботи. Це знижує рівень плинності кадрів і підвищує якість послуг.

Гендерна адаптація навчальних програм є новим вектором кадрової політики. В умовах воєнного стану, коли частка чоловіків у виробничих колективах скоротилася, ХКП «Електротранс» активно залучає жінок до навчання на посаду водія тролейбуса чи автобуса. З урахуванням фізіологічних, соціальних і психологічних особливостей жінок розроблено індивідуалізовані навчальні траєкторії, що забезпечують рівний доступ до професії та сприяють зростанню гендерного балансу на підприємстві.

Воєнні обмеження вимагають гнучкості організації освітнього процесу. Зміни у безпековій ситуації, комендантська година та часті перебої в енергопостачанні зумовили необхідність переходу до модульного і дистанційного

навчання. Поєднання очних, онлайн- та практичних форматів дало змогу підтримувати безперервність підготовки навіть у кризові періоди.

Дистанційні освітні технології стали ключовим інструментом професійного розвитку. Впровадження коротких онлайн-модулів з техніки безпеки, клієнтського сервісу, комунікації з пасажиром та антикризового реагування дозволило зберегти кваліфікацію працівників, які тимчасово не можуть бути присутні фізично. Такі форми навчання відповідають сучасним тенденціям HR-диджиталізації та забезпечують швидке оновлення знань персоналу.

Система професійного розвитку у ХКП «Електротранс» стає багатовимірною. Вона поєднує три рівні: базовий — навчання з нуля для формування професійних компетенцій; адаптаційний — соціалізація та наставництво у перші місяці роботи; розвивальний — безперервне навчання через модульні та дистанційні курси. Така структура дозволяє зберегти кадровий потенціал навіть за умов воєнної нестабільності.

Професійне навчання стає частиною стратегії виживання підприємства. Воно виконує не лише функцію підвищення кваліфікації, а й соціально стабілізуючу роль — забезпечує працівників упевненістю у завтрашньому дні, підтримує корпоративну єдність та сприяє формуванню позитивного іміджу міського комунального транспорту.

Ключовим результатом освітньої політики ХКП «Електротранс» є стійкість кадрової системи. Навчання з нуля, гендерна рівність, дистанційна освіта і наставництво створюють гнучку модель управління людським капіталом, здатну функціонувати навіть в умовах війни.

З метою розробки кадрової стратегії HR для ХКП «Електротранс» в умовах демографічної кризи, зовнішньої міграції та воєнного стану запропоновано: визначення пріоритетних цілей HR-стратегії для ХКП «Електротранс»; розроблено механізми реалізації кадрової стратегії на ХКП «Електротранс»; запропоновано впровадження моніторингу та оцінки ефективності кадрової стратегії в кризових умовах ХКП «Електротранс».

У результаті запропонованих напрямів було визначено, що ефективне

функціонування ХКП «Електротранс» в умовах демографічної кризи, посиленої зовнішньої міграції та воєнного стану безпосередньо залежить від здатності підприємства формувати й реалізовувати адаптивну кадрову стратегію, орієнтовану на забезпечення стабільності персоналу, розвиток компетенцій та утримання ключових фахівців.

Визначення пріоритетних цілей HR-стратегії показало, що головними напрямками кадрової політики для ХКП «Електротранс» є: забезпечення безперервності транспортного обслуговування, формування кадрового резерву, зниження плинності кадрів, підвищення рівня професійної підготовки працівників, а також розробка системи мотивації, здатної стимулювати лояльність і залученість персоналу навіть в умовах кризових викликів.

Розробка механізмів реалізації кадрової стратегії дала змогу визначити комплекс практичних інструментів — від гнучкого планування персоналу та впровадження сучасних цифрових HR-систем до створення навчальних програм і соціальних ініціатив. Реалізація цих механізмів сприятиме оптимізації кадрових процесів, підвищенню ефективності управлінських рішень і формуванню стійкої організаційної культури, орієнтованої на довгостроковий розвиток.

Моніторинг та оцінка ефективності HR-стратегії дозволили сформувати систему показників, що забезпечує об'єктивну оцінку стану кадрової роботи. Основні метрики — заповнюваність вакансій, рівень навчання, плинність кадрів, мотивація та залученість працівників — стали підґрунтям для подальшого коригування кадрової політики. Отримані результати свідчать про необхідність підвищення рівня професійної підготовки, зміцнення системи мотивації та активізації заходів із залучення персоналу.

Таким чином, розроблена HR-стратегія для ХКП «Електротранс» є адаптивною моделлю управління людськими ресурсами, що враховує вплив демографічних, міграційних і воєнних факторів. Її реалізація забезпечить підвищення ефективності кадрової політики, стабільність трудового потенціалу, зростання якості транспортних послуг і стійкість підприємства до кризових змін у зовнішньому середовищі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Кравець ІМ. Демографічна криза в Україні: стан, наслідки та перспективи її подолання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, № 4. С.114-120.
2. Кальницька М. А., Стецишин В. Р. Демографічна криза як складова економічно розвинутих країн. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Серія Економіка. Випуск 1 (51). 2018. С. 43-46.
3. Приступа М. І., Неклюєнко Т. В., Луцкевич Н. І. Соціально-демографічна криза в Україні внаслідок війни: стан, наслідки та шляхи подолання. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка : Педагогічні науки*. -2022. № 6 (354), грудень. С. 147-152.
4. Палієнко О. А. Демографічна криза в Україні: шляхи її подолання. *Молодий вчений*. 2017. № 9.1 (49.1). С. 133-135.
5. Кобеля З. І., Лаврук І. Г. Демографічна криза в Україні: причини та шляхи її подолання. *Scientific review*. 2019. 4(57). С. 17-26.
6. Банчук-Петросова О. В. Міжнародна трудова міграція в умовах COVID-19: правовий аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2020. №31. С. 112-116.
7. Лібанова Є. М., Позняк О. В. Зовнішня трудова міграція з України: вплив COVID-19. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. 4 (42). С. 25-40.
8. Пікулик О. І. Причини, особливості та наслідки трудової міграції в Україні. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. С. 16 – 20.
9. Саракун Л. Взаємовплив міграції і космополітизації у добу глобалізації. *Університетська кафедра*. 2017. № 6. С. 43–54.
10. Сидорчук О. Г. Міграційні тенденції в Україні: безпековий аспект. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1 (21). С. 1–12.
11. Буров І. Трудова міграція як наслідок соціально-економічної політики України 2014-2018 рр. *Українське суспільство: моніторинг соціальних змін*. зб.

наук. праць. 2018. Вип. 6 (20). С. 166-170.

12. Кваша О.С. Зовнішні міграційні процеси трудових ресурсів: фактори, стан та наслідки для України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 535-540.

13. Лібанова Е.М. Зовнішні трудові міграції Українців: масштаби, причини, наслідки. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 2 (33). С. 11– 26.

14. Пікулик О.І. Причини, особливості та наслідки трудової міграції в Україні. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 48-50.

15. Терещенко Д.А. Вплив міграційних процесів на розвиток людського капіталу. *Держава та регіони*. 2019. №4(68). С. 207-214.

16. Цимбал Л.І., Овчаренко К.В. Економічний вплив трудової міграції на економіку України. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. №10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8242>.

17. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2021. Вип. 36. С. 65–69.

18. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.

19. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Бізнес-навігатор*. 2018. Випуск 6(49). С. 65–69.

20. Шведа Н. Кадрові стратегії сучасної організації в умовах цифровізації. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. 592 с. С. 438-448.*

21. ХКП «Електротранс». <https://hkpeltrans.com.ua/>.

22. Розробка HR-стратегії для компанії. <https://hurma.work/blog/rozrobka-hr-strategiyi-dlya-kompaniyi/>.

23. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. *Системи прийняття рішень в*

економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: кол. монографія. У 2 т. / за заг. ред. Л. М. Савчук. Павлоград, 2014. Т. 1. С. 373–389.

24. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 14. С. 49–52.

25. Марченко В. М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 440–443.

26. Рачинська Г.В. Прикладні аспекти планування кадрової стратегії підприємств малого і середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск # 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-96>.

27. Мазур В.С. Сучасна кадрова стратегія підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2010. № 4(3). С. 140–144.

28. Розробка HR-стратегії: хто відповідальний і які основні кроки. <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/developing-an-hr-strategy-who-is-responsible-and-what-are-the-main-steps/>.

29. Кладова О., Зачосова Н. Методичні підходи до формування системи hr-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*. 2024. 5 (129). С. 128-133.

30. Марухленко О., Шульгіна Т. Розробка проекту аудиту персоналу як складового інструменту HR-аналітики. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17195887>.

31. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>.

32. Грінько, А. Формування HR-стратегії під час цифрової трансформації організації. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. №157. 53-56.

33. Абраменко Д., Миколайчук І., Сичова Н. Командний підхід до розробки та реалізації hr-стратегії у умовах цифровізації. *Solving Scientific Problems Using*

Innovative Concepts. https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/03/Solving_scientific_problems_using_innovative_concepts_March_13_15_2024_Copenhagen_Denmark.pdf#page=75.

Додаток В1

Таблиця В1 - Перелік навчальних модулів та професійних компетентностей

№ з/п	Код модуля	Назва навчального модуля	Назва професійної компетентності
1.	ВТр – 3.1	Підготовка тролейбуса до експлуатації	Перевірка технічного стану та підготовка тролейбуса перед виїздом на лінію. Оцінка придатності тролейбуса до експлуатації перед виїздом на лінію. Оформлення поїздної документації і заявки на усунення несправностей тролейбуса, оцінка якості їх виконання.
2.	ВТр – 3.2	Робота на лінії	Керування тролейбусом в умовах маневрового майданчика. Керування тролейбусами, які експлуатуються на підприємстві, зчеплення тролейбусів та керування тролейбусом, який буксирується. Керування тролейбусом на маршрутах різної складності та з різною інтенсивністю руху. Водіння за особливих умов та в осінньо-зимовий період. Візуальне визначення в процесі руху несправностей спецчастин контактної мережі, вузлів та агрегатів тролейбусів. Усунення дрібних експлуатаційних несправностей, що виникли під час роботи на лінії і не вимагають розбирання механізмів. Повернення тролейбуса в депо.

Додаток В2

Таблиця В2 - Типовий навчальний план для водія тролейбуса 3 класу

№ з/п	Розділи	Всього годин	ЗПБ	ВТ-3.1	ВТ-3.2
1	Загальнопрофесійна підготовка	218	168	50	
2	Професійно-теоретична підготовка	97		97	
3	Професійно-практична підготовка	98			98
4	Консультації	8			
5	Державна кваліфікаційна атестація	7			
6	Загальний обсяг навчального часу (без п.п.4, 5)	413	168	147	98

Додаток В3

Таблиця В3 - Перелік навчальних модулів та професійних компетентностей для водія тролейбуса 2 класу

№ з/п	Код модуля	Назва навчального модуля	Назва професійної компетентності
-------	------------	--------------------------	----------------------------------

1.	ВТр – 2.1	Експлуатація та ремонт тролейбусів	Усунення виниклих під час роботи на лінії експлуатаційних несправностей вагонів, вузлів, що потребують часткового розбирання механізмів. Застосування обладнання, контрольно-вимірювальних приладів та інструментів під час планових оглядів.
2.	ВТр – 2.2	Керування тролейбусами	Керування тролейбусами усіх типів, що експлуатуються на підприємстві та на усіх маршрутах, які обслуговуються підприємством. Обкатка тролейбусів після ремонту. Виконання маневрових робіт, буксирування тролейбусів.

Додаток В4

Таблиця В4 -Типовий навчальний план для водія тролейбуса 2 класу

№ з/п	Розділи	Всього годин	ВТ-2.1	ВТ-2.3
1.	Професійно-теоретична підготовка	35	35	
2.	Професійно-практична підготовка	28		28
3.	Консультації	8		
4.	Кваліфікаційна атестація	7		
5.	Загальний обсяг навчального часу (без п.п. 3, 4)	63	35	28

Додаток В5

Таблиця В5 - Перелік навчальних модулів та професійних компетентностей для водія тролейбуса 1 класу

№ з/п	Код модуля	Назва навчального модуля	Назва професійної компетентності
1.	ВТр – 1.1	Ремонт тролейбусів	Виконання робіт з усунення виниклих під час роботи на лінії експлуатаційних несправностей тролейбусів, що потребують розбирання механізмів. Застосування обладнання, контрольно-вимірювальних приладів і спеціального інструменту під час планових ремонтів у депо.
2.	ВТр – 1.2	Керування тролейбусами	Керування тролейбусами усіх типів, що експлуатуються на підприємстві в умовах маневрового майданчика. Керування тролейбусами усіх типів, що експлуатуються на усіх маршрутах, які обслуговуються підприємством. Навчання водінню тролейбуса та прийомам і методам стажування учнів водіїв.