



ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

DOI <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-3.17>

УДК 005.95/96:334.722.8

Покотильська Н. В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Кам'янець-Подільський, Україна
E-mail: tilya777@ukr.net
ORCID: 0000-0003-3163-2900*

Добровольська Е. В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Кам'янець-Подільський, Україна
E-mail: dobrovolskaella@gmail.com
ORCID: 0000-0001-8965-7540*

Косович О. В.

*асистент кафедри менеджменту, публічного управління і адміністрування,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Кам'янець-Подільський, Україна
E-mail: olgakosovic@gmail.com
ORCID: 0009-0009-4253-8312*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА

Анотація

Успішне функціонування підприємства залежить від багатьох чинників, серед яких особливу роль відіграє ефективна система управління персоналом. Нині цій сфері приділяється дедалі більше уваги, адже керівники усвідомлюють, що стабільний розвиток і підвищення конкурентоспроможності компанії значною мірою залежать від якісного управління людськими ресурсами. Управління персоналом є складним, системним процесом, якому належать ключові позиції в загальній структурі управління підприємством.

Стаття присвячена актуальним аспектам управління персоналом в акціонерних товариствах. У ній розглянуто різні підходи до визначення поняття «управління персоналом», проаналізовано основні компоненти цієї системи в умовах акціонерного товариства. Зокрема, досліджено питання забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, структуру персоналу, динаміку трудових ресурсів, ефективність використання робочого часу, продуктивність праці, рентабельність персоналу, а також аспекти підбору, найму, розвитку й утримання кадрів. Значна увага приділена мотивації працівників і впливу корпоративної культури на формування продуктивного робочого середовища. Окрім того, розглянуто сучасні підходи до управління персоналом, зокрема використання аналітики даних і розвиток відкритої комунікації між керівниками та співробітниками.

На прикладі Акціонерного товариства «Подільський цемент» обґрунтовано необхідність підвищення ефективності використання персоналу на основі проведеного аналізу. Попри значну увагу до організації, планування та застосування трудо-

вих ресурсів, на підприємстві існують проблеми, що потребують упровадження сучасних управлінських методів і механізмів. Оптимізація процесів управління персоналом дозволить підвищити ефективність діяльності компанії.

Визначено ключові напрями розвитку системи управління персоналом, які необхідно враховувати під час формування стратегії в цій сфері. Запропоновано власні шляхи вдосконалення управлінських процесів в умовах воєнного стану, включаючи підвищення кваліфікації працівників, мотиваційні заходи, покращення внутрішньої комунікації, розвиток соціальної відповідальності й адаптивності підприємства до змін. Інвестиції в освіту та професійний розвиток молодих і перспективних працівників є важливим чинником підвищення ефективності роботи персоналу, що в перспективі сприятиме зміцненню позицій компанії на ринку.

Ключові слова: управління, персонал, акціонерне товариство, підприємство, робоча сила.

Вступ. Постійні зміни в економічних відносинах, зумовлені нестабільністю ринкового середовища та зростанням конкуренції, вимагають від акціонерних товариств високої гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Головним інструментом реалізації цієї адаптивності є ефективний менеджмент, особливо у сфері управління персоналом, оскільки людські ресурси є ключовим активом будь-якого підприємства. Для забезпечення результативного управління кадрами необхідно враховувати різноманітні аспекти, серед яких біологічні, соціальні, економічні, правові та культурні чинники, що безпосередньо впливають на кадровий потенціал і загальну ефективність діяльності компанії.

Мета роботи – обґрунтування рекомендацій щодо управління персоналом акціонерного товариства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних реаліях, коли геополітичні конфлікти та загрози безпеці стають невід’ємною частиною життя, підприємства змушені долати серйозні виклики, пов’язані із забезпеченням стабільності й ефективного управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану. Оскільки персонал є найціннішим активом будь-якої компанії, здатність керівництва ефективно організовувати роботу співробітників і адаптувати управлінські процеси до нестабільного середовища відіграє ключову роль у забезпеченні безперервної та успішної діяльності підприємств.

Т.І. Балановська, М.В. Михайліченко, А.В. Троян розкривають сутність поняття «управління персоналом» – «цілеспрямована діяльність керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що об’єднує розроблення концепції та стратегії кадрової політики, принципи та методи управління персоналом організації» [1].

Автори О.Г. Череп, Ю.В. Калюжна та Л.В. Михайліченко пропонують таке визначення: «управління персоналом – це діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою» [9].

Під системою управління персоналом у широкому розумінні розуміють заходи й методи, які використовують менеджери для вирішення кадрових проблем (наймання персоналу, переведення навчання, звільнення) і підвищення ефективності кадрової роботи (мотивація, стимулювання) [2, с. 7].

Отже, можна стверджувати, що управління персоналом – це сукупність організаційних і управлінських процесів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів підприємства. У будь-які часи люди залишаються ключовим складником продуктивних сил і головним чинником розвитку національних компаній і економіки загалом. Їхні професійні навички, рівень освіти, мотивація та підготовка визначають успішність підприємства. У проведенні аналізу діяльності акціонерного товариства необхідно враховувати забезпеченість кадрами, рівень продуктивності праці, трудомісткість виконуваних завдань і загальну ефективність використання персоналу.

Процес управління персоналом є важливим елементом загального менеджменту на будь-якому підприємстві, особливо у складних кризових умовах. Саме тому необхідно приділяти особливу увагу ефективності механізмів побудови та реалізації системи управління персоналом. Робота співробітників у кризові періоди є надзвичайно складною та потребує значних зусиль для підтримки продуктивності.

З огляду на зміни у трудовому законодавстві України в умовах війни, система управління персоналом має не лише адаптуватися до складних обставин воєнного часу, а й відповідати чинним законодавчим нормам. Зокрема, нині скасовано механізм переведення працівників, які не використали щорічну основну відпустку, з одного підприємства на інше, що унеможливує отримання невикористаних днів відпустки за новим місцем роботи. Отже, роботодавець не зобов’язаний компенсувати працівнику невикористану відпустку, а остаточний розрахунок має здійснюватися під час звільнення відповідно до законодавчих вимог.

Акціонерне товариство (далі – АТ) «Подільський цемент», яке входить у групу підприємств “CEMARK” в Україні, є одним із найбільших виробників цементу не лише в Україні, а й у Європі. Завод, що розташований поблизу Кам’янця-Подільського, був заснований у 1970 р., а в 1999 р. приєднався до міжнародної корпорації CRH – світового лідера у сфері виробництва будівельних матеріалів, із провідними позиціями на ринках Північної Америки та Європи [3–5].

Аналіз показників діяльності підприємства у сфері управління персоналом на АТ «Подільський цемент» охоплює різні аспекти, зокрема чисельність працівників, їх гендерний і віковий склад, рівень кадрової плинності, продуктивність праці, а також систему заохочення та мотивації. Дослідження цих показників дозволяє оцінити поточний стан кадрової політики, визначити ключові тенденції її розвитку, проаналізувати ефективність управлінських підходів і виявити потенційні напрями для покращення умов праці та підвищення загальної ефективності персоналу (табл. 1).

Таблиця 1. Оцінювання забезпеченості підприємства персоналом

Категорії персоналу й обсяг продукції	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення від:	
						2019 р.	2022 р.
Усього персоналу, осіб, зокрема:	505	498	493	441	449	-56	+8
Працівники основної діяльності (ПОД), із них:	334	329	338	337	340	+6	+3
– робітники							
– службовці	119	110	113	115	114	-5	-1
– керівники	7	7	9	8	9	+2	-1
– спеціалісти	45	52	33	46	41	-4	-5
Обсяг товарної продукції, тис. грн	2 645 807	3 082 097	3 905 010	4 160 211	4 215 165	1 569 358	54 954

Джерело: розраховано за [7].

За даними таблиці 1, відбувається скорочення персоналу у 2023 р. на 56 осіб щодо 2019 р., збільшення на 8 осіб щодо 2022 р. Суттєве скорочення на 4 особи та на 5 осіб відповідно в категорії працівників «спеціалісти». На 5 осіб скоротилась чисельність службовців у 2023 р. порівняно із 2019 р. Число робітників збільшилось на 6 осіб щодо 2019 р. та на 3 особи щодо 2022 р. Обсяг товарної продукції збільшився у звітному році на 1,32% щодо попереднього року і на 59,31% щодо 2019 р.

Під час проведення аналізу забезпеченості підприємства персоналом варто оцінити структуру робочої сили, тому в таблиці 2 наведемо структуру персоналу основної діяльності підприємства АТ «Подільський цемент».

Таблиця 2. Структура персоналу основної діяльності підприємства

Категорії персоналу	Персонал основної діяльності за роками									
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %
Працівники основної діяльності всього, зокрема:	505	100	498	100	493	100	441	100	449	100
робітники	334	66,14	329	66,06	338	68,56	337	76,42	340	75,72
службовці	119	23,56	110	22,09	113	22,92	115	26,08	114	25,39
керівники	7	1,39	7	1,41	9	1,83	8	1,81	9	2,00
спеціалісти	45	8,91	52	10,44	33	6,69	46	10,43	41	9,13

Джерело: розраховано за [7].

Дані таблиці 2 свідчать, що найбільшу частку працівників основної діяльності становлять робітники: від 66,14% у 2019 р. до 76,42% у 2022 р. Окрім того, варто зазначити, що питома вага робітників за минулий і за звітний періоди є відносно сталою та свідчить про стабільний рівень продуктивності праці виробничого підприємства. Це вказує на високу якість трудового потенціалу АТ «Подільський цемент» і значний кваліфікаційний рівень персоналу.

Для аналізу руху робочої сили АТ «Подільський цемент» розглянемо таблицю 3.

У результаті проведеного аналізу даних таблиці 3 бачимо, що у 2023 р. на АТ «Подільський цемент» зменшується кількість вибулих працівників (від 82 осіб до 56 осіб), а число прийнятих коливається від 51 осіб до 75 осіб. Таку ситуацію можна пояснити реалізацією програми з реструктуризації акціонерного товариства, коли відбувається оптимізація штатів і звільнення за власним бажанням.

Динаміка коефіцієнта обороту із прийому працівників у період 2019–2023 рр. демонструє нестабільні коливання, зокрема, у звітному році він зріс на 4,82% порівняно з попереднім періодом. Коефіцієнт звільнення також мав змінну тенденцію: у 2019–2021 рр. він зменшився на 27,59%, проте у 2022–2023 рр. зріс на 7,91% порівняно із 2021 р. Щодо коефіцієнта плинності кадрів, він поступово знижувався до 2023 р., а у звітному періоді скоротився на 22,26%, досягнувши рівня 12,47%.

Високий рівень плинності кадрів свідчить про складні умови праці на підприємстві, зокрема про наявність небезпечних і шкідливих виробничих факторів, що спричиняють значний відтік працівників. Така ситуація негативно впливає на ефективність діяльності АТ «Подільський цемент», однак на поточному етапі суттєво зменшити цей показник не вдається.

Оцінити повноту використання персоналу можна за кількістю відпрацьованих днів і годин одним працівником упродовж аналізованого періоду, а також за рівнем використання фонду робочого часу. Це дозволяє виявити можливі резерви підвищення ефективності трудових ресурсів і оптимізації виробничих процесів (табл. 4).

Таблиця 3. Рух робочої сили на виробничому підприємстві

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чисельність працівників, осіб	505	498	493	441	449
Прийнято працівників	75	75	51	64	62
Вибуло працівників, усього, серед них:	82	76	58	56	57
– за власним бажанням	81	75	57	55	56
– скорочення штатів	1	1	1	1	1
Коефіцієнт обороту, %:					
– із прийому	14,85	15,06	10,34	14,51	13,81
– зі звільнення	16,24	15,26	11,76	12,70	12,69
Коефіцієнт плинності кадрів	16,04	15,06	11,56	12,47	12,47

Джерело: розраховано за [7].

Як свідчать дані таблиці 4, загальний фактичний фонд робочого часу на АТ «Подільський цемент» збільшився на 176 тис. годин порівняно з попереднім періодом та на 13 047 тис. годин порівняно із 2019 р.

Таблиця 4. Використання робочого часу на підприємстві

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення від:	
						2019 р.	2022 р.
1. Чисельність робітників, осіб	334	329	338	337	340	+6	+3
2. Відпрацьовано одним робітником:							
а) днів	250	249	251	251	252	2	1
б) годин	1 988	1 992	1 975	2 008	1 990	2	–18
3. Середня тривалість робочого дня, годин	7,95	8	7,87	8	7,90	–0,05	–0,1
4. Фонд робочого часу, годин	663 825	655 368	667 675	676 696	676 872	13 047	176

Джерело: розраховано за [7].

У звітному році чисельність робітників збільшилася на три особи порівняно з попереднім періодом. Кожен працівник у середньому відпрацював 252 дні, що на один день більше, ніж у минулому році, що забезпечило додатковий фонд робочого часу в розмірі 26 86 тис. годин.

Водночас скорочення середньої тривалості робочої зміни на 0,1 години спричинило зменшення загального фонду робочого часу на 8 568 тис. годин порівняно з попереднім періодом.

Варто зазначити, що втрата робочого часу не завжди веде до скорочення обсягів виробництва, оскільки можливе її компенсування підвищенням інтенсивності праці.

Тому розвиток системи управління персоналом має бути спрямований на збільшення результативності та продуктивності праці, що сприятиме оптимізації виробничих процесів і покращенню ефективності роботи підприємства.

Аналіз динаміки продуктивності праці на АТ «Подільський цемент» свідчить про її стабільне зростання в період 2019–2022 рр. на 80,06%, а впродовж 2019–2023 рр. – на 79,19%. У 2023 р. зафіксовано незначне зниження виробітку одного працівника (на 0,48%) порівняно з попереднім роком.

Таблиця 5. Продуктивність праці та рентабельність персоналу

Показники	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяг товарної продукції	2 645 807	3 082 097	3 905 010	4 160 211	4 215 165
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	3 475 248,0	3 561 500,0	4 033 152,0	2 579 764,0	4 487 749,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	505	498	493	441	449
Рентабельність персоналу, тис. грн/особу	6 881,68	7 151,61	8 180,84	5 849,80	9 994,99
Продуктивність праці одного працівника, тис.	5 239,22	6 188,95	7 920,91	9 433,59	9 387,90

Джерело: розраховано за [7].

Показник рентабельності персоналу також демонстрував позитивну динаміку протягом 2019–2021 рр., що супроводжувалося зменшенням чисельності працівників. У 2023 р. за скорочення середньооблікової чисельності на 56 осіб рентабельність персоналу зросла на 3 113,31 тис. грн/особу, або 45,24%.

Отже, попри скорочення кількості працівників, підприємство зуміло підвищити ефективність використання трудових ресурсів, що позитивно відобразилося на продуктивності праці та рентабельності персоналу.

Підбір і пошук працівників на підприємстві здійснюються відділом кадрового адміністрування та управління через спеціалізовані сайти з пошуку роботи, а також завдяки особистим зверненням претендентів. Відбір

кандидатів проводиться відповідно до кваліфікаційних вимог, з урахуванням необхідності заміщення вакантних посад або внутрішніх переведень. Під час пошуку менеджерів різних рівнів і висококваліфікованих спеціалістів перевага віддається кандидатам із досвідом роботи на аналогічних посадах.

Значна увага приділяється розвитку персоналу, особливо молодих працівників. Підприємство активно сприяє навчанню, підвищенню кваліфікації та здобуттю вищої освіти. Також АТ «Подільський цемент» забезпечує можливості для проходження виробничої практики студентами, сприяє формуванню їхніх практичних компетенцій. Після завершення практики студенти можуть бути зараховані до кадрового резерву й отримати пропозицію про працевлаштування після здобуття відповідної кваліфікації.

31 березня 2024 р. у CRH стартував проєкт “Stay Up 2”. Його мета – «підготуватися до майбутнього», закрити всі вузькі місця, на які в робочих буднях не вистачало часу, посилити свої компетенції, а також підтримати дух колективу. Проєкт охоплює 4 напрями – покращення на заводах, індустріальні проєкти та техніко-економічні обґрунтування, удосконалення бізнес-процесів, навчання. Менеджмент кожної функціональної команди самостійно визначив перелік завдань у рамках проєкту. Загалом планується провести понад 40 тренінгів для персоналу. Також у рамках проєкту були запроваджені курси англійської мови для всіх, хто бажає [10].

На АТ «Подільський цемент» відбір працівників здійснюється з урахуванням їхньої освіти та рівня підготовки, відповідно до кваліфікаційних вимог посади. Окрім цього, під час ухвалення рішення беруться до уваги особистісні якості кандидата, його вік, місце проживання, професійна відданість і мотиви пошуку роботи. Остаточне рішення щодо прийому на роботу ухвалюється після перевірки наданої інформації та збору відгуків із попереднього місця роботи. Моральні якості, відповідальність, активність і прагнення до результату оцінюються під час випробувального терміну, який триває не більш ніж три місяці. Такий детальний підхід до відбору персоналу допомагає визначити рівень відповідальності, професійну придатність і прагнення кандидата до розвитку.

Висновки. Отже, колектив працівників АТ «Подільський цемент» є ключовим ресурсом, залученим до виробничо-господарської діяльності підприємства. Власники зацікавлені в раціональному використанні персоналу, його утримання супроводжується витратами, проте метою є отримання максимальної віддачі. Ефективність управління кадровими ресурсами визначається здатністю підприємства досягати найвищих результатів, оптимально використовувати наявний персонал відповідних професій і кваліфікацій.

Список використаних джерел

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Вініченко І.І., Дідур К.М. Сучасні тенденції розвитку людського капіталу в Україні. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5 (60). С. 5–11.
3. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. Управлінська та виробничо-господарська діяльність акціонерного товариства в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 174–179. DOI: 10.30838/EP.198.174-179.
4. АТ «Подільський цемент» : вебсайт. URL: <https://cemark.ua/zavodi/at-podilskiy-cement>.
5. Публічна інформація АТ «Подільський цемент». URL: <https://cemark.ua/publicna-informaciya>.
6. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. *ligazakon*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn.
7. Фінансова звітність АТ «Подільський цемент» (2019–2023 pp.). URL: <https://opendatabot.ua/c/00293091>.
8. Хлебнікова Т.М., Темченко О.В., Білінська О.П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-66.
9. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.
10. CEMARK A CRH COMPANY. URL: <https://cemark.ua/pro-kompaniy>.

Pokotylska N. V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management and Public Administration,
Higher Educational Institution “Podillia State University”
Kamianets-Podilskyi, Ukraine
E-mail: tilya777@ukr.net
ORCID: 0000-0003-3163-2900*

Dobrovolska E. V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management and Public Administration,
Higher Educational Institution “Podillia State University”
Kamianets-Podilskyi, Ukraine
E-mail: dobrovolskaella@gmail.com
ORCID: 0000-0001-8965-7540*

Kosovych O. V.

*Assistant at the Department of Management and Public Administration,
Higher Educational Institution «Podillia State University»
Kamianets-Podilskyi, Ukraine
E-mail: olgakosovic@gmail.com
ORCID: 0009-0009-4253-8312*

JOINT STOCK COMPANY PERSONNEL MANAGEMENT

Abstract

The successful functioning of an enterprise depends on many factors, among which an effective personnel management system plays a special role. Today, more and more attention is paid to this area, as managers realize that the stable development and increase in the competitiveness of the company largely depend on the quality management of human resources. Personnel management is a complex, systemic process that occupies a key position in the overall structure of enterprise management.

This article is devoted to the current aspects of personnel management in joint-stock companies. It considers various approaches to defining the concept of “personnel management” and analyzes the main components of this system in the conditions of a joint-stock company. In particular, the issues of providing the enterprise with qualified employees, personnel structure, labor resource dynamics, efficiency of working time use, labor productivity, personnel profitability, as well as aspects of recruitment, hiring, development and retention of personnel were investigated. Considerable attention was paid to employee motivation and the influence of corporate culture on the formation of a productive working environment. In addition, modern approaches to personnel management are considered, in particular the use of data analytics and the development of open communication between managers and employees.

Using the example of JSC “Podilsky Cement”, the need to increase the efficiency of personnel use is substantiated based on the analysis conducted.

Despite significant attention to the organization, planning and use of labor resources, the enterprise has certain problems that require the implementation of modern management methods and mechanisms. Optimization of personnel management processes will increase the efficiency of the company's activities.

Key areas of development of the personnel management system have been identified, which must be considered when forming a strategy in this area. Own ways of improving management processes under martial law conditions have been proposed, including improving the qualifications of employees, motivational measures, improving internal communication, developing social responsibility and the adaptability of the enterprise to changes. Investments in education and professional development of young and promising employees are an important factor in increasing the efficiency of personnel, which in the future will contribute to strengthening the company's position in the market.

Key words: management, personnel, joint-stock company, enterprise, workforce.

References

1. Balanovska, T.I., Mykhailichenko, M.V., & Troyan, A.V. (2020). *Suchasni tekhnolohiyi upravlinnya personalom [Modern technologies of personnel management]*. Kyiv: FOP Yamchynskyi, O.V. [in Ukrainian].
2. Vinichenko, I.I., & Didur, K.M. (2015). *Suchasni tendentsiyi rozvytku lyuds'koho kapitalu v Ukraini [Modern trends in human capital development in Ukraine]*. *Innovatsiyna ekonomika – Innovative economy*, 5 (60), 5–11 [in Ukrainian].
3. Dobrovolska, E.V., & Pokotytska, N.V. (2025). *Upravlins'ka ta vyrobnycho-hospodars'ka diyal'nist' aktsionernoho tovarystva v suchasnykh umovakh. [Management and production and economic activities of a joint-stock company in modern conditions]*. *Ekonomichnyy prostir – Economic space*, 198, 174–179 [in Ukrainian].
4. Ofitsiynny sayt AT “Podil's'kyi tsement” [Official website of JSC “Podilsky Cement”]. Retrieved from <https://cemark.ua/zavodi/at-podilskiy-cement> [in Ukrainian].
5. Publichna informatsiya AT “Podil's'kyi tsement” [Public information of JSC “Podilsky Cement”]. Retrieved from <https://cemark.ua/publichna-informaciya> [in Ukrainian].
6. Trudovi vidnosyny v umovakh voyennoho stanu: daydzhest zmin [Labor relations under martial law: a digest of changes]. *ligazakon*. 2022. Retrieved from https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn [in Ukrainian].
7. Finansova zvitnist' AT “Podil's'kyi tsement” (2019–2023 rr.) [Financial statements of JSC “Podilsky Cement” (2019–2023)]. Retrieved from <https://opendatabot.ua/c/00293091> [in Ukrainian].
8. Khliebnikova, T.M., Temchenko, O.V., & Bilinska, O.P. (2023). *Efektivnist' systemy upravlinnya personalom v umovakh viys'kovykh diy [Efficiency of the personnel management system in the conditions of military operations]*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 50 [in Ukrainian].
9. Cherep, O., Kaliuzhna, Iu., & Mykhailichenko, L. (2023). *Osoblyvosti upravlinnya personalom v umovakh voyennoho stanu v Ukraini [Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state in Ukraine]*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 48 [in Ukrainian].
10. CEMARK A CRH COMPANY. Retrieved from <https://cemark.ua/pro-kompaniy> [in Ukrainian].

Отримано: 21.03.2025

Рекомендовано: 12.05.2025

Опубліковано: 29.08.2025