

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Удосконалення кадрового забезпечення будівельної галузі в умовах економічної нестабільності
(на прикладі Van-Bud Vadym Vandeliuk sp. z o.o., Польща)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024387.01.17.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-1



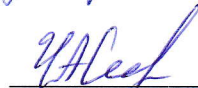
Роман ФАРТУШНИЙ

Керівник
канд. екон. наук, доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

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



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

17 грудня 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

Фартушний Роман Романович

1 Тема роботи «Удосконалення кадрового забезпечення будівельної галузі в умовах економічної нестабільності (на прикладі Van-Bud Vadym Bandeliuk sp. z o.o., Польща)»

Керівник роботи Чернушкіна Оксана Олександрівна, 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: нормативно-правові акти України та Республіки Польща, що регулюють діяльність будівельних підприємств, внутрішня звітність підприємства Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o., матеріали фінансових і кадрових документів.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1. Теоретичні засади кадрового забезпечення в будівельній галузі. 2. Аналіз кадрового забезпечення будівельного підприємства Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 3. Напрями удосконалення кадрового забезпечення на підприємстві Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)
1. Ключові складові кадрового забезпечення підприємства. 2. Значення кадрового забезпечення в умовах економічної нестабільності. 3. Специфічні особливості кадрового менеджменту в будівельній галузі. 4. Ключові аспекти впливу зовнішнього середовища на кадрове управління. 5. Вплив економічної нестабільності на кадрову політику будівельних підприємств. 6. Характеристика показників інтенсифікації виробництва на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

7.Аналіз елементів операційних витрат Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 8.Аналіз показників прибутку на Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 9.Аналіз чистого доходу та собівартості реалізованих послуг Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 10.Аналіз темпу росту операційних доходів та операційних витрат Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 11.Аналіз темпу росту фінансового результату Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 12.Динаміка середньооблікової чисельності персоналу Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 13.Структура персоналу за статтю Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 14.Структура персоналу за віком Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 15.Категоріальна структура персоналу Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 16.Якісна оцінка трудового потенціалу Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 17.Модель прогнозування потреби у працівниках на підприємстві Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 18.Зменшення кількості помилок після впровадження наставництва на підприємстві Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 19.Основні проблеми кадрової політики підприємства та шляхи їх вирішення. 20.Удосконалення кадрової політики підприємства Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. 21.Типові порушення техніки безпеки на підприємстві Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

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

Роман ФАРТУШНИЙ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Оксана ЧЕРНУШКІНА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Удосконалення кадрового забезпечення будівельної галузі в умовах економічної нестабільності (на прикладі Van-Bud Vadum Bandeliuk sp. z o.o., Польща)».

Виконав студент гр. БІНЕМ-24-1 Фартушний Р. Р., керівник Чернушкіна О.О. канд. екон. наук, доцент.

Обсяг – 71 с., 10 рис., 23 табл., 25 джерел.

Ключові слова: кадрове забезпечення, будівельна галузь, управління персоналом, трудові ресурси, мотивація персоналу, продуктивність праці, кадрова політика, професійний розвиток, кадровий потенціал.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового забезпечення на підприємстві будівельної галузі в умовах економічної нестабільності.

Об'єкт дослідження: процес кадрового забезпечення будівельного підприємства.

У першому розділі розкрито теоретичні засади кадрового забезпечення в будівельній галузі.

У другому розділі проведено аналітичну характеристику діяльності Van-Bud Vadum Bandeliuk sp.z.o.o. Проаналізовано динаміку техніко-економічних показників, стан і структуру кадрового потенціалу, рівень продуктивності праці, систему мотивації та умови праці. Визначено сильні та слабкі сторони кадрового забезпечення.

Третій розділ присвячено розробці практичних пропозицій щодо удосконалення кадрового забезпечення підприємства в умовах економічної нестабільності та впровадженню сучасних підходів до управління персоналом..

Дата



Підпис

ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 Теоретичні засади кадрового забезпечення в будівельній галузі.....	8
1.1 Сутність, роль та значення кадрового забезпечення в сучасній економіці	8
1.2 Особливості кадрового менеджменту в будівельній галузі.....	13
1.3 Вплив економічної нестабільності на формування кадрової політики будівельних підприємств.....	16
Висновки до розділу 1.....	20
2 Аналіз кадрового забезпечення будівельного підприємства Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.....	22
2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.	22
2.2 Оцінка кадрового потенціалу та системи управління персоналом підприємства Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.....	34
2.3 Ефективність використання фонду оплати праці та соціальної і кадрової політики на підприємстві в умовах економічної нестабільності.....	42
Висновки до розділу 2.....	47
3 Напрями удосконалення кадрового забезпечення на підприємстві Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o в умовах економічної нестабільності	49
3.1 Обґрунтування напрямів вдосконалення кадрового забезпечення будівельного підприємства в умовах економічної нестабільності.....	49
3.2 Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом на підприємстві будівельної галузі.....	56
3.3 Організаційно-економічні передумови підвищення ефективності кадрового забезпечення на підприємстві Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.....	63
Висновки до розділу 3.....	68
Висновки.....	70
Перелік джерел посилання.....	72
Додатки.....	75

ВСТУП

У сучасних умовах економічної нестабільності перед підприємствами будівельної галузі постає нагальна потреба в ефективному управлінні людськими ресурсами. Кадрове забезпечення, яке визначає рівень кваліфікації, мобільності, адаптивності та професіоналізму персоналу, стає ключовим чинником конкурентоспроможності та стійкості підприємства на ринку. У період кризових явищ, інфляційних процесів, нестабільності зайнятості та трудової міграції кадрова політика повинна бути особливо гнучкою, стратегічно орієнтованою та інноваційною.

Будівельна галузь, як одна з провідних у структурі національної економіки, особливо залежна від ефективності роботи персоналу. Ускладнення зовнішнього середовища вимагає від керівників підприємств нових підходів до управління персоналом, орієнтованих на збереження кадрового потенціалу, підвищення мотивації, забезпечення безперервного професійного розвитку, використання цифрових технологій і методів HR-інжинірингу.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розробки практичних заходів щодо удосконалення кадрового забезпечення підприємств будівельної галузі в умовах економічної турбулентності та нестабільності соціально-економічного середовища.

Особливу увагу удосконаленню кадрового забезпечення будівельної галузі приділяють Грішнова, О., Швець, В., Костенко, Т., Ведерніков, М., Чернушкіна, О., Мельник, О., Хмель, Н., Даниленко, А. та інші. Також малодослідженим залишається питання практичного впровадження HR-аналітики й цифрових HR-інструментів із урахуванням витрат, ризиків та порівняння з аналогічними будівельними підприємствами.

Мета роботи – дослідження теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрового забезпечення на підприємстві будівельної галузі в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розкрити теоретико-методологічні засади кадрового забезпечення в будівельній галузі;
- провести комплексний аналіз стану кадрового потенціалу на підприємстві Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.;
- виявити проблеми та особливості кадрової політики в умовах нестабільного економічного середовища;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення кадрового забезпечення з урахуванням сучасних тенденцій HR-інжинірингу.

Об'єкт дослідження – процес кадрового забезпечення будівельного підприємства.

Предмет дослідження – механізми, інструменти та підходи до вдосконалення кадрового забезпечення Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp. z o.o. в умовах економічної нестабільності.

Теоретико-методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили комплексне вивчення кадрового забезпечення будівельного підприємства в умовах економічної нестабільності. Системний підхід застосовано для структурного аналізу процесів формування та використання трудового потенціалу, а також для дослідження особливостей функціонування кадрової політики у будівельній галузі. Методи статистичного та економічного аналізу використано для оцінювання чисельності персоналу, професійно-кваліфікаційних характеристик працівників та результативності їх виробничої діяльності на підприємстві Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України та Республіки Польща, що регулюють діяльність будівельних підприємств, внутрішня звітність підприємства Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o., матеріали фінансових і кадрових документів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій на підприємствах будівельної галузі для оптимізації кадрової

політики, підвищення мотивації персоналу, впровадження інноваційних HR-технологій.

Результати досліджень апробовані на Міжнародних науково-практичних конференціях «Актуальні проблеми управління соціально економічними системами» та «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики».

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів (теоретичного, аналітичного та практичного), висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 71 сторінок, включає 23 таблиць, 10 рисунків. Перелік джерел посилання налічує 25 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

1.1 Сутність, роль та значення кадрового забезпечення в сучасній економіці

Кадрове забезпечення - це сукупність заходів, спрямованих на пошук, оцінювання та налагодження потрібних взаємин з трудовими ресурсами як всередині підприємства для їх подальшого кар'єрного розвитку, так і за його межами, з метою залучення нових тимчасових або постійних працівників.

Основними елементами кадрового забезпечення є інтелектуальний, кваліфікаційний, професійний, кадровий, технологічний та організаційний компоненти. Організаційна складова передбачає належний рівень організації й культури праці, що проявляється у злагодженості, ритмічності та узгодженості трудових процесів, а також у високому рівні задоволеності працівників умовами та результатами своєї діяльності [1].

Кадрове забезпечення є однією з ключових функцій системи управління підприємством і відіграє провідну роль у формуванні ефективного економічного потенціалу організації. У широкому розумінні кадрове забезпечення - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кадрами необхідної чисельності та кваліфікації, що відповідають вимогам конкретних посад та функцій.

Сучасні тенденції розвитку економіки дедалі більше підкреслюють важливість людського капіталу як стратегічного ресурсу. Конкурентоспроможність підприємств усе частіше пов'язується не лише з технічним або матеріальним забезпеченням, а насамперед із рівнем кваліфікації, мотивації та адаптивності персоналу. Ефективне управління персоналом у сучасних компаніях ґрунтується на добре продуманій кадровій політиці та грамотно сформованій кадровій стратегії [2].

У зв'язку з цим ефективна кадрова політика стає не лише засобом задоволення поточних потреб підприємства, але й фактором його довгострокового розвитку.

Кадровий склад підприємства виконує широкий спектр організаційно-технологічних і виробничо-господарських завдань, маючи відповідну фахову підготовку, спеціальні знання та постійний статус у структурі підприємства. Працівники здійснюють визначені трудові функції за відповідну оплату, сприяючи досягненню стратегічних і оперативних цілей організації. Підсистеми розвитку трудового (кадрового) потенціалу та стимулювання праці є ключовими елементами системи управління персоналом, яка посідає одне з провідних місць у загальній системі управління підприємством [3, с. 117].

А ключові складові кадрового забезпечення підприємства наведені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Ключові складові кадрового забезпечення підприємства

У сучасному бізнес-середовищі актуальним стає впровадження інноваційних підходів до кадрового забезпечення, зокрема, HR-інжинірингу, що базується на системному використанні цифрових технологій, автоматизованих платформ для управління персоналом, аналітики даних (HR-аналітика), а також на побудові інтегрованих стратегій взаємодії з працівниками.

Персонал сьогодні розглядається не просто як ресурс, а як ключова цінність підприємства, оскільки працівники володіють унікальними здібностями та значним потенціалом для професійного зростання. Більшість науковців визначають кадри

як основну частину штатних співробітників, які: по-перше, мають необхідну фахову підготовку, спеціальні знання й уміння; по-друге, є постійними учасниками виробничого процесу; по-третє, виконують встановлені трудові обов'язки за відповідну оплату; по-четверте, сприяють реалізації стратегічних та операційних цілей підприємства [4].

Особливої ваги питання кадрового забезпечення набувають у галузях, де важливою є безперервність, дотримання строків і якість реалізації проєктів. У будівельній сфері ефективне управління персоналом забезпечує виконання робіт у задані терміни, з дотриманням технічних стандартів та вимог охорони праці.

Крім того, у період економічної нестабільності кадрове забезпечення набуває ролі важливого стабілізаційного чинника. Саме професійний, укомплектований і мотивований персонал здатен швидко реагувати на зміни, реалізовувати антикризові заходи та підвищувати ефективність виробничих процесів.

Значення кадрового забезпечення в умовах економічної нестабільності наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Значення кадрового забезпечення в умовах економічної нестабільності

Фактор нестабільності	Вплив на підприємство	Роль кадрового забезпечення
Зниження попиту на послуги	Ризик скорочення обсягів робіт	Гнучке перепрофілювання персоналу
Плинність кадрів	Втрата досвіду та знань	Формування резерву та розвиток молодих фахівців
Обмежені фінансові ресурси	Неможливість підвищення зарплат	Застосування нематеріальної мотивації
Психоемоційна напруга	Зниження ефективності праці	Проведення тренінгів із підтримки та адаптації

Отже, кадрове забезпечення в сучасній економіці виступає не лише як технічна функція підбору кадрів, а як стратегічна основа конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Працівники служби управління персоналом відіграють важливу роль у функціонуванні підприємства, створюючи умови для реалізації трудового

потенціалу, підвищення зацікавленості персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. Діяльність кадрової служби тісно пов'язана з підтриманням корпоративної безпеки. До її основних функцій належать підбір і розміщення кадрів, контроль психологічного клімату, виявлення можливих негативних тенденцій у колективі, проведення атестації, а також організація процедур звільнення. Кожен із цих процесів прямо впливає на рівень корпоративної безпеки підприємства [5].

Значення кадрового забезпечення в сучасній економіці визначається низкою чинників:

Кадрове забезпечення у сфері державного управління та місцевого самоврядування потребує суттєвого вдосконалення, що зумовлено низкою проблем, серед яких:

- недосконалість нормативно-правової бази, що регулює кадрові процеси у публічному управлінні;

- нестабільність кадрового складу, труднощі в доборі, ефективному використанні та утриманні управлінських працівників, а також порушення принципу наступності;

- недостатній рівень відкритості та прозорості кадрових процедур у державних органах і органах місцевого самоврядування;

- наявність проблем, успадкованих від попередніх адміністрацій, таких як корупція, низькі етичні стандарти та недотримання політичної нейтральності;

- нестача професійної підготовки та адміністративної культури державних службовців, недосконалість системи їх навчання і недостатнє ресурсне забезпечення цього процесу;

- невисокий престиж державної та муніципальної служби, слабка соціальна мотивація та недостатній рівень соціального захисту працівників;

- відсутність цілісної системи кадрової роботи та нерозвиненість інституту професіоналізації державного управління, зокрема формування й використання кадрового резерву;

– недостатня ефективність механізмів державного й громадського контролю за діяльністю персоналу, а також недосконалі критерії та процедури об'єктивного оцінювання їхньої роботи.

Основними завданнями кадрової політики є:

- своєчасне укомплектування підприємства персоналом необхідної кількості та якості відповідно до його стратегічних цілей;
- забезпечення умов для реалізації трудових прав і обов'язків працівників згідно з вимогами законодавства, а також формування та підтримання результативної діяльності підприємства;
- проведення кадрового планування, що передбачає визначення поточної й довгострокової потреби організації в працівниках відповідних професійно-кваліфікаційних рівнів;
- розроблення заходів щодо залучення, добору та утримання персоналу, запобігання плинності кадрів та аналіз причин її виникнення [6].

Ці особливості формують необхідність у цільовій політиці формування кадрового резерву, підвищенні кваліфікації, застосуванні диференційованих систем оплати праці та використанні гнучких форм зайнятості.

З огляду на це, підприємствам, що працюють у будівельній галузі, необхідно:

- здійснювати прогнозування потреб у персоналі з урахуванням обсягів замовлень;
- створювати кадрові резерви для оперативної заміни;
- запроваджувати мотиваційні програми із соціальним захистом;
- інвестувати в системи управління знаннями та безперервне професійне навчання;
- розвивати внутрішню корпоративну культуру, яка сприяє зниженню плинності кадрів.

Таким чином, кадрове забезпечення є системо утворюючим елементом економічної стабільності та розвитку підприємств. Успішність реалізації будівельних проєктів, конкурентоспроможність та довгострокова життєздатність організації значною мірою залежать від якості управління персоналом.

1.2 Особливості кадрового менеджменту в будівельній галузі

Будівельна галузь є однією з найважливіших складових національної економіки, оскільки забезпечує створення матеріальної інфраструктури, житлових і виробничих об'єктів. Разом з тим, ця галузь відрізняється низкою унікальних особливостей, що безпосередньо впливають на кадрову політику та систему управління персоналом.

Кадрове забезпечення є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки гарантує формування штату висококваліфікованих працівників, які здатні результативно виконувати як стратегічні, так і поточні виробничі завдання [7].

Специфічні особливості кадрового менеджменту в будівельній галузі наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. - Специфічні особливості кадрового менеджменту в будівельній галузі

Особливість	Вплив на кадрову політику
Сезонність	Гнучкий підхід до формування штатного розпису
Високий рівень небезпеки	Необхідність регулярного інструктажу з охорони праці
Висока плинність	Акцент на мотиваційних програмах і утриманні персоналу
Мобільність об'єктів	Забезпечення логістики та житлових умов
Брак кваліфікованих кадрів	Співпраця з ПТНЗ, внутрішнє навчання
Генеральний підряд і субпідряд	Зовнішня залежність кадрових рішень

Основними моделями є ресурсна, компетентнісна та стратегічна. Ресурсний підхід до управління персоналом передбачає орієнтацію на забезпечення організації кадрами у необхідному обсязі, які володіють базовими компетенціями, що дозволяють ефективно вирішувати поточні виробничі завдання [8].

Вплив зовнішнього середовища на управління персоналом, це комплексний процес, зумовлений дією різноманітних зовнішніх чинників. Ці чинники не лише

окреслюють умови діяльності підприємств, але й визначають їхні стратегії роботи з кадровим потенціалом. Ключовим елементом ефективності є глибоке розуміння цих аспектів, що дозволяє гнучко коригувати кадрову політику відповідно до вимог ринку та реагувати на сучасні кризи (наприклад, повномасштабну агресію РФ). Ключові аспекти цього впливу подано на рисунку 1.2 [9; 10].



Рисунок 1.2 - Ключові аспекти впливу зовнішнього середовища на кадрове управління

В умовах стрімкої економічної динаміки та впровадження інновацій саме техніко-технологічний рівень галузі стає ключовим чинником, що визначає необхідну кваліфікацію та спеціалізацію кадрів. Ступінь автоматизації, застосування цифрових технологій і характер інноваційних змін визначають особливі вимоги до працівників, які мають уміти швидко адаптуватися до технологічних викликів і забезпечувати високий рівень якості роботи [7].

Кадровий менеджмент у будівельній галузі відрізняється високим рівнем складності, мульти функціональністю та динамічністю. Його ефективність напряду впливає на реалізацію будівельних проєктів у встановлені терміни, з дотриманням бюджетів та стандартів якості. У зв'язку з цим особливу актуальність набуває

впровадження елементів HR-інжинірингу, орієнтованого на системну роботу з персоналом: від прогнозування потреби в кадрах до аналітичного супроводу ефективності праці.

Одним із ключових напрямів розвитку кадрової системи у будівельній галузі сьогодні є цифрова трансформація управління персоналом, яка полягає у впровадженні цифрових інструментів для автоматизації рутинних процесів, оптимізації підбору кадрів, аналітики плинності та продуктивності праці. Такі системи, як SAP SuccessFactors, Workday, Zoho People, дозволяють не тільки контролювати кадрові процеси, а й на основі даних прогнозувати ризики, виявляти слабкі ланки у HR-ланцюгу та формувати стратегії реагування.

Не менш важливим є розвиток системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що особливо актуально в умовах технологічного оновлення будівельного сектору (наприклад, впровадження BIM-моделей, 3D-друку, роботизації на майданчиках тощо). Постійне оновлення знань робітників, інженерів та керівного складу стає гарантією якості виконання проєктів і зменшення виробничих ризиків.

Building Information Modeling (BIM) (інформаційне моделювання будівель) – це цифрове представлення фізичних і функціональних характеристик об'єкта. BIM-моделі - це цифрові файли, які можна легко обмінювати, витягувати та об'єднувати для комплексного аналізу та оцінювання об'єкта. Ключова перевага BIM полягає у швидкому обміні інформацією між проєктними командами та всіма зацікавленими сторонами. Це забезпечує прийняття обґрунтованих рішень, розробку точних і детальних проєктів, знижує кількість помилок та конфліктів, а також упорядковує життєвий цикл проєкту. Впровадження BIM допомагає раціоналізувати витрати, час і ресурси, що підвищує загальну якість будівництва [11].

Окремої уваги потребує впровадження корпоративної культури безпеки та командної взаємодії, адже ефективне управління в будівництві неможливе без злагодженої роботи великої кількості людей на об'єктах. Згуртованість, взаємоповага, відкритість до зворотного зв'язку та здорова конкуренція є фундаментом для формування стабільного трудового колективу.

Також в умовах сучасних викликів (економічна нестабільність, війна, нестача трудових ресурсів, еміграційні хвилі) кадровий менеджмент повинен передбачати адаптивну модель зайнятості, яка дозволяє залучати різні категорії працівників:

- фрилансерів та субпідрядників;
- працівників на неповну зайнятість;
- працівників старшого віку або внутрішньо переміщених осіб.

Інтеграція таких моделей дозволяє зберігати кадровий потенціал підприємства навіть за умов невизначеності та сприяє соціальній відповідальності бізнесу.

Таким чином, сучасний кадровий менеджмент у будівельній галузі повинен базуватися на поєднанні класичних управлінських функцій з інноваційними підходами HR-інжинірингу. Це забезпечить не лише функціонування підприємства в поточних умовах, але й створить основу для сталого зростання, підвищення якості будівництва та зміцнення позицій на ринку.

1.3 Вплив економічної нестабільності на формування кадрової політики підприємств

Кадрова політика є ключовою складовою загальнодержавної соціально-економічної стратегії, оскільки вона безпосередньо спрямована на активізацію людського фактора та успішне втілення економічних, політичних і соціальних програм. На рівні підприємства кадрова політика традиційно виступає як основний інструмент соціально-економічного впливу на внутрішнє середовище, забезпечуючи досягнення головних цілей корпоративної політики [12].

Економічна нестабільність стала постійним фоном функціонування українських підприємств упродовж останніх років. Військові дії, інфляційні процеси, нестача енергоресурсів, коливання валютних курсів, зміни в

законодавстві, міграційні потоки та цифрова трансформація суттєво впливають на усі сфери господарювання, зокрема й на систему управління персоналом.

За таких умов кадрова політика підприємства, що виступає системою стратегічних підходів до формування, розвитку й утримання персоналу, має бути гнучкою, здатною адаптуватися та оперативно реагувати на зміни.

Класичні моделі HR-менеджменту дедалі частіше поступаються місцем кризовим моделям управління персоналом.

Кадрова політика за своєю суттю вимагає формулювання конкретних цілей роботи з кадрами, які досягаються через системи стратегічного та оперативного управління. Відповідальність за це управління покладається на кадрових менеджерів та безпосередніх керівників. Ба більше, прагнення до тривалої господарської діяльності зумовлює необхідність у довгостроковій спрямованості кадрової політики.

Основу кадрової політики становлять визнані принципи, які сприяють ефективності роботи. Це, зокрема: демократичний підхід до управління, який стимулює співпрацю; глибоке розуміння потреб кожного працівника; а також справедливість, рівність і послідовність у застосуванні правил.

До основних елементів кадрової політики входять такі стратегічні складові: стратегія комплектування персоналу (набір, відбір та розстановка); стратегія розвитку кадрів (профорієнтація, адаптація, підвищення кваліфікації); політика зайнятості; політика управління кар'єрою; політика матеріального стимулювання; а також соціальна політика підприємства [13].

Основні прояви економічної нестабільності, що впливають на кадрову політику: скорочення обсягів виробництва, інфляція, міграційні процеси, загроза безпеці, дефіцит фінансових ресурсів.

Зміни в підходах до кадрової політики включають гнучке планування, аутсорсинг, цифровізацію, ризик-орієнтованість, та фокус на мотивацію ключових працівників.

Наслідки для кадрової політики підприємств:

Зміщення акценту з набору на утримання персоналу. Зростає значення внутрішнього розвитку, адаптації, кар'єрного просування.

Актуалізація soft skills у доборі персоналу – гнучкість, стресостійкість, здатність до швидкої адаптації.

Розширення ролі HR-аналітики – аналіз продуктивності, причин звільнень, ризиків та потенціалу кадрів.

Використання тимчасових контрактів, гнучких графіків, скорочення витрат на не обов'язкові HR-функції.

Посилення внутрішньої комунікації – як засобу формування довіри, командного духу та запобігання дезінформації в колективі.

Таким чином, економічна нестабільність формує нові правила в кадровій політиці підприємств. HR-функція виконує не лише операційну, а й стратегічну роль - як інструмент управління ризиками, змінами, залученням та лояльністю персоналу. Особливо актуальні ці підходи для будівельної галузі, яка чутлива до коливань економіки.

Вплив економічної нестабільності на кадрову політику будівельних підприємств наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Вплив економічної нестабільності на кадрову політику будівельних підприємств.

Прояв нестабільності	Наслідки для персоналу	Відповідь кадрової політики
Інфляція та зростання цін	Зниження купівельної спроможності	Гнучка система преміювання, часткова компенсація витрат
Скорочення виробництва	Вивільнення персоналу	Використання неповної зайнятості, відпустки за власний рахунок
Міграція кадрів за кордон	Втрата кваліфікованих працівників	Формування кадрового резерву, робота з молоддю
Воєнні дії	Переміщення підприємств і працівників	Перехід на дистанційні формати, релокація персоналу
Обмежені ресурси	Зменшення фінансування HR-заходів	Цифровізація рекрутингу, віддалене навчання

Економічна нестабільність, спричинена війною, глобальними кризами та регіональними проблемами, суттєво ускладнює функціонування багатьох систем. Особливим викликом для аудиту в умовах невизначеності є недостатнє дослідження проблем, пов'язаних із частими змінами в законодавстві, інформаційною асиметрією та обмеженим доступом до необхідних даних. Ці фактори перешкоджають розробці адаптивних процедур для ефективного вирішення цих проблем. Отже, необхідно провести детальний аналіз ризиків, пов'язаних із застосуванням прогнозних моделей та сценарного аналізу [14].

Економічна нестабільність, що спостерігається в країні протягом останніх років, змінює парадигму формування кадрової політики підприємств. Вона охоплює низку зовнішніх факторів, таких як військові дії, інфляційні процеси, девальвація національної валюти, коливання ринкової кон'юнктури та нестабільність енергетичної системи. Ці чинники змушують бізнеси шукати нові підходи до управління персоналом, орієнтовані не на стабільність і довгострокову перспективу, а на виживання, оперативність і гнучкість.

В умовах високої турбулентності класичні інструменти кадрового менеджменту втрачають ефективність. Підприємства більше не можуть покладатися на планування чисельності персоналу на роки вперед, прогнозовану ротацію кадрів чи сталі програми навчання. Натомість зростає потреба у розробці кризових моделей управління персоналом, які дозволяють швидко адаптуватися до змін, мінімізувати втрати людського потенціалу та зберігати ключові компетенції організації.

Один з найвідчутніших наслідків нестабільності – це загострення проблеми відтоку кваліфікованих кадрів, зокрема в будівельній галузі. Масова трудова міграція, посилена війсьним станом, скороченням обсягів будівництва та зниженням оплати праці, призводить до кадрового голоду на внутрішньому ринку. Як наслідок, компанії вимушено змінюють акценти з активного набору на утримання персоналу, запроваджують програми лояльності, розширюють соціальний пакет навіть за умов обмежених фінансових можливостей.

Не менш важливою тенденцією є зміна пріоритетів у компетенціях, які оцінюються при прийомі на роботу. На перший план виходять гнучкість, здатність працювати в умовах невизначеності, навички самостійного прийняття рішень, адаптивність до нових форматів співпраці. Так звані soft skills набувають вагомості не менше, ніж професійна кваліфікація, особливо в умовах нестачі кадрів, коли перевагу віддають універсальним працівникам.

Кадрова політика в умовах нестабільності перетворюється на інструмент стратегічного менеджменту, тісно пов'язаний з ризик-менеджментом, фінансовим плануванням і репутаційним управлінням. Від того, наскільки ефективно підприємство адаптує свою кадрову систему до зовнішніх змін, залежить його спроможність зберігати продуктивність, утримувати ключових працівників і реалізовувати бізнес-стратегію.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад кадрового забезпечення в будівельній галузі, що дозволило виявити сутність, структуру, значення й особливості управління персоналом у специфічних галузевих умовах, а також проаналізувати вплив економічної нестабільності на кадрову політику підприємств.

У процесі дослідження встановлено, що кадрове забезпечення у сучасній економіці є не просто функцією підбору кадрів, а стратегічною складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Воно охоплює як кількісні та якісні характеристики персоналу, так і організаційно-мотиваційні аспекти, що визначають ефективність роботи всієї організації. Особливої ваги кадрове забезпечення набуває в умовах цифрової трансформації, глобалізації ринку праці, нестабільності соціально-економічного середовища та зміни очікувань працівників нових поколінь.

Через свою специфіку будівельна галузь вимагає унікального підходу до управління персоналом, який враховує такі фактори, як: сезонність робіт, висока мобільність, підвищені вимоги до фізичної витривалості та безпеки, а також значна плінність кадрів. Ці особливості зумовлюють необхідність створення кадрових резервів, активного впровадження наставництва, застосування гнучких форм зайнятості та розробки цифрових HR-платформ для оперативного реагування на зовнішні зміни.

Особливу увагу в роботі приділено аналізу впливу економічної нестабільності на формування кадрової політики підприємств. В умовах війни, інфляції, міграції кадрів та скорочення інвестицій спостерігається трансформація традиційних HR-стратегій у напрямку антикризового управління персоналом. Зростає роль внутрішнього резерву, адаптивних моделей зайнятості, інструментів нематеріальної мотивації, а також інвестицій у soft skills і цифрові компетенції персоналу. Кадрова політика дедалі частіше інтегрується у систему стратегічного управління підприємством і виконує функції ризик-менеджменту, інструменту згуртованості, стабілізації та підвищення лояльності персоналу.

Таким чином, результати теоретичного дослідження дозволяють зробити висновок про те, що ефективна кадрова політика у будівельній галузі має базуватися на принципах HR-інжинірингу, гнучкості, інноваційності та орієнтації на збереження й розвиток людського капіталу в умовах постійних викликів.

2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА VAN-BUD VADYМ BANDELIUK SP.Z.O.O.

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

Компанія Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o., заснована у 2016 році, спеціалізується на внутрішніх ремонтних і оздоблювальних роботах у будівлях: монтажі вікон, встановленні гіпсокартонних конструкцій, шпаклюванні і фарбуванні стін тощо. Праця фірми базується на комплексному підході до ремонту: від підготовчих, демонтажних робіт до фінального оздоблення поверхонь з високими вимогами до якості та естетики.

У Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. функціонують різні бригади, які виконують як чисто монтажні завдання (наприклад, встановлення і регулювання вікон), так і оздоблювальні операції - шпаклювання, ґрунтування, шліфування та нанесення фарб або декоративних покриттів. Застосовуються сучасні матеріали і інструменти: сертифіковані фарби, шпаклівки, гіпсокартонні елементи від відомих виробників, а також відповідне обладнання для точного і акуратного виконання.

Організаційна структура компанії передбачає керівництво проектами, відділи технічного супроводу, закупівель та логістики, контролю якості, бухгалтерії і кадрового обліку. Маркетингова стратегія Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. включає активну присутність у регіоні, співпрацю з приватними замовниками та комерційними об'єктами, демонстрацію портфоліо «до-/після» ремонтів, а також використання рекомендацій і відгуків клієнтів.

Фінансово-економічна діяльність компанії характеризується тим, що ключовим ресурсом є матеріали (для шпаклювання, фарб, монтажу), робоча сила бригад, логістика і закупівля. Витрати на матеріали становлять значну частину собівартості, тому компанія прагне укласти договори з постачальниками для отримання більш вигідних умов. Заробітна плата робітників та майстрів

формується або як погодинна оплата, або за обсягом обсягу робіт, з бонусами за якість і своєчасність виконання.

Якість виконання робіт - один із пріоритетів Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.. Контроль ведеться на всіх етапах: демонтаж і підготовка поверхонь, точність монтажу, рівність шпаклівки, покриття, кінцевий вигляд. Компанія надає гарантії на виконані роботи згідно з умовами договору.

Діяльність фірми на ринку ремонтно-будівельних послуг є конкурентною. Фірма конкурує через надійність, комплексність послуг «під ключ», чітке планування, дотримання термінів і високого рівня обслуговування клієнтів. Для розвитку компанія розглядає можливості цифровізації процесів (наприклад, електронні кошториси, CRM-системи), підвищення кваліфікації працівників, поліпшення гарантійних умов і створення додаткових сервісів, зокрема післягарантійного обслуговування і консультування клієнтів стосовно вибору матеріалів.

Таким чином, Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. - це компанія середнього рівня за обсягом робіт, що діє вже декілька років (засновано 2016), яка має чітку спеціалізацію, усталені процеси, прагнення до якості та високих стандартів. Досвід практики на базі Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. дає можливість глибоко вивчити організаційні, технологічні, кадрові та економічні аспекти ремонтно-будівельної діяльності.

Характеристика чинників впливу на підприємстві Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. наведена у таблиці 2.1 [15].

Соціально-демографічна ситуація також формує попит на внутрішні ремонти. Урбанізація, модернізація житлового фонду та висока вимогливість клієнтів до якості обумовлюють зростання ринку ремонту та модернізації. Згідно з галузевими звітами, ринок ремонтів у Польщі оцінюється в десятки мільярдів злотих на рік і має стабільну тенденцію до зростання [16].

Таблиця 2.1 - Характеристика чинників впливу на підприємстві Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

Група чинників	Характеристика впливу
Політико-правові	Польща має стабільну правову систему, що регулює діяльність підприємств у будівельній сфері. Діють закони про працю, будівельні норми, санітарні та екологічні стандарти ЄС. Підприємство повинно дотримуватись вимог безпеки праці, стандартів енергозбереження та сертифікації матеріалів.
Економічні	Будівельний ринок Польщі розвивається завдяки інвестиціям у житлову та комерційну нерухомість. Водночас вплив мають інфляція, вартість будівельних матеріалів, коливання цін на енергоносії та заробітні плати. Важливу роль відіграє доступність кредитування та фінансування для клієнтів.
Соціально-демографічні	В Польщі спостерігається високий попит на ремонтно-оздоблювальні послуги через урбанізацію та потребу модернізації житлового фонду. Наявність великої кількості трудових мігрантів впливає на ринок робочої сили. Клієнти очікують високої якості послуг, прозорості кошторисів та дотримання строків.
Технологічні	Активно впроваджуються нові технології у сфері будівництва та ремонту: енергоефективні вікна, сучасні оздоблювальні матеріали, цифрові інструменти для проектування (CAD, BIM), CRM-системи для управління клієнтами. Використання сучасного обладнання підвищує ефективність роботи і конкурентоспроможність компанії.
Екологічні	Польща, як член ЄС, має жорсткі вимоги до екологічної безпеки. Це стосується утилізації будівельних відходів, використання екологічно безпечних матеріалів, зменшення енергоспоживання та дотримання стандартів якості повітря в приміщеннях. Компанії необхідно враховувати екологічні норми при виконанні робіт.
Конкурентні	У Польщі діє велика кількість будівельних та ремонтних фірм різного масштабу від дрібних приватних майстрів до великих компаній. Конкуренція відбувається за якістю виконання робіт, термінами, ціною та гарантійними умовами. Важливу роль відіграє репутація і рекомендації клієнтів.

З іншого боку, кадрове питання є одним з найважливіших: Польща відчуває дефіцит кваліфікованих будівельників, адже багато місцевих працівників виїжджають за кордон, а на ринку зростає частка мігрантів. Це підштовхує компанії, такі як Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. , інвестувати в навчання, підвищення кваліфікації та системи мотивації, щоб утримати працівників [17].

Таким чином можемо сказати що, Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. діє в умовах високої конкуренції та багатофакторного впливу середовища, але завдяки

адаптації до сучасних технологій, правильному управлінню ресурсами і фокусуванню на якості послуг підприємство може утримувати стійкі позиції на ринку внутрішніх ремонтів у Польщі.

SWOT-аналіз Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Спеціалізація на внутрішніх ремонтних роботах, монтажі вікон, гіпсокартоні та оздобленні, що формує стійку нішу на ринку. 2. Досвід роботи з 2016 року, наявність сформованої репутації серед клієнтів. 3. Використання сучасних матеріалів і технологій, відповідність європейським стандартам. 4. Конкурентні ціни та індивідуальний підхід до клієнта. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно невеликий штат, обмежені можливості швидкого масштабування. 2. Обмежені фінансові ресурси у порівнянні з великими будівельними компаніями. 3. Висока залежність від постачальників матеріалів та коливання їх цін.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток будівельного і ремонтного ринку у Польщі, модернізація житлового фонду, зростання попиту на внутрішні ремонти. 2. Розширення спектра послуг: утеплення, енергоефективні рішення, дизайнерські оздоблення. 3. Розвиток бренду роботодавця, залучення працівників з України та інших країн. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жорсткі екологічні та правові вимоги ЄС щодо утилізації відходів і стандартів матеріалів. 2. Економічна нестабільність і коливання курсу злотого у відношенні до євро. 3. Дефіцит кваліфікованих кадрів у Польщі, відтік робітників за кордон.

SWOT-аналіз показує, що компанія Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. володіє рядом конкурентних переваг на ринку внутрішніх ремонтів у Польщі. Серед них вузька спеціалізація на оздоблювальних роботах, що забезпечує високу якість послуг і дозволяє створити репутацію надійного підрядника. Гнучкість у співпраці з клієнтами та можливість виконання робіт «під ключ» робить компанію привабливою як для приватних замовників, так і для корпоративних клієнтів. Використання сучасних матеріалів і технологій відповідно до стандартів ЄС формує додаткову конкурентну перевагу.

Водночас підприємство має низку слабких сторін, які можуть стримувати розвиток. Це насамперед невеликий масштаб діяльності, що обмежує можливості

швидкого розширення на нові ринки, а також залежність від зовнішніх постачальників матеріалів і коливань їх вартості. Важливим викликом є й кадрове питання: дефіцит кваліфікованих робітників у Польщі змушує компанію покладатися на працівників-мігрантів, що потребує додаткових витрат на адаптацію та навчання.

У перспективі Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. може скористатися рядом можливостей для посилення своїх позицій. Зростаючий попит на ремонт і модернізацію житлового фонду у Польщі створює сприятливі умови для розширення клієнтської бази. Використання цифрових інструментів підвищить якість обслуговування і допоможе краще організувати внутрішні бізнес-процеси. Крім того, розвиток напрямів, пов'язаних з енергоефективними рішеннями та екологічними технологіями, дозволить залучати нових клієнтів і відповідати сучасним вимогам ринку.

Таким чином, фірма має хороші перспективи розвитку за умови стратегічного використання своїх сильних сторін і можливостей, а також мінімізації впливу слабких сторін та зовнішніх загроз.

Ефективна діяльність будівельної компанії в умовах ринкової економіки визначається обсягами виконаних робіт, якістю наданих послуг та рівнем задоволення потреб клієнтів у сфері внутрішніх ремонтів приміщень. Основною метою виробничо-господарської діяльності є виконання ремонтно-оздоблювальних робіт - таких як шпаклювання, фарбування, монтаж гіпсокартонних конструкцій, укладання підлогових покриттів - у визначені терміни, з дотриманням стандартів якості та за оптимальних витрат.

Завдання виробничої діяльності будівельної фірми полягають у забезпеченні максимально можливого обсягу виконаних робіт відповідно до потреб ринку, підвищенні ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів, впровадженні сучасних технологій та матеріалів, що забезпечують конкурентоспроможність компанії. Важливим чинником є також стабільне насичення ринку якісними ремонтно-оздоблювальними послугами, формування позитивного іміджу фірми серед клієнтів і партнерів, а також досягнення високих

фінансових результатів за рахунок раціональної організації праці та використання виробничого потенціалу.

Техніко-економічні показники (ТЕП) - це набір кількісних характеристик, які відображають ключові параметри будівельного об'єкта: його площу, об'єм, щільність забудови, рівень енергоефективності, а також витрати на будівництво та подальшу експлуатацію [18].

Виробничий потенціал будівельної компанії, що здійснює внутрішні ремонти будівель, формується на основі сукупності її матеріально-технічних, трудових та організаційних ресурсів. До матеріально-технічної бази належать сучасні інструменти, обладнання для монтажу гіпсокартонних конструкцій, фарбувальні системи, шліфувальні машини, драбини, будівельні риштування, транспорт для перевезення матеріалів. Важливим елементом є також якісні будівельні матеріали - шпаклівки, фарби, гіпсокартон, клейові суміші та інші оздоблювальні компоненти, які визначають кінцевий результат робіт.

Трудові ресурси підприємства - це основа його успішної діяльності. Висококваліфіковані спеціалісти з досвідом у сфері внутрішніх ремонтів забезпечують належний рівень якості та дотримання технологічних вимог. Раціональне управління персоналом, розвиток професійних навичок працівників і забезпечення безпечних та комфортних умов праці сприяють зростанню продуктивності та скороченню витрат.

Характеристику показників інтенсифікації виробництва на Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.3.

Аналізуючи таблицю 2.3 можна відмітити, що за 2022-2024 рр. чистий дохід від реалізації продукції Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. збільшився. Середньооблікова кількість штатних працівників на фірмі Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. була не змінною. Матеріальні витрати у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилися на 125,3 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилась на 124 %.

Таблиця 2.3 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації послуг, tys. PLN	950,0	1140,0	1550,0	120,0	135,9
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	12	12	12	100,0	100,0
Матеріальні витрати, tys. PLN	830,0	1040,0	1290,0	125,3	124
Продуктивність праці, tys. PLN/особу	79,2	95	129,2	119,9	136
Матеріаловіддача, tys. PLN	1,14	1,09	1,20	95,6	110
Фонд оплати праці штатних працівників, tys. PLN	43,3	51,8	61,9	119,6	119,5

Матеріаловіддача у 2023 р. порівняно з 2022 р. була 95,6 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. вона збільшилась на 110 %.

Фонд заробітної плати працівників на фірмі Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 119,6 %, а у 2022 р. також збільшувався на 119,5 % відносно попереднього року.

Аналіз елементів операційних витрат Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз елементів операційних витрат Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Матеріальні затрати, tys. PLN	830,0	1040,0	1290,0	125,3	124,0
Витрати на оплату праці, tys. PLN	43,3	51,8	61,9	119,6	119,5
Відрахування на соціальні заходи, tys. PLN	3,3	4,1	6,4	124,2	156,1
Інші операційні витрати, tys. PLN	40,0	60,0	70,0	150,0	116,7
Разом	916,6	1155,9	1428,3	126,1	123,6

Аналізуючи таблицю 2.4, звернемо увагу, що найбільшу питому вагу в складі витрат операційної діяльності займають матеріальні затрати. Отже, досліджуване виробництво є матеріаломістким. Найбільша сума грошей на оплату праці в період 2022-2024 рр. були використані в 2024 р. і ця сума становила 61,0 тис. PLN. Також у 2024 р. найбільшу суму було витрачено на відрахування на соціальні заходи – 6,4 тис. PLN. Аналіз темпу росту елементів операційних витрат Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр. подано на рисунку 2.1.

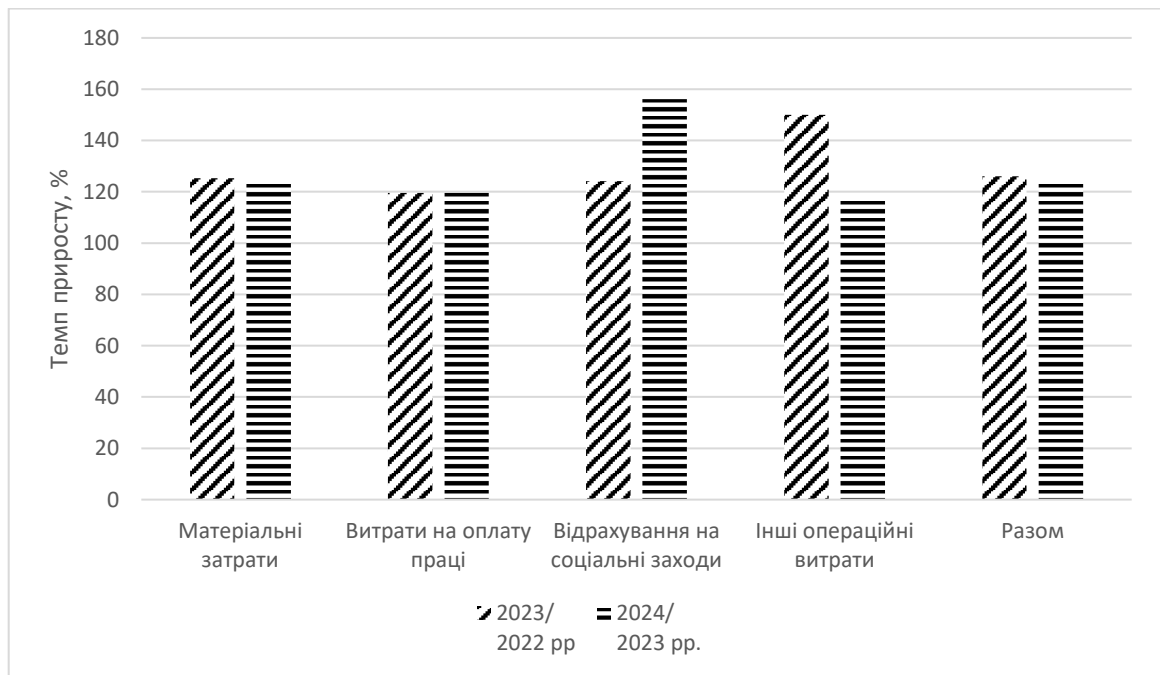


Рисунок 2.1 – Аналіз темпу росту елементів операційних витрат Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр.

На рисунку 2.1 відображено динаміку зміни основних елементів операційних витрат компанії Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. у 2022–2024 рр. Дані свідчать про загальну тенденцію до зростання витрат, що є наслідком як розширення обсягів виконуваних ремонтно-оздоблювальних робіт, так і підвищення вартості матеріалів та трудових ресурсів на польському ринку.

Найбільший приріст спостерігається за статтею «Матеріальні затрати», що зросли у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 25,3%, а у 2024 р. порівняно із 2023 р. на 24%. Це пояснюється підвищенням цін на будівельні матеріали (фарби, шпаклівку,

гіпсокартон, інструменти), а також переходом компанії до використання більш якісних, екологічних матеріалів.

Витрати на оплату праці також мають стабільну тенденцію зростання, у 2023 році порівняно із 2022 р. виросло на 19,6% , а у 2024 р. порівняно з 2023 р. то бачимо зростання на 19,5%.

Діяльність підприємства необхідно оцінювати через призму виробничого успіху. Стійке зростання обсягів виконаних робіт, яке відображається у чистому доході від реалізації послуг, свідчить про високий попит на якісні ремонтні послуги та шпаклювання. Водночас, ключовим показником є контроль собівартості, яка у цій галузі значною мірою залежить від вартості будівельних матеріалів та ефективності їх використання.

Підвищення ефективності діяльності підприємства безпосередньо залежить від розуміння сутності його фінансового результату та здатності приймати ефективні управлінські рішення для подальшого розвитку.

Фінансовий результат визначається як прибуток або збиток організації, що формується внаслідок розрахунку різниці між сукупними доходами та сукупними витратами. Позитивний фінансовий результат (прибуток) виступає як новостворена додаткова вартість, є одним із джерел забезпечення фінансування як поточних операцій, так і стратегічного розвитку, а також слугує основним індикатором оцінки економічної ефективності [19, с. 390].

Аналіз показників прибутку на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр. наведено у таблиці 2.5.

Аналізуючи дану таблицю можемо побачити, що фінансова діяльність підприємства демонструє позитивну тенденцію зростання основних показників.

Спостерігається стабільне і значне збільшення чистого доходу від реалізації послуг та собівартості протягом усього періоду. Обсяг загальних доходів і витрат також послідовно зростає, при цьому темпи зростання у 2024 р. є вищими, ніж у 2023 р., особливо за дохідними статтями. Звертає на себе увагу суттєве зростання інших операційних витрат у 2023 р. темп зростання 50,0%, що, ймовірно, стало причиною тимчасового зниження кінцевих фінансових результатів.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників прибутку на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
1. Чистий дохід від реалізації послуг, tys. PLN	950,0	1140,0	1550,0	120,0	135,9
2. Собівартість реалізованої продукції, tys. PLN	790,0	980,0	1220,0	124,1	124,5
4. Інші операційні доходи, tys. PLN	45,0	55,0	75,0	122,2	136,6
5. Інші операційні витрати, tys. PLN	40,0	60,0	70,0	150,0	116,6
6. Інші доходи, tys. PLN	15,0	20,0	25,0	133,3	125,0
8.Разом доходи, tys. PLN	1010,0	1215,0	1650,0	120,0	135,8
9.Разом витрати, tys. PLN	830,0	1040,0	1290,0	125,3	124,0
10. Фінансовий результат до оподаткування, tys. PLN	180,0	175,0	360,0	97,2	205,7
11. Чистий фінансовий результат: - прибуток, tys. PLN - збиток, tys. PLN	156,0 -	152,6 -	278,0 -	97,8 -	182,2 -

Незважаючи на загальне зростання доходів, у 2023 р. компанія зіткнулася з невеликим падінням показників фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку та мала темпи зростання у 2023 р. Це свідчить про те, що зростання витрат у 2023 р. випереджало зростання доходів або ж структура витрат була менш ефективною.

Ситуація кардинально покращилася у 2024 р., коли підприємство продемонструвало зростання фінансових результатів. Фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток зросли більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком та мали темпи зростання 105,7% та 82,2% у 2024 р., що свідчить про значне підвищення ефективності діяльності та успішне управління витратами у цьому періоді. Підсумовуючи, незважаючи на тимчасове уповільнення у 2023 р., загальна фінансова траєкторія компанії Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. є позитивною і стійкою.

Аналіз темпу росту показників прибутку Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр. наведено на рисунках 2.2, 2.3, 2.4.

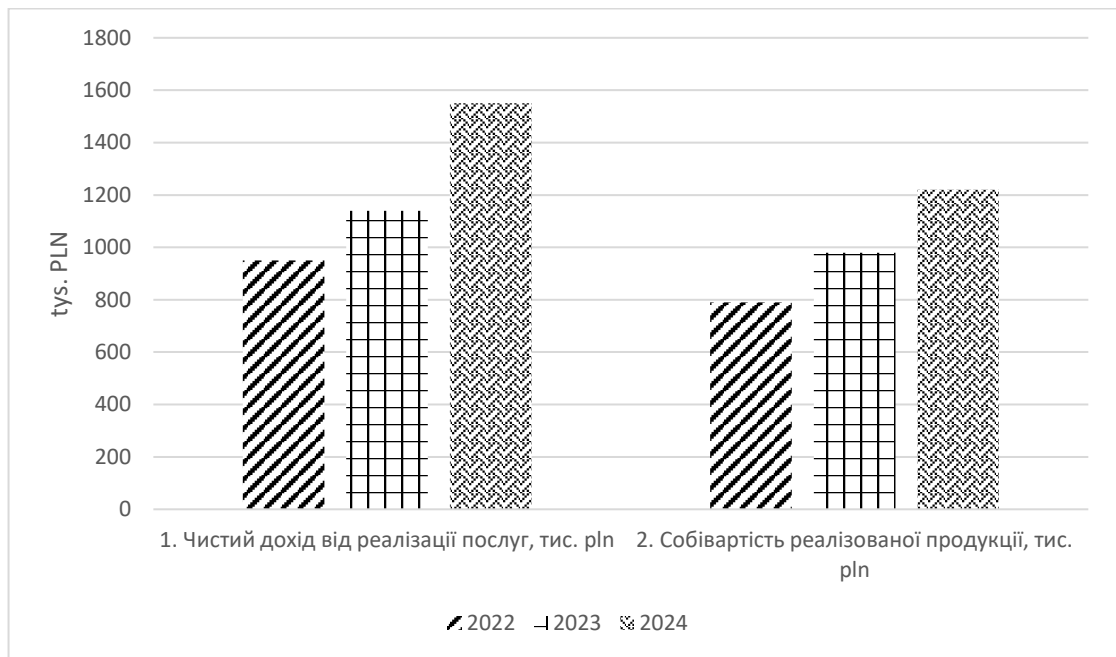


Рисунок 2.2 – Аналіз чистого доходу та собівартості реалізованих послуг Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр.

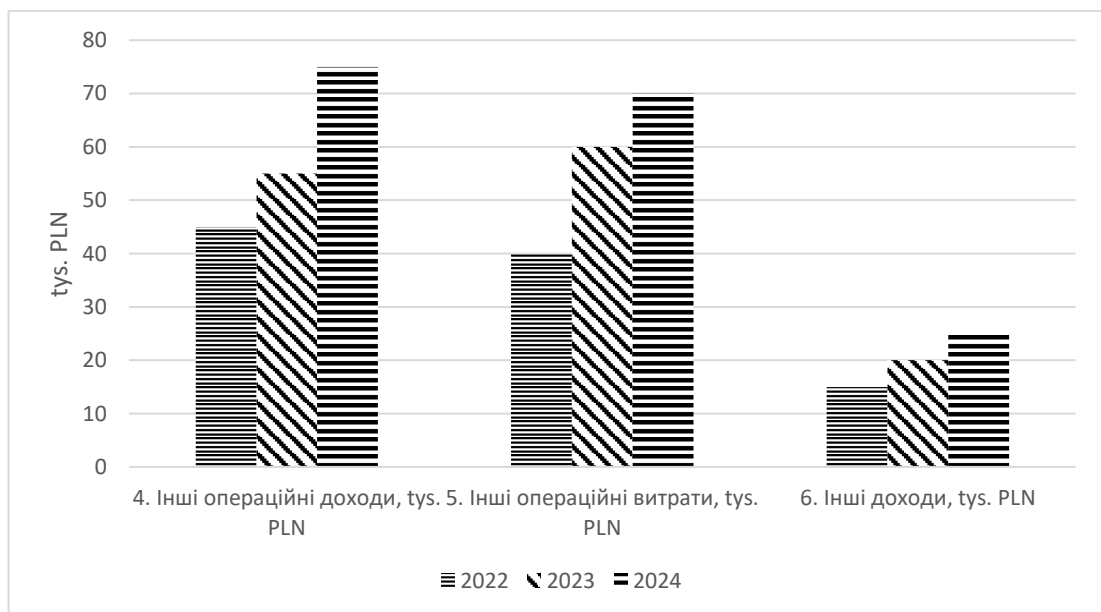


Рисунок 2.3 – Аналіз темпу росту операційних доходів та операційних витрат Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр.

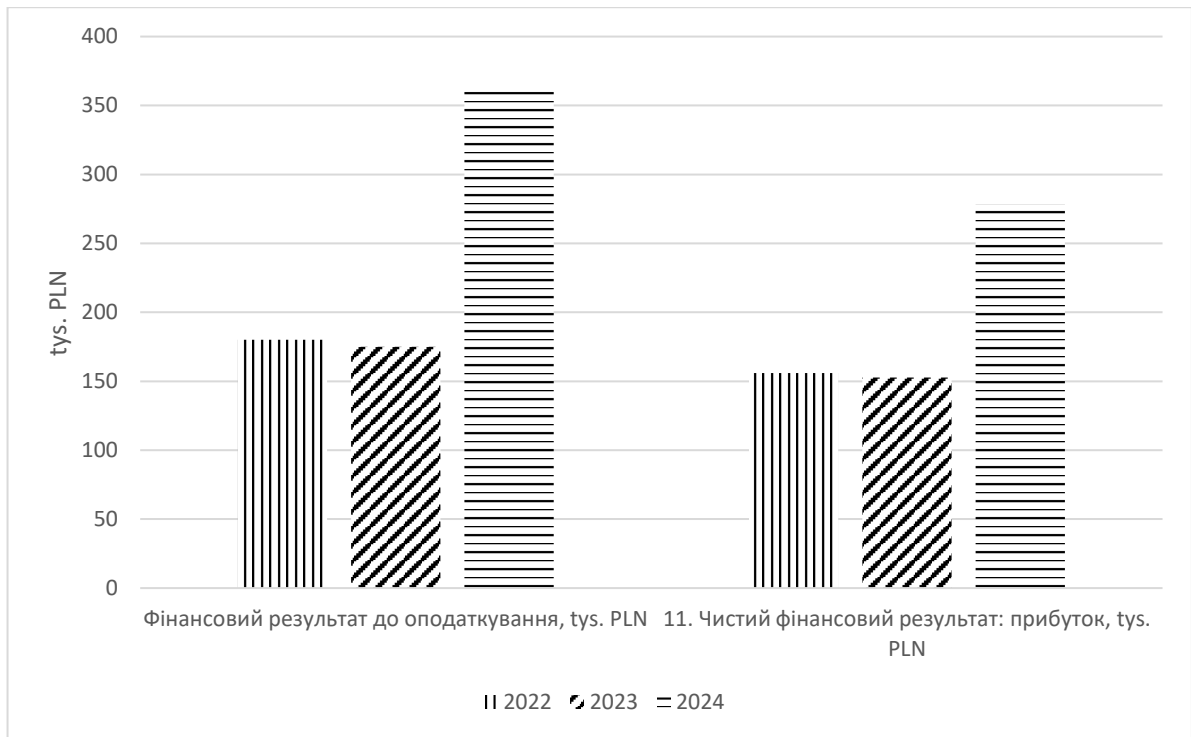


Рисунок 2.4 – Аналіз темпу росту фінансового результату Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр.

Аналізуючи дані гістограми, які демонструють чітку зростаючу тенденцію щодо обсягів діяльності компанії. Показники чистого доходу від реалізації та разом доходи зростають послідовно кожного року, що свідчить про розширення бізнесу та збільшення ринкової присутності. Аналогічна динаміка спостерігається і за основними показниками витрат, такими як собівартість реалізованої продукції та разом витрати, що є очікуваним при зростанні обсягів доходу. Витрати на інші операційні доходи та інші операційні витрати залишаються на відносно низькому рівні порівняно з основними доходами та витратами, але також демонструють зростання, особливо помітне для операційних витрат.

2.2 Оцінка кадрового потенціалу та системи управління персоналом підприємства Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

Працівники підприємства характеризуються своєю чисельністю та структурою, яка відображає їх розподіл за професіями, функціями, ролями та рівнем оплати праці.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як агрегат груп, диференційованих за наступними критеріями: зміст професійної діяльності, рівень здобутої освіти та кваліфікації, професійна належність, трудовий стаж, демографічні показники (стать, вік, національність), соціокультурні ознаки (сімейний стан, членство у громадських або політичних об'єднаннях), а також мотиваційний вектор, рівень матеріального забезпечення та статус зайнятості.

З метою отримання інформації про соціальну структуру персоналу найбільш раціональним підходом є застосування даних обліку особового складу працівників. Ці дані підтверджуються офіційною документацією (паспорт, освітні документи, трудова книжка, перелік наукових робіт тощо). Проте, оскільки ці документи не містять усього спектру важливих соціальних показників, виникає необхідність у залученні додаткових соціологічних методів досліджень.

Дані про динаміку середньооблікової чисельності персоналу Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр. наведені у таблиці 2.6.

Аналізуючи дану таблицю, видно, що Середньооблікова чисельність працівників на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр. була не змінною, а показники приросту (абсолютне відхилення та темп приросту) дорівнюють нулю, а темпи зростання становлять 100%, це може свідчити про те, що фірма використовує ті самі кадрові ресурси, що й раніше, та не розширює свою діяльність. Або ж можливо, що використання нових технологій дозволило збільшити ефективність працівників та зберегти поточну чисельність працівників.

Таблиця 2.6 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024рр.

Показник	Рік		
	2022	2023	2024
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	12	12	12
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове	0	0	0
ланцюгове	0	0	0
3. Темп зростання, %:			
базовий	100,0	100,0	100,0
ланцюговий	100,0	100,0	100,0
4. Темп приросту, %:			
базовий	0	0	0
ланцюговий	0	0	0
5. Середньорічний темп приросту, %			0

Однак, відсутність змін в чисельності працівників не дає повної картини про ситуацію на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.. Наприклад, якщо в 2022 р. на фірмі було зайнято багато найманих робітників, але в наступні роки їх роль була замінена на роботи з автоматизованою технікою, то це може призвести до зменшення чисельності працівників, але збільшення продуктивності та ефективності роботи фірми.

Отже, відсутність змін в чисельності працівників на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр. може свідчити про збереження поточного рівня роботи фірми. Звітності про рух кадрів Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. не надають.

Структуру персоналу за статтю Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр. наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Структура персоналу за статтю Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр.

Показник	2022		2023		2024		Відхилення	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів структури
Всього працівників, з них:	12	100,0	12	100,0	12	100,0	0	0
– жінки	1	8,33	1	8,33	1	8,33	0	0
– чоловіки	11	91,67	11	91,67	11	91,67	0	0

Структура персоналу за статтю є стабільною протягом 2022-2024 рр., оскільки загальна чисельність працівників у 2022 р. була 12 осіб і так залишилась у 2024 р., таким чином відхилення чисельності та пунктів структури дорівнюють нулю. А структуру персоналу за віком Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура персоналу за віком Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр.

Показник	Рік						Відхилення	
	2022		2023		2024		%	пунктів структури
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %		
Всього працівників, з них:	12	100,0	12	100,0	12	100,0	0	0
– 18-25 років	3	25,0	3	25,0	3	25,0	0	0
– 26–35 років	5	41,67	5	41,67	5	41,67	0	0
– 36–55 років	4	33,3	4	33,3	4	33,3	0	0

Аналізуючи таблицю 2.8 видно, що основна частка персоналу 41.67% припадає на вікову групу 26–35 років, що є ознакою відносно молодого та працездатного колективу.

Частина молодий персонал віком 18–25 років становить 25,0%, а старших працівників віком 36–55 років становить 33.33%, що свідчить про збалансований віковий склад, де поєднуються молодий потенціал та професійний досвід.

Категоріальну структура персоналу Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Категоріальна структура персоналу Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр.

Показник	Рік						Відхилення	
	2022		2023		2024		%	пунктів структури
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %		
Середньооблікова кількість штатних працівників	12	100,0	12	100,0	12	100,0	0	0
у т.ч. управлінський персонал:								
- керівники	1	8,3	1	8,3	1	8,3	0	0
- професіонали	1	8,3	1	8,3	1	8,3	0	0
- основні робітники:	10	83,4	10	83,4	10	83,4	0	0

Упродовж 2022–2024 рр. чисельність персоналу Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. залишалася стабільною 12 працівників, з яких переважну більшість становили основні робітники (83,4%). Така структура є типовою для будівельних підприємств, що спеціалізуються на внутрішніх ремонтних роботах (шпаклювання, фарбування, монтаж гіпсокартону тощо), де основна частина працівників задіяна безпосередньо у виробничому процесі.

Частка управлінського персоналу (керівники та професіонали) протягом трьох років залишається незмінною, по 8,3% кожен, що свідчить про раціональне співвідношення між управлінською та виробничою ланкою. Така структура дозволяє ефективно координувати діяльність бригад, контролювати якість виконання робіт та підтримувати чітку організацію виробничих процесів.

Якісну оцінку трудового потенціалу Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Якісна оцінка трудового потенціалу Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023 2022	2024 2023
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	12	12	12	100,0	100,0
Питома вага працівників підприємства з освітою, %:					
– вищою	16,67	16,67	16,67	100,0	100,0
– середньоспеціальною	58,33	58,33	58,33	100,0	100,0
– середньою	25,0	25,0	25,0	100,0	100,0
Середній вік працівників підприємства, років	29,8	29,8	29,8	100,0	100,0
Виробіток на одного працівника, PLN/людину	84,2	101,2	137,5	120,2	135,9
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, PLN	3010	3600	4300	119,6	119,4

Аналізуючи таблицю 2.10 видно, що трудовий потенціал підприємства Van-Bud Vadym Bandeliuk sp. z.o.o. протягом 2022–2024 рр. залишається стабільним і характеризується позитивною динамікою окремих показників ефективності праці.

Середньооблікова чисельність штатних працівників упродовж аналізованого періоду була незмінною.

Середній вік працівників протягом трьох років залишався на рівні 29,8 років, що вказує на молодий, активний та працездатний колектив. Це є позитивним фактором, оскільки молоді працівники легше адаптуються до нових технологій і вимог ринку.

Показник виробітку на одного працівника зріс із 84,2 тис. PLN у 2022 р. до 137,5 тис. PLN у 2024 р., тобто на 63,3%, що свідчить про суттєве підвищення продуктивності праці.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 3010 PLN у 2022 р. до 4300 PLN у 2024 р.

Продуктивність праці є ключовим якісним показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства та одним із основних чинників збільшення обсягів виробництва.

Продуктивність праці характеризується вартісними, трудовими та натуральними показниками. Особливо важливо правильно вибрати систему її вимірників, маючи на увазі можливість використання натуральних (у штуках, тоннах, метрах, літрах тощо), трудових (у нормо-годинах, людино-годинах, людино-днях) і вартісних вимірників (у PLN, тис. PLN, млн PLN). Під час аналізу обчислемо годинну, денну, місячну і річну (квартальну) продуктивність праці одного працюючого або одного робітника.

Продуктивність праці - це показник, який, з одного боку, відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства, а з іншого — демонструє, скільки продукції працівник може виготовити за певний проміжок часу.

Про продуктивність праці на фірмі Van-Bud Vadym Bandeliuk за 2022-2024 рр. ми можемо бачити на таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 –Продуктивність праці Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації послуг, tys. PLN	950,0	1140,0	1550,0	120,0	135,9
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	12	12	12	100,0	100,0
Продуктивність праці, тис. PLN/особу	79,2	95,0	129,2	119,9	136,0

Аналізуючи ключові економічні показники діяльності підприємства та динаміку їхнього розвитку протягом трьох років. Дані чітко демонструють стійку

та позитивну тенденцію: чистий дохід від реалізації послуг значно зростає, піднявшись з 950,0 тисяч злотих у 2022 р. до прогнозованих 1550,0 тисяч злотих у 2024 р., а темпи його зростання послідовно прискорюються на 20% за період 2023 р. та 35,9% за 2024 р. Збільшення доходу досягається при повній стабільності середньооблікової кількості штатних працівників, яка незмінно становить 12 осіб протягом усього аналізованого періоду. Як наслідок, ключовий показник продуктивності праці у розрахунку на одну особу —також демонструє хорошу динаміку, зростаючи від 79,2 тисяч злотих/особу у 2022 р. до 129,2 тисяч злотих/особу у 2024 р. Темп зростання продуктивності праці становить 19,9% за 2023 р. та 39% за 2024 р. Це ідеально відображає зростання чистого доходу, що свідчить про високу ефективність менеджменту та ресурсів.

Продуктивність праці є фундаментальним стовпом сучасної польської економіки, визначаючи її здатність до подальшого зростання з найбільш розвиненими країнами Європейського Союзу. Після періоду трансформації та інтеграції до ЄС Польща демонструвала одні з найвищих темпів зростання ВВП, значною мірою завдяки стійкому підвищенню ефективності робочої сили. Це зростання підтримується великими інвестиціями у впровадження новітніх технологій та диджиталізацію виробничих процесів, а також постійним розвитком людського капіталу через підвищення освітнього та кваліфікаційного рівня працівників. Крім того, доступ до структурних фондів ЄС та активне залучення прямих іноземних інвестицій слугують для модернізації та підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз показників продуктивності праці на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз показників продуктивності праці на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023 2022	2024 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), tys. PLN	950,0	1140,0	1550,0	120,0	135,9
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	12	12	12	100,0	100,0
Середньооблікова кількість робітників, осіб	10	10	10	100,0	100,0
Загальна кількість людино-днів, відпрацьованих всіма працівниками	3164	3166	3169	100,0	100,0
Загальна кількість людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками	25312	25328	25352	100,0	100,0
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, tys. PLN /особу	79,2	95,0	129,2	119,9	136,0
Середньорічна продуктивність праці робітників, tys. PLN /особу	95,0	114,0	155,0	120,0	135,9
Середньоденна продуктивність праці робітників, tys. PLN /особу	0,3	0,4	0,5	133,3	125,0
Середньогодинна продуктивність праці робітників, tys. PLN /особу	0,04	0,05	0,07	125,0	140,0

Аналізуючи таблицю 2.12 видно, що діяльність Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. у період з 2022 по 2024 рр. характеризується високим та зростаючим рівнем продуктивності праці при сталій чисельності персоналу.

Чистий дохід від реалізації продукції є основним показником зростання, збільшившись з 950,0 тис. PLN у 2022 р. до 1550,0 тис. PLN у 2024 р. Темпи зростання доходу прискорилися у 2023 р. порівняно з 2022 р. зростання становило 20,0%, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. воно досягло 35,9%. При цьому, середньооблікова кількість штатних працівників залишалася незмінною протягом усього періоду. Аналогічна стабільність спостерігається і в показниках відпрацьованого часу: загальна кількість людино-днів близько 3164–3169 та людино-годин близько 25312–25352 практично не змінилася.

Ключовим результатом є значне зростання всіх показників продуктивності праці. Середньорічна продуктивність праці робітників зросла з 95,0 тис. PLN/особу

у 2022 р. до 155,0 тис. PLN/особу у 2024 р.. Темпи зростання продуктивності праці також прискорювалися, досягнувши 36,0% для штатних працівників та 35,9% для робітників у 2024 р. порівняно з попереднім роком. Середньогодинна продуктивність праці робітників у 2024 р. становила 40,0%, при цьому її абсолютне значення зросло з 0,04 тис. PLN/годину до 0,07 тис. PLN/годину.

Це свідчить про успішне підвищення інтенсивності праці, впровадження ефективніших робочих процесів або технологічних рішень, які дозволяють генерувати значно більший дохід.

2.3 Ефективність використання фонду оплати праці та соціальної і кадрової політики на підприємстві в умовах економічної нестабільності

Ефективність використання фонду оплати праці у Польщі є критично важливим аспектом управління підприємством, особливо в умовах динамічного та конкурентного європейського ринку праці, що характеризується низьким рівнем безробіття та зростаючим попитом на кваліфікованих фахівців. Аналіз ефективності фонду оплати праці передбачає не просто контроль за витратами на заробітну плату, а й оцінку їхнього впливу на кінцеві економічні результати компанії, такі як прибуток, обсяг реалізації та, що найважливіше, продуктивність праці.

У польському контексті, де середня заробітна плата постійно зростає, особливо у великих агломераціях та високотехнологічних галузях, ефективне використання фонду оплати праці набуває особливого значення.

Показники оплати праці на на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр. наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники оплати праці на на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	12	12	12	100,0	100,0
Фонд оплати праці штатних працівників, tys. PLN	43,3	51,8	61,9	119,6	119,5
Середньомісячна заробітна плата pln/особу	3010	3600	4300	119,6	119,4

Аналіз даних свідчить про стабільність кадрового складу та активне зростання фонду оплати праці. Середньооблікова кількість штатних працівників протягом усього періоду залишалася незмінною - 12 осіб. Цей факт, з одного боку, вказує на відсутність розширення штату, але з іншого - забезпечує постійний темп зростання середньомісячної заробітної плати та фонду оплати праці.

Фонд оплати праці штатних працівників продемонстрував стійку позитивну динаміку, збільшившись з 43,3 тис. PLN у 2022 р. до 61,9 тис. PLN у 2024 р. При цьому темпи зростання були майже однаковими 19,6% у 2023 р. порівняно з 2022 р., і 19,5% у 2024 р. порівняно з 2023 р. Таке зростання, ймовірно, обумовлено підвищенням ставок, преміями або збільшенням обсягів виконаних робіт, що є типовим для будівельної галузі.

Логічним наслідком зростання фонду оплати праці при незмінній кількості працівників є збільшення середньомісячної заробітної плати на одну особу. Цей показник зростав пропорційно з 3010 PLN у 2022 р. і до 4300 PLN у 2024 р. Темп зростання середньої зарплати також був стабільним 19,6% у 2023/2022 рр. та 19,4% у 2024/2023 рр.

Аналітичні показники оплати праці на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 рр. наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Аналітичні показники оплати праці на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. за 2022–2024 pp.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2022	2023	2024	2023 2022	2024 2023
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), tys. PLN	950,0	1140,0	1550,0	120,0	135,9
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	12	12	12	100,0	100,0
в т.ч. робітників	10	10	10	100,0	100,0
Фонд оплати праці штатних працівників, tys. PLN	43,3	51,8	61,9	119,6	119,5
Середнє число днів, відпрацьованих одним робітником, дні	262	264	265	100,0	100,0
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8	100,0	100,0
Середньорічна заробітна плата одного робітника, PLN	36,1	43,2	51,6	119,7	119,4
Середньомісячна заробітна плата одного робітника, PLN	3010	3600	4300	119,6	119,4
Середньоденна заробітна плата одного робітника, PLN	136,8	163,6	195,5	119,6	119,5
Середньогодинна заробітна плата одного робітника, PLN	17,1	20,4	24,4	119,3	119,6

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) демонструє стабільне та значне зростання протягом усіх трьох років. У 2022 р. він становив 950,0 тис. PLN, зріс до 1140,0 тис. PLN у 2023 р. темп зростання 20,0% і досягнувши 1550,0 тис. PLN у 2024 р. темп зростання 35,9%. Це свідчить про успішну діяльність підприємства та розширення обсягів реалізації. Середньооблікова кількість штатних працівників залишалася незмінною протягом 2022–2024 pp. і становила 12 осіб, з яких 10 це безпосередньо робітники. Це означає, що зростання доходу досягалося без збільшення штату, що може вказувати на підвищення продуктивності праці. Фонд оплати праці штатних працівників щорічно зростав з 43,3 тис. PLN у 2022 р. до 51,8 тис. PLN у 2023 р. та 61,9 тис. PLN у 2024 р. Темпи зростання фонду оплати праці є майже однаковим 19,6% у 2023/2022 pp. та 19,5%

2024/2023 рр. Це відповідає значному зростанню індивідуальних показників оплати праці. Середнє число днів, відпрацьованих одним робітником 262, 264, 265 днів та середня тривалість робочого дня 8 годин залишалися практично незмінними протягом усього періоду, з темпами зростання 100,0%. Це підкреслює стабільний робочий режим.

Соціальна політика підприємства - це важливий елемент загальної системи менеджменту, який спрямований на забезпечення соціального захисту працівників, створення сприятливих умов праці, розвитку персоналу та підвищення рівня його мотивації. У сучасних умовах діяльності на польському ринку компанія Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. що займається внутрішніми ремонтами будівель, монтажем вікон, встановленням гіпсокартонних конструкцій, шпаклюванням і фарбуванням стін, приділяє значну увагу соціально-кадровій складовій своєї діяльності.

Соціальна політика Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. базується на дотриманні трудового законодавства Польщі та стандартів Європейського Союзу, які гарантують працівникам справедливі умови праці, безпечне робоче середовище, соціальне страхування та повагу до людської гідності. Компанія забезпечує працівників необхідними засобами індивідуального захисту, проводить інструктажі з охорони праці, дбає про дотримання санітарних норм і безпечне використання будівельних матеріалів.

Важливою складовою соціальної політики є система пільг і заохочень. У компанії діє прозора система оплати праці з можливістю отримання премій за якісне та своєчасне виконання замовлень. Працівники мають право на оплачувану відпустку, лікарняні та соціальні виплати відповідно до вимог польського законодавства. Компанія заохочує тривалу співпрацю, надаючи перевагу стабільним трудовим відносинам. Це дозволяє скоротити плинність кадрів, підвищити лояльність персоналу та покращити командну взаємодію.

Соціальна політика Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. має також мотиваційний характер. Керівництво компанії прагне створити умови, у яких працівники відчують свою значущість і приналежність до колективу. Для цього

впроваджується система морального заохочення, відкритого діалогу між керівництвом та працівниками, підтримується сприятливий психологічний клімат. Такий підхід дозволяє ототожнити особисті цілі працівників із загальною метою компанії - досягнення високої якості послуг та задоволення клієнтів.

Можна виділити наступні основні цілі соціальної політики:

- ототожнення працівника з підприємством, коли задовольняється потреба в причетності, а особисті цілі та прагнення співпадають або узгоджуються з цілями підприємства;
- підвищення продуктивності праці та узгодження мотивації працівників із стратегічними цілями підприємства;
- стимулювання власної ініціативи працівників під час виконання виробничих завдань;
- покращення морального клімату в колективі та створення сприятливого соціально-психологічного середовища;
- зміцнення позитивного іміджу підприємства серед працівників та суспільства;
- захист працівників через систему пільг і гарантій, що надаються державою та самим підприємством;
- відтворення робочої сили шляхом організації ефективної оплати праці та її регулювання.

Соціальна політика тісно пов'язана з кадровою політикою, яка є системою управління людськими ресурсами підприємства. Кадрова політика Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. орієнтована на формування згуртованого, відповідального та високопродуктивного колективу. У своїй роботі компанія дотримується принципів рівних можливостей, професіоналізму та взаємоповаги. При відборі персоналу перевага надається фахівцям із досвідом у сфері ремонтно-будівельних робіт, проте підприємство також відкрито до молодих спеціалістів, яких готове навчати на практиці.

Кадрова політика узгоджується зі стратегією розвитку компанії й передбачає:

- гнучкість у реагуванні на зміни ринку праці та економічного середовища;
- економічну обґрунтованість і відповідність фінансовим можливостям фірми;
- створення умов для професійного зростання працівників (внутрішні навчання, стажування, наставництво);

У сучасних умовах польського ринку праці компанія стикається з такими викликами, як зростання податкового навантаження, підвищення вартості матеріалів і конкуренція за кваліфікованих робітників. Проте завдяки ефективній кадровій політиці, яка поєднує соціальну відповідальність і гнучке управління персоналом, Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. успішно зберігає команду професійних працівників, підтримує стабільність і високу якість виконуваних робіт.

Таким чином, соціальна та кадрова політика Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. є важливою частиною її стратегії розвитку. Вона не лише підвищує ефективність праці та рівень задоволеності персоналу, але й зміцнює репутацію компанії як стабільного роботодавця, що дотримується європейських цінностей і стандартів ведення бізнесу.

Висновки до розділу 2

Аналіз кадрового забезпечення та техніко-економічних показників діяльності підприємства Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. засвідчує стабільний розвиток компанії в умовах високої конкуренції та складного зовнішнього середовища. Підприємство демонструє зростання ключових фінансових результатів, утримуючи при цьому сталу чисельність персоналу, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та оптимізацію управлінських процесів.

Компанія спеціалізується на внутрішніх ремонтно-оздоблювальних роботах, що формує її стійку ринкову нішу. Використання сучасних матеріалів, дотримання технологічних стандартів та орієнтація на якість забезпечують конкурентні переваги, що підтверджується результатами SWOT-аналізу. Попри обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, підприємство демонструє адаптивність і здатність розвиватися за рахунок технологічних рішень та розширення спектра послуг.

Техніко-економічні показники діяльності свідчать про безперервне збільшення чистого доходу від реалізації послуг, який зріс з 950 тис. PLN у 2022 р. до 1550 тис. PLN у 2024 р., водночас матеріальні витрати та фонд оплати праці також зростають відповідно до збільшення обсягів робіт. Характерною тенденцією є підвищення продуктивності праці за всіма видами вимірювання річної, денної та погодинної, що відображає покращення організації праці та ефективності використання робочого часу. Усі показники продуктивності демонструють значне зростання без збільшення чисельності персоналу, що є важливим індикатором результативності менеджменту та раціонального використання ресурсів.

Структура персоналу компанії є стабільною за кількістю, статтю, віком, освітою та стажем. Основу кадрового складу становлять кваліфіковані робітники середнього віку, що мають достатній рівень професійного досвіду. Збалансований віковий та освітній профіль сприяє формуванню стійкого кадрового потенціалу, а наявність працівників зі значним досвідом вказує на низьку плинність кадрів та ефективну кадрову політику.

Соціальна та кадрова політика Van-Bud Vadym Vandeliuk sp.z.o.o. ґрунтується на дотриманні польського законодавства та європейських стандартів охорони праці, соціального захисту і мотивації персоналу. Підприємство забезпечує працівників необхідними засобами захисту, підтримує комфортні умови праці та впроваджує систему матеріального й морального заохочення. Зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати підтверджує орієнтацію на утримання кваліфікованих фахівців і підвищення їх задоволеності.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ VAN-BUD VADYM BANDELIUK SP.Z.O.O. В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1 Обґрунтування напрямів вдосконалення кадрового забезпечення будівельного підприємства в умовах економічної нестабільності

Ефективність кадрової політики Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. значною мірою визначає можливості компанії щодо збереження конкурентних переваг, забезпечення стабільної продуктивності, якості будівельних робіт та здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Проведений у роботі аналіз показав, що підприємство демонструє зростання фінансових та виробничих показників, однак кадрова складова залишається відносно незмінною, що обмежує подальший розвиток компанії. Це свідчить про необхідність удосконалення кадрової політики у напрямі стратегічного планування, підвищення кваліфікації працівників та створення більш гнучких та мотивуючих умов для зайнятості.

Головною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення раціонального поєднання процесів добору, утримання та розвитку персоналу відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства й умов ринку праці [20].

В умовах сучасної ринкової економіки результативна кадрова політика виступає одним із визначальних чинників успішної діяльності підприємства. Належна організація роботи з персоналом забезпечує реалізацію стратегічних завдань, зростання продуктивності праці та підвищення конкурентних позицій підприємства на ринку. У цьому розділі розглянуто напрями вдосконалення кадрової політики, зокрема методи добору, оцінювання й розвитку персоналу, впровадження інноваційних управлінських рішень, а також заходи з посилення мотивації та залученості працівників. Особливу увагу зосереджено на аналізі сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами та розробці практичних рекомендацій щодо їх упровадження на конкретному підприємстві. Ефективне управління підприємством включає визначення стратегічних цілей,

планування шляхів їх досягнення, контроль результатів і раціональне управління персоналом. Всі ці елементи взаємопов'язані і формують єдину систему. Крім того, рішення керівника щодо матеріальної складової діяльності також включають завдання стимулювання та спрямування працівників на досягнення визначених цілей.

Для будь-якого підприємства, зокрема Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o., важливо мати чітко визначену стратегію управління персоналом. Вона включає планування, підбір і відбір кадрів, профорієнтаційну роботу, навчання, оцінювання та мотивацію працівників. При цьому система управління повинна відповідати масштабам, складності та обсягам діяльності підприємства.

Підприємству доцільно перейти від короткострокового підбору персоналу до формування довгострокової кадрової стратегії, яка передбачала б регулярну оцінку потреби у персоналі, прогнозування сезонних коливань попиту на робочу силу та створення кадрового резерву. Такий підхід дозволить забезпечити підприємство достатньою кількістю кваліфікованих працівників, уникнути виробничих затримок, а також налагодити професійну спадковість у колективі. Ураховуючи тенденції ринку праці та дефіцит кваліфікованих будівельників у Польщі, важливо активізувати співпрацю з професійно-технічними навчальними закладами, центрами зайнятості та рекрутинговими платформами, що сприятиме формуванню постійного потоку кандидатів.

Практичний аналіз діяльності Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. свідчить, що головною проблемою є нестача працівників у пікові періоди збільшення обсягів ремонту та монтажних робіт. За даними внутрішньої звітності підприємства, різниця між фактичною чисельністю працівників і потребою в робочій силі у літній сезон може сягати 30–40 %. Це призводить до подовження строків виконання замовлень, зростання навантаження на наявні бригади та ризику зниження якості робіт.

З огляду на це доцільним є запровадження системи сезонного кадрового прогнозування, яка дозволить оцінювати необхідну чисельність працівників за

видами робіт. У таблиці 3.1. подано модель прогнозу потреб у персоналі для Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

Таблиця 3.1 - Модель прогнозування потреби у працівниках на підприємстві Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

Сезон	Потреба в працівниках	Фактична чисельність	Дефіцит/надлишок
Весна	18	12	-6
Літо	26	12	-14
Осінь	17	12	-5
Зима	12	12	0

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики є розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації працівників. Сучасні технології внутрішніх оздоблювальних робіт та робота з новими матеріалами потребують регулярного професійного оновлення знань працівників. Доцільним є запровадження програм наставництва, внутрішніх майстер-класів, участі у спеціалізованих будівельних тренінгах, а також створення електронної бази навчальних матеріалів. Особливу увагу варто приділити підготовці бригадирів, оскільки саме вони забезпечують координацію роботи на об'єктах, контролюють якість виконання та роботу нових працівників.

Оцінка внутрішніх виробничих даних Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. свідчить, що більшість технологічних помилок допускають працівники зі стажем менше трьох місяців. Це означає, що інвестиції у системне навчання, наставництво та адаптацію можуть істотно зменшити кількість дефектів. Розрахунок, проведений на основі середньої вартості виправлення браку, показує, що щомісячні витрати на усунення помилок можуть становити від 8 до 13 % вартості проєкту.

На рисунку 3.1. подано модельний приклад впливу впровадження програми наставництва на рівень технологічних помилок.

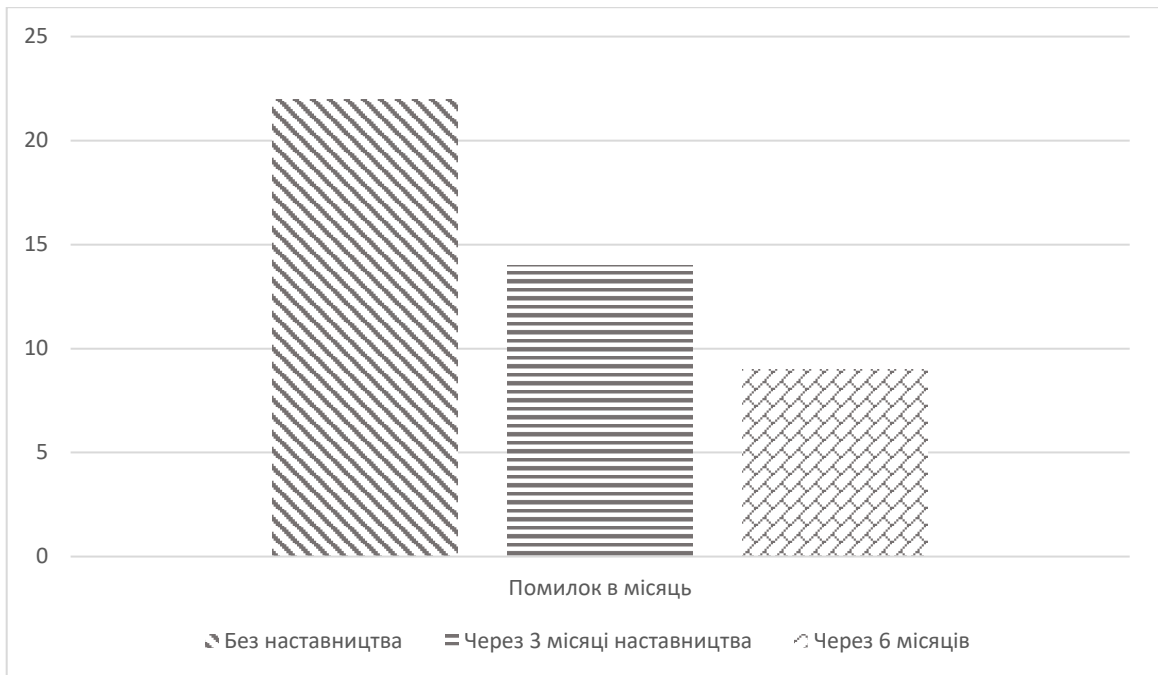


Рисунок 3.1 - Зменшення кількості помилок після впровадження наставництва на підприємстві Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

Не менш важливою є трансформація системи мотивації та оплати праці. Для підвищення лояльності працівників варто впровадити багаторівневу систему мотивації, яка включатиме як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Диференційована система заробітної плати, премії за якість та швидкість виконання робіт, бонуси за безперервну зайнятість протягом сезону та пільги (наприклад, часткове покриття житла чи проїзду) можуть значно знизити плинність кадрів. Нематеріальна мотивація систематичний зворотний зв'язок, визнання професійних здобутків, формування корпоративної культури сприяє зміцненню командної взаємодії та формує відчуття причетності працівників до розвитку підприємства.

Підприємству також варто активніше впроваджувати цифрові HR-технології. Автоматизація обліку робочого часу, управління проектами, комунікацій та оцінювання ефективності працівників дасть змогу значно зменшити адміністративне навантаження, підвищити точність розрахунків та покращити планування робіт. Використання спеціалізованих HRM-систем може забезпечити зручний доступ до кадрових документів, графіків відпусток, інструктажів та

матеріалів з охорони праці. Це зробить управління персоналом більш прозорим та системним.

Особливої уваги потребує також підвищення рівня охорони праці. Оскільки будівельна галузь належить до найбільш травмонебезпечних, удосконалення заходів безпеки є не просто вимогою законодавства, а й важливою умовою збереження працездатності та професійного потенціалу персоналу. Регулярні інструктажі, технічні перевірки обладнання, забезпечення якісними засобами індивідуального захисту та впровадження практики оцінки ризиків безпосередньо на об'єктах сприятимуть підвищенню рівня безпеки, а також зростанню довіри працівників до роботодавця.

Розвиток внутрішніх комунікацій ще один важливий напрям удосконалення кадрової політики. Ефективна взаємодія всередині колективу, регулярні збори, планерки, інформування про зміни та плани компанії сприяють підвищенню прозорості управління та формуванню позитивного психологічного клімату. Використання внутрішніх інформаційних каналів, таких як корпоративний чат або віртуальна дошка оголошень, допоможе об'єднати працівників, які працюють на різних об'єктах.

У цілому внутрішні комунікації розглядаються як сукупність методів, інструментів і каналів взаємодії між працівниками в межах компанії. Ефективно вибудована система внутрішніх комунікацій сприяє підвищенню лояльності та залученості персоналу, забезпечує взаєморозуміння і формує єдині стандарти поведінки [21].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що удосконалення кадрової політики Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. має бути комплексним, спрямованим на посилення кадрового потенціалу підприємства, забезпечення стабільності зайнятості та підвищення професійної компетентності працівників. Реалізація запропонованих напрямів дозволить не лише покращити ефективність управління персоналом, але й забезпечити довгостроковий розвиток та зміцнення позицій компанії на ринку будівельних послуг. Основні проблеми кадрової політики підприємства та шляхи їх вирішення наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Основні проблеми кадрової політики підприємства та шляхи їх вирішення

Виявлена проблема	Суть проблеми	Запропоновані напрями вдосконалення
Незмінна чисельність персоналу при зростанні обсягів робіт	Нестача робочої сили в пікові періоди	Стратегічне планування потреб у персоналі, створення кадрового резерву
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Характерна проблема будівельної галузі Польщі	Співпраця з професійними училищами, реферальні програми, активний рекрутинг
Відсутність системи навчання	Працівники навчаються лише під час роботи	Впровадження тренінгів, наставництва, спеціалізованих курсів
Нечітка мотиваційна система	Преміювання неструктуроване	Введення KPI, грейдової системи, матеріальних і нематеріальних стимулів

Удосконалення кадрової політики Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки результати аналізу показують, що попит на будівельні послуги зростає, а кадрова структура залишається незмінною, що створює додаткове навантаження на наявний персонал і обмежує виробничий потенціал компанії. З огляду на це кадрова політика має перейти від ситуативного реагування до стратегічного планування, яке включає довгостроковий прогноз потреби в робочій силі, формування кадрового резерву та визначення ключових компетенцій, необхідних для збереження конкурентних переваг підприємства. У контексті дефіциту кваліфікованих будівельників важливим напрямом удосконалення кадрової політики є підвищення ефективності підбору персоналу та формування позитивного іміджу підприємства як надійного роботодавця. Це передбачає активнішу присутність на ринку праці, використання сучасних рекрутингових платформ, співпрацю з професійно-технічними закладами та впровадження системи рекомендацій від чинних працівників. Удосконалення кадрової політики підприємства Ban-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. показано на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Удосконалення кадрової політики підприємства Van-Bud
Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

Значну увагу доцільно приділити професійному розвитку персоналу. Підприємство працює з сучасними матеріалами та технологіями, а це потребує систематичного підвищення кваліфікації працівників. Запровадження наставництва, регулярних тренінгів, курсів з охорони праці та опанування нових технологічних процесів сприятиме зростанню продуктивності, зменшенню технологічних помилок і підвищенню якості виконання робіт. Разом із цим потребує вдосконалення система мотивації працівників. Хоча фонд оплати праці зростає, працівники потребують прозорості структури винагороди, яка враховує кваліфікацію, обсяг і якість виконаних робіт. Ефективність кадрової політики може значно зрости за умови впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів, розроблення чіткої системи преміювання, можливостей кар'єрного зростання та регулярної оцінки результатів діяльності.

Впровадження системи розвитку персоналу, сучасних методів мотивації, наставництва та цифрових HR-рішень формує фундамент для сталого кадрового потенціалу, який здатний підтримувати безперервне зростання компанії та забезпечувати високу якість послуг. Підприємство, яке інвестує у свій персонал, отримує не лише кваліфікованих працівників, але й підвищує свою репутацію як роботодавця, що значно полегшує залучення нових спеціалістів у майбутньому.

Крім того, в умовах економічної нестабільності та високої конкуренції на будівельному ринку здатність підприємства адаптувати кадрову політику до

зовнішніх змін стає ключовим фактором виживання та розвитку. Гнучкість у плануванні зайнятості, раціональне управління кадровими ризиками, прозорість комунікацій та якісне управління людським капіталом дозволять Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. ефективніше реагувати на сезонні коливання попиту, зміни у вартості матеріалів та інші зовнішні виклики.

Отже, удосконалення кадрової політики підприємства є необхідним та стратегічно важливим кроком, що визначатиме стабільність і динаміку його розвитку у майбутньому. Комплексність підходів, рівень організації кадрової роботи, якість комунікацій між працівниками та керівництвом, а також стратегічне бачення управління персоналом формуватимуть основу для зміцнення кадрового потенціалу підприємства. Успішне впровадження запропонованих заходів дозволить не лише підвищити продуктивність і якість робіт, але й створити конкурентоспроможну, стійку та інноваційно орієнтовану організацію, здатну впевнено розвиватися в умовах сучасного ринкового середовища.

3.2 Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом в будівельній галузі

Інноваційні підходи до управління персоналом у будівельній галузі набувають ключового значення в умовах високої конкуренції, дефіциту кваліфікованих працівників та необхідності адаптації підприємств до постійно змінюваних економічних умов. Проаналізовані у кваліфікаційній роботі особливості діяльності Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. показують, що підприємство має стабільну кадрову структуру, але працює в середовищі, де робоча сила стає стратегічним ресурсом. Ефективність роботи компанії значною мірою залежить від здатності швидко впроваджувати сучасні HR-технології, цифрові інструменти, нові методики навчання, а також підвищувати мотивацію та залученість працівників.

Успішність інноваційної діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від ефективності управління персоналом, який виступає ключовою функціональною підсистемою організації та найціннішим ресурсом її інноваційного розвитку [22].

Одним із ключових напрямів інноваційного управління персоналом є цифровізація HR-процесів. У будівельній організації, де працівники працюють на різних об'єктах і виконують роботи з високою інтенсивністю, традиційні засоби обліку та планування часто є недостатніми. Використання HRM-систем, електронного обліку робочого часу, мобільних додатків для фіксації виконаних робіт і комунікацій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, зменшити час на адміністративні операції та забезпечити прозорість взаємодії між керівництвом і персоналом. У контексті Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. такі рішення дозволили б покращити контроль за графіками роботи, швидше формувати бригади для різних об'єктів та ефективніше розподіляти навантаження у пікові сезони.

Практика показує, що запровадження HRM-системи на підприємствах, подібних до Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o., дає змогу значно підвищити оперативність управління бригадами. На основі аналізу виробничих графіків компанії можна побачити, що нерівномірність розподілу працівників протягом тижня призводить до простоїв або перевантаження окремих бригад. У таблиці 3.3 наведено приклад порівняння розподілу робочої сили до та після впровадження HRM-системи на підприємстві Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

Таблиця 3.3 – Порівняння розподілу робочої сили до та після впровадження HRM-системи на підприємстві Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

День тижня	Завантаження без HRM (%) бригад)	Завантаження з HRM (%) бригад)
Понеділок	62%	85%
Вівторок	89%	93%
Середа	94%	97%
Четвер	77%	91%
П'ятниця	58%	82%

Інноваційні підходи неможливі без модернізації системи навчання та розвитку персоналу. У будівельній галузі прискорено впроваджуються сучасні матеріали, технології та техніки оздоблення, тому кваліфікаційні вимоги постійно зростають. У дипломній роботі показано, що працівники Van-Bud мають достатній досвід, але підприємство не має формалізованої системи професійного навчання. Використання інноваційних методів онлайн-курсів, відео інструкцій, мікро-навчання, VR-тренажерів із моделюванням небезпечних ситуацій могло б суттєво підвищити професійну підготовку працівників без необхідності переривати виробничий процес. Особливе значення має впровадження наставництва молодих спеціалістів, коли досвідчені майстри передають навички та забезпечують адаптацію працівників на об'єкті.

Переваги цифровізації HR-процесів у будівельній галузі наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Переваги цифровізації HR-процесів у будівельній галузі.

Напрямок цифровізації	Переваги	Результати для Van-Bud
Електронний облік робочого часу	Точність даних, швидкість збору інформації	Зменшення помилок у табелюванні
HRM-система	Автоматизація кадрових процедур	Скорочення адміністративного навантаження
Мобільні додатки для бригад	Швидка комунікація, обмін завданнями	Оперативне управління об'єктами
Онлайн-навчання	Доступність матеріалів у будь-який час	Підвищення кваліфікації без відриву від роботи

Важливою інновацією у сфері управління персоналом є формування сучасних систем мотивації, які враховують не лише заробітну плату, а й поведінкові та психологічні фактори. Для Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o., де працівники працюють на різних локаціях та часто в умовах високих фізичних навантажень, велике значення мають регулярний зворотний зв'язок, оцінювання результатів роботи, участь працівників у прийнятті рішень і створення комфортного соціального середовища. Використання мотиваційних платформ, внутрішніх рейтингів, бонусів за якість виконаних робіт сприяє підвищенню залученості працівників та формуванню командного духу. У сучасному середовищі

важливо створити умови, за яких працівники бачать перспективи зростання, отримують визнання та відчують себе частиною колективу.

Суттєве місце в інноваційних підходах до управління персоналом займає оптимізація внутрішніх комунікацій. Сучасні цифрові інструменти, зокрема корпоративні месенджери, внутрішні інформаційні портали, системи відео комунікацій, допомагають підтримувати зв'язок із працівниками, які одночасно працюють на різних об'єктах. Для Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. це особливо актуально, оскільки формальна та неформальна комунікація між працівниками і керівництвом сприяє швидшому вирішенню виробничих проблем, кращому розумінню вимог клієнтів та оперативному управлінню змінами.

Ще одним важливим напрямом інновацій є впровадження сучасних підходів до охорони праці. Використання цифрових систем контролю безпеки, інтерактивних інструктажів, відео тренінгів та систем автоматичного нагадування про ризики значно підвищує рівень безпеки в будівельних бригадах.

Охорона праці є одним із ключових елементів соціальної політики держави та являє собою комплекс правових, технічних, економічних і санітарно-гігієнічних заходів, спрямованих на створення безпечних і здорових умов праці [23].

Оскільки будівництво є сферою з підвищеним ризиком травматизму, інноваційні рішення в цій сфері не тільки знижують ризики, а й формують довіру персоналу до роботодавця.

Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. може застосувати цифрову систему контролю техніки безпеки, яка фіксує проходження інструктажу, попереджає про ризики та збирає статистику. На рисунку 3.3 продемонстровано приклад розподілу найпоширеніших порушень техніки безпеки у будівельних бригадах за підсумками місяця.

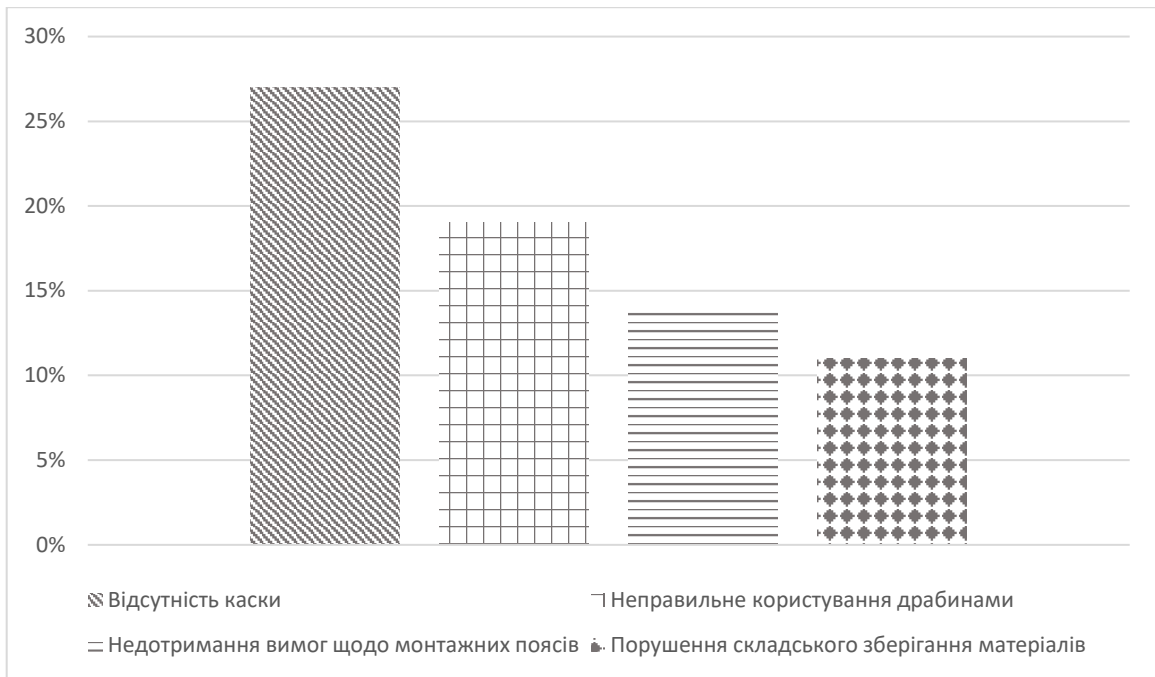


Рисунок 3.3 - Типові порушення техніки безпеки на підприємстві Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

Інноваційні підходи також пов'язані з розвитком корпоративної культури, заснованої на партнерських відносинах, прозорості та довірі. Забезпечення відкритого діалогу, регулярні збори, обговорення проблем, взаємне визначення пріоритетів сприяють підвищенню якості взаємодії між працівниками та керівництвом. У таких умовах працівники готові проявляти ініціативність, відповідальність і лояльність, що стає вагомим внеском у загальний розвиток компанії. Порівняння традиційних та інноваційних методів навчання персоналу наведено у таблиці 3.5

Таблиця 3.5 - Порівняння традиційних та інноваційних методів навчання персоналу.

Критерій	Традиційне навчання	Інноваційне навчання
Формат	Лекції, майстер-класи	Онлайн, VR, інтерактивні модулі
Гнучкість	Низька	Висока
Витрати часу	Значні	Оптимізовані
Ефективність засвоєння	Середня	Висока
Можливість повторного проходження	Обмежена	Необмежена

Отже, впровадження інноваційних підходів до управління персоналом у будівельній галузі не є окремим процесом, а формує комплексну систему, яка охоплює цифровізацію, навчання, мотивацію, комунікацію та безпеку праці. Для Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. реалізація таких підходів дозволить не лише підвищити ефективність використання трудових ресурсів, але й створити стійку модель розвитку, здатну забезпечити високу якість робіт, зменшення витрат, підвищення продуктивності та зміцнення позицій на польському будівельному ринку. Інновації у сфері HR стають фундаментом для зростання компанії, успішної конкуренції та формування висококваліфікованого колективу, орієнтованого на довгостроковий професійний розвиток і стабільність.

Розглядаючи впровадження інноваційних підходів до управління персоналом у будівельній галузі, важливо усвідомлювати, що сучасний розвиток підприємств дедалі активніше залежить від рівня цифрової трансформації кадрових процесів, швидкості адаптації працівників до нових технологій та здатності організації створювати умови для безперервного професійного зростання. Для Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. інноваційність у сфері HR є не лише засобом оптимізації діяльності, а й ключовим фактором забезпечення стійкого конкурентного становища. Оскільки підприємство працює в умовах високої динаміки ринку та сезонного навантаження, інновації у кадровому менеджменті дозволяють не лише підвищити продуктивність праці, а й зберегти стабільність людського капіталу, який є основним ресурсом компанії.

Важливим аспектом впровадження інновацій є розвиток гнучких моделей організації праці, що враховують індивідуальні можливості та професійні компетенції працівників. У будівельній галузі, де значну частину робіт виконують люди фізичної праці, актуальними стають інноваційні підходи до планування робочих графіків, розподілу навантаження та запобігання професійному вигоранню. Застосування цифрових інструментів для аналізу продуктивності, використання персональних онлайн-кабінетів працівників і створення системи зворотного зв'язку сприяють формуванню прозорих і ефективних відносин між працівниками та керівництвом.

Значної уваги потребує впровадження систем прогнозування потреби у кадрах за допомогою аналітичних інструментів. Такий підхід враховує не лише сезонні коливання в будівництві, а й зміни у структурі замовлень, динаміку залучення нових клієнтів та можливі ризики. Використання аналітики великих даних у HR-департаменті дозволить підприємству формувати довгострокові кадрові стратегії, передбачати можливі нестачі робочої сили та оперативно їх компенсувати за допомогою цільового набору персоналу або внутрішньої ротації працівників. Для Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. це означає можливість збільшення стабільності виробничого процесу та зниження втрат, пов'язаних з кадровими прогалинами.

Інновації також повинні охоплювати питання підвищення безпеки праці через використання сучасних технологій контролю та профілактики ризиків. У будівельній галузі, що є однією з найбільш травмонебезпечних, важливо впроваджувати системи відео аналітики на будівельних майданчиках, датчики для контролю небезпечних зон, розумні каски чи захисне обладнання з індикаторами ризиків. Використання таких рішень не лише зменшує кількість нещасних випадків, але й формує у працівників розуміння, що підприємство цінує їхню безпеку та дбає про якість умов праці. Це позитивно впливає на рівень лояльності та готовність співробітників залишатися в компанії у довгостроковій перспективі.

Ще одним важливим напрямом інноваційної діяльності є впровадження технологій емоційного та психологічного супроводу персоналу. Попри те, що будівельна галузь часто не асоціюється з такими методиками, сучасні компанії активно застосовують цифрові опитувальники рівня стресу, інструменти оцінки добробуту працівників, психологічні тренінги та програми адаптації після інтенсивних періодів роботи. Це особливо актуально для працівників Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o., які нерідко працюють у фізично складних умовах, часто змінюють робочі майданчики та мають різне навантаження залежно від сезонності.

3.3 Організаційно-економічні передумови підвищення ефективності кадрового забезпечення на підприємстві

Організаційно-економічні передумови підвищення ефективності кадрового забезпечення на підприємстві мають формуватися як цілісна система заходів, що поєднує стратегічне планування трудових ресурсів, адекватне матеріально-технічне забезпечення, економічні стимулювальні механізми та інструменти управління знаннями й компетенціями. Для Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. такі передумови повинні враховувати сезонну специфіку будівництва, потребу в висококваліфікованих бригадах, а також прагнення підприємства до підвищення якості й рентабельності робіт. Сформована організаційно-економічна база створює умови для того, щоб кадрова політика перестала бути лише адміністративною функцією й стала інструментом стратегії розвитку підприємства.

Першою передумовою є наявність чіткої системи стратегічного кадрового планування, яка пов'язує виробничі плани з кадровими ресурсами. Це означає, що кадрове планування має здійснюватись на горизонті не менше одного року з квартальною корекцією, мати сценарії для пікових і спадних періодів, а також містити механізми мобілізації резерву (внутрішній кадровий резерв, договори з підрядниками і тимчасовими агенціями). Така система знімає ризики простоїв і дає змогу раціонально розподіляти витрати на персонал.

Для Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. особливо важливо узгоджувати кадрове планування з виробничим графіком, оскільки обсяг ремонтних і монтажних робіт суттєво залежить від сезонності. На основі даних про середню кількість робочих бригад, обсяг виконаних робіт та чисельність персоналу, доцільно сформувавши прогноз потреби в робочій силі. Нижче представлено умовний приклад балансу робочої сили, який може бути використаний підприємством під час планування.

Другою передумовою є раціональне фінансове забезпечення кадрової політики, яке передбачає збалансовану структуру фонду оплати праці, резерви для

навчання та підвищення кваліфікації, та фінансування заходів із охорони праці. Інвестиції в підвищення кваліфікації мають розглядатися як капіталовкладення, а не як витрати економічний ефект виникає через зменшення браку, підвищення швидкості виконання робіт і зростання середньої вартості реалізованих послуг. Для Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. доцільно затвердити річний бюджет на розвиток персоналу у відсотках від виручки (наприклад, 1–2 %), адаптований до сезону.

Для підприємства економічний ефект від розвитку персоналу може бути розрахований на основі зменшення витрат на брак, скорочення часу виконання робіт та зростання виручки за рахунок підвищення продуктивності праці. На рисунку 3.4 показано умовний приклад оцінки економічного ефекту від впровадження системи професійного навчання.

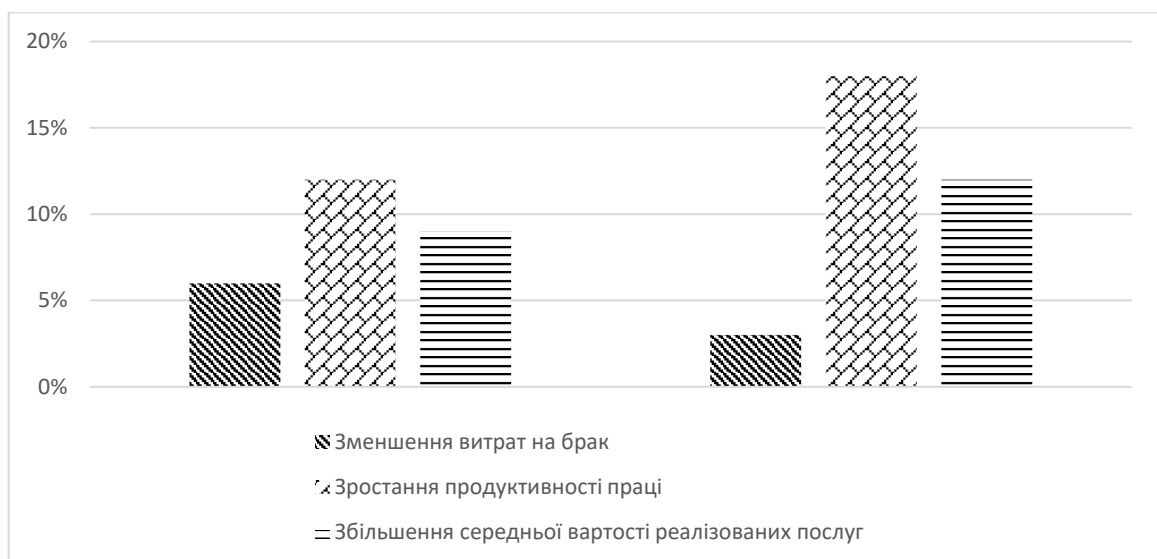


Рисунок 3.4 - Економічний ефект від інвестицій у розвиток персоналу Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o.

Третьою важливою передумовою є матеріально-технічне забезпечення працівників: своєчасна наявність інструментів, обладнання, транспортних засобів, ЗІЗ та матеріалів безпосередньо впливає на продуктивність та безпеку праці. Наявність мобільних комплектів інструментів для бригад, штатних майстер-тренерів, мобільних навчальних модулів дозволяє скорочувати періоди простоїв і робить інвестиції в навчання більш ефективними.

Практичний аналіз показує, що саме рівень забезпечення інструментами безпосередньо впливає на продуктивність. На Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. розрив між бригадами, які повністю забезпечені інструментами, та тими, що працюють із затримками постачання, може досягати 15–20 % продуктивності. Вплив забезпечення інструментами на продуктивність праці подано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Вплив забезпечення інструментами на продуктивність праці

Група працівників	Рівень забезпечення інструментами	Середня продуктивність, м ² /день	Відхилення
Бригада А	100%	85	—
Бригада В	80%	72	-13
Бригада С	65%	68	-17

Четверта передумова це цифрова інфраструктура для управління кадрами. Це включає впровадження HRM-системи, електронного табелювання, мобільних додатків для бригад і системи планування проектів (project management).

П'ята передумова це розвиток корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій. У будівництві, де люди працюють на різних об'єктах, важливо створити єдину систему цінностей, прозорий зворотний зв'язок і механізми визнання досягнень. Це знижує плинність і підвищує залученість, що в кінцевому підсумку має позитивний економічний ефект.

Організаційно-економічні передумови та очікувані результати наведено у таблиці 3.7.

Організаційно-економічні передумови підвищення ефективності кадрового забезпечення також включають формування гнучкої системи управління навантаженням працівників. Будівельні роботи характерні нерівномірністю виконання: у періоди пікового навантаження може виникати дефіцит кваліфікованих спеціалістів, тоді як у низький сезон спостерігається їх недовантаження.

Таблиця 3.7 - Організаційно-економічні передумови та очікувані результати.

Передумова	Конкретний зміст	Очікувані результати
Стратегічне кадрове планування	Річні та квартальні плани, кадрові резерви, сценарії для сезонності	Мінімізація простоїв; краща готовність до піків; оптимізація витрат на персонал
Фінансове забезпечення розвитку персоналу	Бюджет на навчання (1–2% виручки), фонд мотивації.	Зростання кваліфікації; зниження браку; стимулювання лояльності
Матеріально-технічне оснащення	Наявність інструментів, ЗІЗ, мобільних навчальних комплектів	Зростання продуктивності; зниження травматизму
Цифровізація HR/проектів	HRM, мобільні додатки, PM-система	Прозорість, швидкість прийняття рішень; контроль KPI
Корпоративна культура та комунікація	Корпоративні канали, визнання, опитування задоволеності	Підвищення залученості; зниження плинності кадрів

Ефективністю кадрового забезпечення у таких умовах є здатність підприємства максимально раціонально розподілити робочу силу між об'єктами, адаптувати графіки роботи, застосовувати інструменти внутрішньої ротації та створювати резервні бригади, готові до залучення у стислі терміни. У світовій практиці будівельні компанії активно застосовують підхід workforce scheduling — це інструмент оптимізації зайнятості, який передбачає моделювання робочих графіків залежно від обсягу замовлень. Для Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. подібна система дозволила б зменшити втрати продуктивності, уникнути перевантаження працівників і знизити витрати, пов'язані з терміновим наймом.

Важливою економічною передумовою є забезпечення стабільності й конкурентності заробітної плати. Оскільки ринок будівельних кадрів у Польщі та країнах ЄС має значний попит на кваліфікованих фахівців, підприємству необхідно формувати таку систему оплати, яка дозволить утримати працівників та уникнути відтоку кадрів до конкурентів. Стабільна заробітна плата, регулярні преміальні виплати, прозорі умови нарахування винагороди і чіткі критерії оцінювання працівників зменшують ризики плинності та підвищують лояльність персоналу.

Важливим елементом підвищення ефективності роботи персоналу є створення результативної системи адаптації нових співробітників. За умов

жорсткої конкуренції, високих стандартів якості будівельних робіт та необхідності швидкої інтеграції працівника у виробничий процес, процедура входження в посаду повинна бути чітко структурованою та уніфікованою. Проведення первинного інструктажу, організація наставництва, ознайомлення з особливостями об'єктів і внутрішніми нормами підприємства дають змогу суттєво скоротити період професійного пристосування та забезпечити стабільний рівень виконання робіт. У світовій практиці широко застосовується комбінування наставництва із цифровими засобами адаптації мобільними довідниками, інтерактивними інструкціями чи VR-тренажерами, що імітують специфічні виробничі ситуації. Запровадження подібних рішень на Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. сприятиме швидшому входженню нових працівників у роботу, мінімізує кількість помилок та зміцнить систему охорони праці.

Окремої уваги потребує налагодження постійного внутрішнього моніторингу кадрової ситуації. Систематичне оцінювання професійних компетентностей персоналу, аналіз результативності праці, визначення потреб у навчанні, а також оцінка мотивації та рівня задоволеності працівників формують основу ефективного управління людськими ресурсами. Ведення єдиної внутрішньої інформаційної бази, що міститиме дані про кваліфікацію, досвід та результати оцінювання працівників, дозволить підприємству створювати кадровий резерв та стратегічно планувати розвиток персоналу на тривалий період.

Важливою складовою організаційно-економічних передумов є розвиток психологічної підтримки працівників і створення стабільного соціально-психологічного клімату. У роботі будівельника присутні високі фізичні навантаження, стресові ситуації, потреба у взаємодії з різними людьми та необхідність швидкого реагування на виробничі виклики. Формування культури взаємоповаги, проведення командних зустрічей, обговорення проблем, заохочення відкритості та довіри, усе це зміцнює команду і підвищує бажання працівників залишатися в компанії. Добрий психологічний клімат має не лише соціальний, а й економічний ефект: зниження конфліктів, менші простой, стабільність бригад та висока якість роботи.

Таким чином, організаційно-економічні передумови підвищення ефективності кадрового забезпечення формують складну, але логічно структуровану систему, яка поєднує стратегічне кадрове планування, інвестиції у розвиток персоналу, цифрові технології, матеріально-технічне забезпечення, соціально-психологічну підтримку та ефективну комунікацію. Реалізація цієї системи на підприємстві Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. дозволить не тільки значно підвищити функціональність кадрового забезпечення, але й зміцнити ринкові позиції компанії, підвищити якість робіт, збільшити продуктивність праці та забезпечити стабільне довгострокове зростання.

Висновки до розділу 3

Удосконалення кадрового забезпечення показує, що впровадження інноваційних підходів до управління персоналом у будівельній галузі є критично важливим фактором підвищення ефективності роботи підприємств та їхнього стратегічного розвитку. У контексті діяльності Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. інновації в HR-сфері стають не лише засобом оптимізації кадрових процесів, а й необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності на ринку, де спостерігається постійний дефіцит кваліфікованих кадрів та високі вимоги до якості робіт. Документ демонструє, що цифровізація HR-процесів, використання сучасних систем обліку та комунікацій, автоматизація планування робочих графіків та електронний документообіг створюють умови для зменшення адміністративного навантаження, підвищення точності контролю та зміцнення дисципліни праці.

Інноваційні методи навчання, такі як онлайн-курси, відео інструкції, VR-тренажери, мікронавчання та система наставництва, є важливим інструментом забезпечення безперервного професійного зростання персоналу та підвищення рівня відповідності працівників сучасним технологічним вимогам. Застосування

таких підходів дає змогу швидко адаптувати нових співробітників, зменшити виробничі помилки та підвищити продуктивність. Особливу цінність мають методи, що поєднують практичні навички з можливістю дистанційного навчання, адже вони не зупиняють виробничий процес і водночас сприяють накопиченню знань.

Інноваційні системи мотивації, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, відіграють ключову роль у формуванні лояльності працівників та зниженні плинності кадрів. Впровадження сучасних підходів до оцінки результатів, використання мотиваційних платформ, відкритих рейтингів, бонусних програм і практики регулярного зворотного зв'язку дозволяє підвищити залученість працівників, створити комфортне робоче середовище та зміцнити командний дух. Наявність можливостей професійного зростання, прозора система винагороди та підтримка ініціативи працівників формують стабільний кадровий потенціал, здатний забезпечувати високу якість будівельних робіт.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити сутність, стан і перспективи вдосконалення кадрового забезпечення будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності на прикладі Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. У першому розділі було визначено, що кадрове забезпечення у будівельній галузі виступає ключовою складовою конкурентоспроможності підприємств, адже саме персонал формує основу виробничого процесу, якість будівельних робіт і здатність компанії адаптуватися до структурних змін економічного середовища. Значну увагу приділено впливу економічної нестабільності, трудової міграції, циклічності будівельного ринку та змін у компетентнісних вимогах, що суттєво трансформують кадрову політику підприємств галузі.

Другий розділ продемонстрував детальну характеристику діяльності Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. та показав, що попри позитивну динаміку основних техніко-економічних показників, підприємство стикається з типовими для галузі проблемами: дефіцитом кваліфікованих робітників, недостатньою гнучкістю кадрової структури, невисоким рівнем цифровізації HR-процесів і фрагментарністю кадрової політики. Аналіз кадрового потенціалу показав стабільність чисельності персоналу, але виявив потребу в розширенні системи професійного розвитку, удосконаленні системи мотивації та впровадженні сучасних методів управління людськими ресурсами. Дослідження ефективності використання фонду оплати праці засвідчило, що підприємство має потенціал для підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат і забезпечення більшої прозорості оплати праці.

У третьому розділі запропоновано комплекс практичних напрямів підвищення ефективності кадрового забезпечення. Обґрунтовано основні підходи до модернізації системи управління персоналом, що ґрунтуються на стратегічному плануванні, посиленні аналітичної функції кадрової політики, розвитку навчання, формуванні кадрового резерву та впровадженні інструментів оцінювання

компетентностей. Підпункт 3.2 присвячений інноваційним підходам до управління персоналом у будівництві, включаючи цифровізацію HR-процесів, автоматизацію обліку робочого часу, використання хмарних систем управління персоналом і впровадження сучасних інструментів внутрішніх комунікацій. Як зазначено у висновках до розділу, інновації сприяють оптимізації кадрових процесів, підвищують точність управлінських рішень і покращують якість HR-аналітики, що є ключовим чинником підвищення продуктивності праці та конкурентних переваг підприємства

Розкрито організаційно-економічні передумови модернізації кадрового забезпечення, що включають адаптацію організаційної структури, зміну системи внутрішнього управління, удосконалення фінансового забезпечення кадрових заходів, формування проектно-орієнтованих команд і використання сучасних форм матеріальної та нематеріальної мотивації. Врахування цих передумов дозволяє підприємству формувати стійку кадрову систему, здатну ефективно функціонувати за умов нестабільності та конкурентного тиску.

Підсумовуючи отримані результати, можна стверджувати, що ефективне кадрове забезпечення у будівельній галузі є вирішальним фактором стабільності та розвитку підприємства, особливо в умовах економічної турбулентності. Аналіз діяльності Van-Bud Vadym Bandeliuk sp.z.o.o. довів, що удосконалення кадрової політики, впровадження інноваційних HR-технологій та формування сучасних організаційно-економічних механізмів підвищення ефективності роботи персоналу здатні забезпечити підприємству довгострокову конкурентоспроможність, зростання продуктивності та підвищення якості будівельних робіт. Реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити кадровий потенціал, підвищити рівень професійної підготовки працівників і сформувати ефективну модель управління персоналом, яка відповідатиме викликам сучасного ринку.

По тематиці дослідження були опубліковані роботи [24-25].

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Шульгіна Л.М. Організація кадрового забезпечення розвитку підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2017. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101193>.
- 2 Бессонова А.В., Черната Т.М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центрально український науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105.
- 3 Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика*. 2018. 116–127 с.
- 4 Марченко О. В. Підходи до визначення сутності кадрової безпеки та її ключових ознак. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 337-344. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2019&abstract=2019_7_0_337_344
- 5 Ожиганова М. І., Хорошко В.О. Кадрове забезпечення організації. 2016. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person\(2016\)/p5.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p5.html).
- 6 Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. *Економічний вісник Запорізької інженерної академії*. 2013. С. 177-187.
- 7 Торбич А. В. Галузева специфіка кадрового забезпечення підприємств будівельної сфери. *Академічні візії*. 2024. № 37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14337058>.
- 8 Управління розвитком складних систем / Я. Федорова, Г. Петренко, І. Гриненко, Г. Рижаківа, Ю. Чуприна, М. Ніколаєва. Методико-аналітичні компоненти та базові функціонали управління підприємством в сучасній системі будівельного деволопменту. 2021. 130-137 с.
- 9 Білецький І., Кондратенко Н., Рудаченко О. Управління кадровим забезпеченням будівельних підприємств в умовах кризи. *Наукові перспективи*. 2024. № 10 (52). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15957>.
- 10 Чуприна Х. Цифрова трансформація будівельних організацій на засадах інформаційного моделювання (BIM). *Ways to Improve Construction*

Efficiency. 2018. № 38. 178-189 с. URL:
<http://ways.knuba.edu.ua/article/download/201536/215208> .

11 BIM-модельовання. URL: <https://surl.li/aqseca>.

12 Бакало Н. В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон*. 2016. № 6 (61). С. 71–75. URL:
<https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/343105.pdf>.

13 Гончаров Ю. В., Федоряк Р. М., Бережна Ю. Б., Удосконалення кадрової політики підприємства. Київ. 2017. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5624>.

14 Уманська В. Г., Дроздова О. Г., Смірнова І. В. Вплив економічної нестабільності на ефективність системи обліку і аудиту в Україні. 2025. URL:
<https://zenodo.org/records/14586935>

15 Державна інформація, законодавство та регуляції у сфері будівництва. 2025. URL: <https://www.gov.pl/web/gunb>.

16 Ринок реконструкції та модернізації в Польщі. 2025. URL:
<https://raporty.spectis.pl/raport/rynek-remontowimodernizacji-w-polsce/>.

17 Можливості та загрози для будівельної галузі. 2025. URL:
<https://businessinsider.com.pl/nieruchomosci/branza budowlana-w-polsce-perspektywy-na-2025-r/2k8whhn>.

18 Перша будівельна експертиза. URL: <https://surl.li/egtmjn>.

19 Іщенко Н.А. Фінансові результати діяльності малих підприємств та особливості їх формування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 388-393. URL:
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-388-393>.

20 Кравченко О.О. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2021. № 3. URL:
https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/63.pdf

21 Назаренко С. А. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL:
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>

22 Лизунова О.М. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип.14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf

23 Основи охорони праці : підручник / К. Н. Ткачук, М. О. Халімовський, В. В. Зацарний, Д. В. Зеркалов, Р. В. Сабарно, О. І. Полукаров, В. С. Коз'яков, Л. О. Мітюк. За ред. К. Н. Ткачука і М. О. Халімовського. Київ: Основа, 2006. 448 с.

24 Чернушкіна О.О., Фартушний Р.Р. Удосконалення кадрового забезпечення будівельного підприємства в умовах економічної нестабільності. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : Матеріали чотирнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 12 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. 585 с. С. 404-405.

25 Чернушкіна О.О., Фартушний Р.Р. Галузева специфіка кадрового забезпечення будівельних підприємств. *XI Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми управління соціально економічними системами»*, 5 грудня 2025 року, м. Луцьк.