

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Оптимізація управління персоналом підприємства на засадах  
впровадження HR-інжинірингу  
(на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

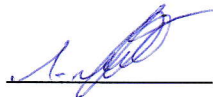
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Шифр КвРБІНЕ. 024264.01.03.00

Виконав  
здобувач 2 курсу  
група БІНЕМз-24-1



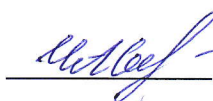
Максим ЛІСОВСЬКИЙ

Керівник  
канд. екон. наук, доцент



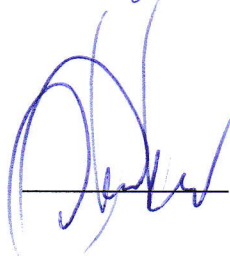
Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

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

22 12 2025 р.

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри  
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Лісовський Максим Андрійович

1 Тема роботи «Оптимізація управління персоналом підприємства на засадах впровадження HR-інжинірингу (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Волянська-Савчук Леся Вікторівна, канд. екон. наук, доцент

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

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

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

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

1. Теоретикометодологічні засади HR-інжинірингу в системі управління персоналом підприємства; 2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА»; 3. Розроблення заходів щодо оптимізації управління персоналом ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА» на засадах HR-інжинірингу.

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

1. Концептуальна модель HR-інжинірингу для ТОВ «Мрія забудовника». 2. Календарний графік впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника». 3. Ризики впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника» та заходи їхньої мітигації. 4. Оптимізований процес найму та відбору персоналу на ТОВ

«Мрія забудовника». 5. Програма адаптації нових працівників на ТОВ «Мрія забудовника». 6. Система оцінювання персоналу на ТОВ «Мрія забудовника».

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

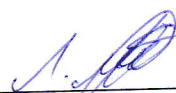
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|    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

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

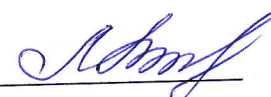
| Назва розділу кваліфікаційної роботи   | Термін виконання              | Примітка |
|--|-------------------------------|----------|
| Теоретична частина   | 20.10.2025 р. - 10.11.2025 р. | Виконано |
| Аналітична частина   | 11.11.2025 р. - 20.11.2025 р. | Виконано |
| Проектно-рекомендаційна частина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

Здобувач

  
Підпис

Максим ЛІСОВСЬКИЙ

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Оптимізація управління персоналом підприємства на засадах впровадження HR-інжинірингу (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМЗ-24-1 Лісовський М. А.,

Керівник Волянська-Савчук Л. В, к.е.н., доц.

Обсяг – 71 с., 14 рис., 26 табл., 4 додатки, 30 джерела.

Ключові слова: HR-інжиніринг, управління персоналом, кадрова стратегія, цифровізація, мотивація, компетентнісний підхід, ефективність підприємства, система управління талантами.

Мета дослідження полягає у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» на основі впровадження концепції HR-інжинірингу для підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління персоналом у господарюючих суб'єктах будівельної галузі в умовах трансформації національної економіки. Предмет дослідження складають теоретико-методологічні засади та практичні аспекти застосування HR-інжинірингу як інструментарію оптимізації системи управління персоналом підприємства.

У першому розділі наведено теоретико-методологічні засади HR-інжинірингу в системі управління персоналом підприємства. У другому розділі наведено аналіз управління персоналом ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА».

Третій розділ присвячено розробці заходів щодо оптимізації управління персоналом ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА» на засадах HR-інжинірингу, а саме: концептуальна модель впровадження HR-інжинірингу на підприємстві; реінжиніринг ключових HR-процесів підприємства; впровадження системи управління талантами та кадровим резервом.

  
Дата

  
Підпис

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади, аналітичні підходи та практичні механізми впровадження HR-інжинірингу в систему управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «Мрія забудовника». Розкрито концептуальні основи управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації економіки, визначено сутність і зміст HR-інжинірингу як інноваційної технології оптимізації кадрових процесів. Проведено комплексний аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності підприємства, кадрового потенціалу та системи мотивації персоналу. На основі виявлених недоліків розроблено концептуальну модель HR-інжинірингу, спрямовану на підвищення ефективності управління персоналом, удосконалення процесів підбору, адаптації, навчання і розвитку працівників, а також формування кадрового резерву і системи управління талантами. Запропоновано оптимізований процес найму та відбору персоналу, що враховує принципи цифровізації, компетентнісний підхід і стандарти управління якістю. Отримані результати мають практичне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок інтеграції інноваційних HR-технологій у внутрішні управлінські процеси.

**Ключові слова:** HR-інжиніринг, управління персоналом, кадрова стратегія, цифровізація, мотивація, компетентнісний підхід, ефективність підприємства, система управління талантами.

## ВСТУП

Управління персоналом становить фундаментальну основу результативного функціонування будьякого господарюючого суб'єкта незалежно від масштабів діяльності та галузевої належності. У контексті трансформаційних процесів національної економіки, спричинених макроекономічними коливаннями, технологічними зрушеннями та глобалізаційними викликами, роль людських ресурсів набуває особливого значення [10, 54]. Підприємства, які прагнуть зберегти конкурентні позиції, змушені переосмислювати традиційні підходи до роботи з персоналом, впроваджуючи інноваційні концепції та інструментарій.

HRінжиніринг як комплексна методологія трансформації кадрових процесів відповідає сучасним вимогам динамічного бізнессередовища, поєднуючи елементи стратегічного планування, процесного управління та цифровізації [12, 36]. Застосування інжинірингового підходу дозволяє переосмислити архітектуру системи управління персоналом, оптимізувати бізнеспроцеси та забезпечити синергію між організаційними цілями і потенціалом працівників. Актуальність дослідження посилюється специфікою будівельної галузі, де ефективність господарської діяльності значною мірою визначається якістю людського капіталу, рівнем кваліфікації фахівців та здатністю оперативно адаптуватися до мінливих ринкових умов.

ТОВ «Мрія забудовника» як підприємство будівельного сектору зіштовхується з типовими для галузі викликами у сфері управління персоналом. Аналіз фінансової звітності підприємства за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку основних показників, зокрема чистий дохід від реалізації зріс із 30,2 млн грн у 2022 році до 66,8 млн грн у 2024 році, а чистий прибуток збільшився з 634,4 тис. грн до 6283,4 тис. грн відповідно. Водночас кількість штатних працівників залишається відносно стабільною на рівні 26–32 особи, що свідчить про необхідність підвищення продуктивності

праці та оптимізації кадрових процесів. Середньооблікова кількість працівників у третьому кварталі 2024 року становила 31 особу, серед яких 8 жінок, що відображає галузеву специфіку із переважанням чоловічої зайнятості.

**Мета дослідження** полягає у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» на основі впровадження концепції HRінжинірингу для підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань. Передусім необхідно систематизувати теоретикометодологічні засади HRінжинірингу як інноваційної технології трансформації кадрових процесів, виявити його сутнісні характеристики, принципи та інструментарій [8, 13]. Важливим завданням виступає дослідження світового досвіду застосування інжинірингового підходу в управлінні персоналом, адаптація кращих практик до вітчизняних реалій господарювання [11, 20]. Практична частина дослідження вимагає проведення комплексного аналізу існуючої системи управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника», виявлення проблемних аспектів та потенційних напрямів удосконалення. На підставі діагностичних результатів необхідно розробити концептуальну модель HRінжинірингу, адаптовану до специфіки досліджуваного підприємства, визначити пріоритетні напрями трансформації кадрових процесів та обґрунтувати очікувані соціально-економічні ефекти від впровадження запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** виступають процеси управління персоналом у господарюючих суб'єктах будівельної галузі в умовах трансформації національної економіки. **Предмет дослідження** складають теоретикометодологічні засади та практичні аспекти застосування HRінжинірингу як інструментарію оптимізації системи управління персоналом підприємства.

**Методологія дослідження** базується на комплексному використанні сучасних наукових методів пізнання економічних явищ та процесів. Системноструктурний аналіз застосовано для дослідження HRінжинірингу як цілісної методології, виявлення взаємозв'язків між окремими елементами системи управління персоналом [28, 36]. Метод порівняльного аналізу використано при вивченні вітчизняного та зарубіжного досвіду впровадження інноваційних HRтехнологій, виявленні особливостей та можливостей адаптації кращих практик [31, 41]. Формалізації та математичної статистики дозволили кількісно оцінити динаміку основних показників діяльності підприємства та результативність використання персоналу. Розрахунковоаналітичні методи застосовано для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації системи управління персоналом [16, 26].

**Інформаційною базою дослідження** слугували фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем управління персоналом, HRінжинірингу, інноваційних технологій кадрового менеджменту, зокрема дослідження О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко [10], Т. В. Глушко, В. В. Камінського [12], О. Є. Кузьміна, Н. А. Городиської [36, 37], Г. М. Захарчина [25] та інших. Нормативноправову основу становлять законодавчі акти України у сфері трудових відносин та соціальної політики. Емпіричну базу дослідження складають фінансова звітність ТОВ «Мрія забудовника» за 2022–2024 роки, статистична звітність з праці, дані первинного бухгалтерського обліку, результати спостережень та узагальнень, отримані під час проходження переддипломної практики на досліджуваному підприємстві. Використано також аналітичні матеріали міжнародних консалтингових компаній BCG, Deloitte, EY, KPMG щодо трендів розвитку HRтехнологій [55, 58, 59].

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у можливості безпосереднього застосування розроблених рекомендацій керівництвом ТОВ «Мрія забудовника» для вдосконалення системи управління персоналом,

підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Запропонована концептуальна модель HRінжинірингу може бути адаптована іншими суб'єктами господарювання будівельної галузі з урахуванням специфіки їхньої діяльності. Теоретичні узагальнення та висновки дослідження доповнюють наукові уявлення про сутність HRінжинірингу, розширюють методичний інструментарій оптимізації кадрових процесів.

**Структура роботи** обумовлена логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг пояснювальної записки становить 52 сторінки основного тексту, робота містить 8 таблиць, 6 рисунків, 12 додатків. Перелік використаних джерел налічує 61 найменування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКОМЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНЖИНІРИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Концептуальні основи управління персоналом у сучасних умовах господарювання**

Управління персоналом як самостійна наукова дисципліна та практична сфера діяльності пройшло тривалий еволюційний шлях, трансформуючись від примітивного адміністрування робочої сили до складної багаторівневої системи стратегічного менеджменту людських ресурсів. Розуміння сутності управління персоналом у науковому дискурсі характеризується множинністю підходів та інтерпретацій, що відображає складність об'єкта дослідження та його багатогранний характер [25, 29].

Класичне визначення, запропоноване вітчизняними дослідниками В. М. Данюком, В. М. Петюхом, С. О. Цимбалюком, трактує управління персоналом як комплексну прикладну науку про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи і методи впливу на персонал підприємства для підвищення результативності в досягненні організаційних цілей [19]. Дослідниця Н. Г. Калюжна розглядає управління персоналом як системно організований процес відтворення й ефективного використання кадрового потенціалу організації, спрямований на реалізацію стратегічних завдань [28]. Г. М. Захарчин акцентує увагу на діяльнісному аспекті, визначаючи управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, спрямовану на розроблення концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління працівниками [25].

Синтез наведених підходів дозволяє сформулювати узагальнене розуміння управління персоналом як багатовимірної системи цілеспрямованого впливу на трудовий колектив, що інтегрує стратегічне

планування людських ресурсів, організацію та координацію трудових процесів, мотивацію та стимулювання працівників, контроль і оцінювання результатів діяльності з метою максимально ефективного використання кадрового потенціалу для досягнення організаційних цілей та задоволення потреб співробітників. Суб'єктами управління виступають керівники всіх рівнів ієрархії та спеціалізовані підрозділи кадрового менеджменту, об'єктом управління є персонал як сукупність працівників, об'єднаних трудовими відносинами з роботодавцем [35, 43].

Теоретикометодологічний базис сучасного управління персоналом формувався під впливом різних наукових шкіл та концепцій, кожна з яких привнесла унікальні ідеї та інструменти. Школа наукового менеджменту Ф. Тейлора наприкінці XIX – на початку XX століття запровадила принципи раціоналізації трудових операцій, нормування праці та матеріального стимулювання на основі точних розрахунків [22]. Адміністративна школа А. Файоля сформулювала універсальні принципи управління організацією, включаючи розподіл праці, дисципліну, єдиноначальність, справедливу винагороду. Школа людських відносин Е. Мейо та його послідовників революціонізувала управлінську думку, продемонструвавши вирішальний вплив соціальнопсихологічних факторів на продуктивність праці, довівши значущість неформальних відносин, мотивації, групової динаміки [22]. Концепція людських ресурсів другої половини XX століття розглядала працівників не як витратний ресурс, а як капітал, інвестиції в який приносять віддачу у вигляді підвищення продуктивності та інновацій.

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується переходом до парадигми стратегічного управління людським капіталом, де кадрова функція інтегрується у загальну бізнесстратегію організації [34, 35]. Дослідниця Т. В. Глушко зауважує, що глобальні виклики, пов'язані з цифровізацією, демографічними змінами, волатильністю бізнессередовища, висувають принципово нові вимоги до HRпроцесів [11]. Підприємства потребують гнучких, адаптивних систем управління персоналом, здатних

оперативно реагувати на зміни, залучати та утримувати талановитих фахівців, формувати організаційну культуру інновацій та безперервного навчання [54].

Структурно система управління персоналом підприємства включає взаємопов'язані підсистеми, кожна з яких виконує специфічні функції [29]. Підсистема планування та маркетингу персоналу здійснює прогнозування потреби в кадрах, розробляє кадрову стратегію, формує іміджроботодавця на ринку праці. Підсистема набору та відбору персоналу забезпечує залучення кандидатів, проведення оцінювання та селекції найбільш відповідних претендентів. Підсистема адаптації та розвитку персоналу спрямована на інтеграцію нових працівників в організаційне середовище, підвищення кваліфікації, професійне навчання, управління кар'єрою [53]. Підсистема оцінювання та атестації персоналу реалізує періодичну діагностику компетентностей, результативності праці, потенціалу розвитку співробітників [15, 26]. Підсистема мотивації та стимулювання персоналу розробляє та впроваджує комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на активізацію трудової поведінки [1, 18, 33]. Підсистема організації праці та трудових відносин регулює режими роботи, нормування праці, охорону та безпеку праці, вирішення конфліктних ситуацій [30].

Функціонування системи управління персоналом базується на фундаментальних принципах, дотримання яких забезпечує її результативність [25, 35]. Принцип системності передбачає розгляд управління персоналом як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, інтегрованої у загальну систему менеджменту організації. Принцип науковості вимагає використання науково обґрунтованих методів планування, організації, мотивації, контролю персоналу. Принцип комплексності означає врахування всіх аспектів діяльності персоналу, використання різноманітних методів впливу. Принцип безперервності орієнтує на постійний характер роботи з персоналом, систематичне вдосконалення кадрових процесів. Принцип економічності вказує на необхідність раціонального використання ресурсів, мінімізації витрат при досягненні поставлених цілей [25].

Методи управління персоналом класифікують на економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні [19, 25]. Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів, включаючи системи оплати праці, премії, надбавки, участь у прибутках, надання соціальних пільг. Організаційно-розпорядчі методи реалізуються через адміністративні важелі, зокрема наказами, розпорядженнями, інструкціями, регламентами, посадовими обов'язками. Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування сприятливого організаційного клімату, згуртованості колективу, задоволення соціальних і психологічних потреб працівників [40].

Ключовим трендом сучасності виступає цифровізація управління персоналом, впровадження інформаційних систем та технологій, що радикально трансформують HR-процеси [5, 54]. Л. С. Шевченко у дослідженні «HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів» констатує перехід до четвертої індустріальної революції в управлінні персоналом, характеризуваної використанням штучного інтелекту, великих даних, хмарних технологій, блокчейну, роботизації рутинних операцій [54]. Г. В. Бей та Г. В. Серєда аналізують трансформацію HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів, виокремлюючи такі напрями, як автоматизація рекрутингу, електронне навчання, HR-аналітика, мобільні додатки для співробітників [5].

Водночас дослідники констатують, що вітчизняні підприємства значно відстають від глобальних лідерів у впровадженні інноваційних HR-технологій [4, 30, 38]. Н. П. Базалійська вказує на недостатній рівень розвитку системи мотивації персоналу на українських підприємствах, переважання матеріальних стимулів за відсутності комплексного підходу [4]. Є. І. Ковтун, аналізуючи систему управління персоналом вітчизняних суб'єктів господарювання, виявляє проблеми недосконалості організаційної структури кадрових служб, обмеженості повноважень та ресурсів HR-підрозділів, низького рівня автоматизації кадрових процесів [30]. Дослідниці Я. О. Кулик та Н. О. Чен порівнюють вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом, констатуючи орієнтацію українських підприємств переважно на

оперативні завдання за відсутності стратегічного бачення розвитку людських ресурсів [38].

Зарубіжний досвід управління персоналом демонструє різноманітні моделі та підходи, адаптовані до національних особливостей та організаційних культур [20, 31, 41, 42]. Американська модель характеризується індивідуалістичною орієнтацією, гнучкістю найму та звільнення, акцентом на результативності, використанням розвинутих систем оцінювання та винагороди за індивідуальні досягнення [20]. Японська модель ґрунтується на принципах довічного найму, просування за віком та стажем, патерналізму, формування корпоративного духу, інвестування у навчання та розвиток працівників [31, 41]. Західноєвропейська модель поєднує елементи соціального партнерства, сильних профспілок, розвинутого трудового законодавства, балансу між інтересами роботодавців і працівників [42].

Компаративний аналіз моделей управління персоналом дозволяє виокремити кращі практики для адаптації у вітчизняному контексті. Перспективними напрямками представляються інвестиції у розвиток персоналу, формування системи управління талантами, запровадження компетентнісного підходу, впровадження гнучких форм організації праці, посилення ролі нематеріальної мотивації, використання сучасних цифрових технологій [20, 39]. Водночас необхідно враховувати специфіку національного менталітету, традицій трудових відносин, рівня економічного розвитку, особливостей законодавчого регулювання [38, 42].

## **1.2. Сутність та змістова характеристика HRінжинірингу як інноваційної технології управління персоналом**

Поняття інжинірингу у широкому розумінні охоплює сукупність інтелектуальних послуг з підготовки та забезпечення процесу виробництва і

реалізації продукції, обслуговування і експлуатації промислових, інфраструктурних та інших об'єктів [13, 37, 45]. Н. А. Городиська трактує інжиніринг як комплекс робіт з проектування технологічних процесів, підготовки виробництва, надання технічної допомоги в освоєнні виробничих потужностей, організації збуту продукції [13, 14]. Дослідники О. Є. Кузьмін і Н. А. Городиська у монографії «Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань» систематизують типологію інжинірингу, виокремлюючи технологічний, будівельний, фінансовий, управлінський та інші види залежно від об'єкта застосування [36, 37].

Трансфер концепції інжинірингу у сферу управління персоналом зумовлений потребою комплексного переосмислення HRпроцесів, їхньої оптимізації та реінжинірингу відповідно до стратегічних цілей організації [8, 12]. HRінжиніринг як відносно нова категорія наукового дискурсу поки що не має усталеного визначення, різні дослідники акцентують різні аспекти цього явища [9, 11]. А. А. Бреус та А. В. Лобза визначають HRінжиніринг як цілеспрямовану діяльність щодо проектування, розроблення, впровадження та вдосконалення систем управління персоналом на основі використання інноваційних технологій, методів та інструментів [8, 9]. Т. В. Глушко та В. В. Камінський трактують інноваційний HRінжиніринг як комплексний підхід до трансформації кадрових процесів на засадах компетентнісної парадигми, інтегрованої у загальну бізнесмодель підприємства [12].

Узагальнюючи наукові напрацювання, можна визначити HRінжиніринг як систематичну діяльність зі створення, впровадження та постійного вдосконалення архітектури системи управління персоналом, що інтегрує стратегічне планування людських ресурсів, реінжиніринг кадрових процесів, впровадження інноваційних HRтехнологій, цифровізацію та автоматизацію рутинних операцій, формування організаційної культури і компетентностей персоналу для забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного розвитку організації. Ключовими ознаками HRінжинірингу виступають системність, інноваційність, орієнтація на стратегічні цілі, інтеграція у

бізнеспроцеси, використання сучасних технологій та методології проєктного управління [36, 44].

Методологія HRінжинірингу базується на системноструктурному підході до управління людськими ресурсами, що передбачає інтеграцію нової концепції у бізнесмодель підприємства через побудову оптимальної організаційної структури, реінжиніринг процесів, цифровізацію і формування сприятливої корпоративної культури [12, 36]. Реалізація HRінжинірингу здійснюється на всіх рівнях управління і передбачає різні сценарії залежно від варіантів трансформації бізнессередовища [44]. Інструментарій HRінжинірингу включає новітні технології, передові методи та засоби трансформації кадрових процесів з активним використанням цифрових рішень [5, 12].

Сутнісними принципами HRінжинірингу виступають наступні положення. Принцип стратегічної орієнтації вимагає узгодження HRстратегії із загальною стратегією організації, підпорядкування всіх кадрових рішень досягненню стратегічних цілей [8]. Принцип процесного підходу передбачає розгляд управління персоналом як сукупності взаємопов'язаних бізнеспроцесів, що можуть бути описані, формалізовані, оптимізовані [36, 49]. Принцип клієнтоорієнтованості означає розгляд працівників та керівників лінійних підрозділів як внутрішніх клієнтів HRслужби, орієнтацію на задоволення їхніх потреб [10]. Принцип інноваційності вказує на необхідність постійного пошуку і впровадження нових методів, технологій, інструментів управління персоналом [11, 47]. Принцип цифровізації спрямовує на автоматизацію рутинних операцій, використання HRаналітики, впровадження інформаційних систем управління персоналом [54]. Принцип компетентнісної орієнтації ставить у центр HRпроцесів розвиток і оцінювання компетенцій працівників як ключового активу організації [34, 60, 61].

Ключові функції HRінжинірингу охоплюють широкий спектр діяльності [36, 44]. Діагностична функція передбачає комплексний аналіз існуючої системи управління персоналом, виявлення проблемних зон, вузьких місць,

резервів підвищення ефективності. Проектна функція реалізується у розробленні концептуальної моделі цільової системи управління персоналом, проектуванні оптимальних бізнеспроцесів, підборі інструментарію. Впроваджувальна функція спрямована на імплементацію розроблених рішень, подолання опору змінам, навчання персоналу новим технологіям роботи. Оптимізаційна функція забезпечує постійне вдосконалення HRпроцесів, адаптацію до змін бізнессередовища. Аналітична функція передбачає збирання, обробку, інтерпретацію даних про персонал, HRметрики, використання HRаналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [5].

Інструментарій HRінжинірингу включає інноваційні технології та методи управління персоналом [10, 11, 47]. Реінжиніринг бізнеспроцесів становить фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування кадрових процесів для досягнення істотних покращень критичних показників результативності [49]. Бенчмаркінг передбачає систематичне порівняння практик управління персоналом власної організації з практиками лідерів ринку, виявлення розривів у результативності, адаптацію кращих рішень [36]. Аутсорсинг HRфункцій означає передачу частини кадрових процесів зовнішнім спеціалізованим провайдерам для концентрації внутрішніх ресурсів на стратегічних завданнях [52]. Хедхантинг являє собою цільований пошук і залучення унікальних фахівців високої кваліфікації для закриття критично важливих позицій [10]. Коучинг представляє технологію розкриття потенціалу співробітника через систему запитань, рефлексії, постановку цілей та підтримку у їх досягненні [10].

Автоматизовані інформаційні системи управління персоналом інтегрують усі кадрові процеси в єдиному цифровому середовищі, забезпечуючи прозорість, ефективність, зручність для користувачів [57, 59]. Системи електронного рекрутингу дозволяють автоматизувати публікацію вакансій, скринінг резюме, планування співбесід, оцінювання кандидатів [10]. Платформи електронного навчання надають можливість організувати

корпоративне навчання у дистанційному форматі, забезпечити доступ до освітнього контенту, відстежувати прогрес працівників [5]. Модулі управління результативністю автоматизують процеси постановки цілей, оцінювання досягнень, зворотного зв'язку [15, 26]. HRаналітика на основі великих даних дозволяє виявляти закономірності, прогнозувати плинність персоналу, оптимізувати кадрові рішення [54, 59].

Компетентнісний підхід посідає центральне місце у сучасному HRінжинірингу, оскільки компетенції працівників становлять критично важливий актив організації в умовах економіки знань [12, 34, 60, 61]. Ф. Деламар Ле Дейст та Дж. Вінтертон визначають компетенцію як інтегральну характеристику, що поєднує знання, вміння, навички, ставлення, цінності, необхідні для ефективного виконання роботи у певному контексті [61]. Г. Чітем та Г. Чіверз пропонують модель професійної компетентності, що включає когнітивну, функціональну, особистісну та етичну компоненти [60]. Компетентнісний підхід у HRінжинірингу передбачає побудову моделей компетенцій для ключових позицій, оцінювання наявного рівня компетенцій співробітників, розроблення індивідуальних планів розвитку, організацію цільового навчання [11, 12].

Етапи реалізації HRінжинірингу на підприємстві включають послідовність взаємопов'язаних кроків [8, 36, 44]. Підготовчий етап передбачає формування проєктної команди, визначення цілей, масштабу трансформації, розроблення дорожньої карти проєкту. Діагностичний етап спрямований на комплексний аналіз поточного стану системи управління персоналом, збір даних про організаційну структуру, кадрові процеси, компетенції персоналу, HRметрики. Етап проєктування полягає у розробленні концептуальної моделі цільової системи управління персоналом, описі оптимізованих бізнеспроцесів, виборі інструментарію та технологій. Етап впровадження реалізується через пілотування рішень на обраних підрозділах, навчання співробітників, поетапне масштабування на всю організацію, управління змінами. Етап супроводження та вдосконалення забезпечує

моніторинг результативності впроваджених рішень, збір зворотного зв'язку, корегування за необхідністю, безперервне вдосконалення [36, 49].

Критично важливим фактором успіху HRінжинірингу виступає управління змінами, оскільки трансформація кадрових процесів неминуче викликає опір з боку частини працівників [10, 49]. Дослідниця Г. І. Матукова підкреслює роль корпоративної культури у забезпеченні результативності організаційних змін, необхідність формування культури інновацій, відкритості, безперервного навчання [40]. Дж. П. Коттер запропонував восьмиступеневу модель управління змінами, що включає створення відчуття терміновості, формування керівної коаліції, розроблення бачення і стратегії, комунікацію бачення, делегування повноважень для дій, генерування короткострокових перемог, консолідацію досягнень, закріплення змін у культурі [49].

Очікувані ефекти від впровадження HRінжинірингу мають як кількісний, так і якісний вимір [8, 12, 47]. Економічні ефекти проявляються у підвищенні продуктивності праці, зниженні витрат на персонал, скороченні плинності кадрів, зменшенні часу закриття вакансій, економії ресурсів через автоматизацію рутинних операцій. Соціальні ефекти виявляються у підвищенні задоволеності працівників, поліпшенні організаційного клімату, зростанні залученості та мотивації персоналу, розвитку компетенцій співробітників. Стратегічні ефекти полягають у формуванні конкурентних переваг через унікальні компетенції персоналу, підвищенні адаптивності організації до змін, зміцненні іміджу роботодавця, створенні передумов для інноваційного розвитку [36, 47, 55].

Аналіз міжнародних досліджень свідчить про зростаючу увагу компаній до інноваційних HRтехнологій. Згідно з дослідженням BCG «Creating People Advantage 2021», ключовими пріоритетами для HRфункції у найближчі роки визначено цифровізацію, побудову культури інновацій, розвиток лідерських компетенцій, управління талантами, підвищення гнучкості організації [55]. Дослідження Deloitte «2020 Human Capital Trends» констатує акселерацію

цифрової трансформації HR у зв'язку з пандемією COVID19, масове впровадження віддаленої роботи, зростання значущості благополуччя співробітників, необхідність перекваліфікації кадрів відповідно до вимог цифрової економіки [58]. Опитування ЕУ «The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions» виявляє потенціал застосування штучного інтелекту у HRфункції для автоматизації рекрутингу, персоналізації навчання, прогнозової аналітики [59].

Таким чином, HRінжиніринг становить комплексну методологію трансформації системи управління персоналом, що інтегрує стратегічне планування, реінжиніринг процесів, інноваційні технології, цифровізацію, компетентнісний підхід для забезпечення конкурентоспроможності організації. Впровадження HRінжинірингу вимагає системного підходу, послідовної реалізації етапів діагностики, проектування, впровадження, вдосконалення, ефективного управління змінами. Очікувані ефекти від імплементації HRінжинірингу охоплюють економічний, соціальний, стратегічний виміри, створюючи передумови для сталого розвитку підприємства.

### **1.3. Сучасні тренди розвитку HRінжинірингу в умовах цифровізації економіки**

Цифровізація економіки радикально трансформує ландшафт управління персоналом, створюючи як нові можливості, так і виклики для HRфункції [5, 54]. Четверта промислова революція, характеризується конвергенцією цифрових, фізичних і біологічних технологій, змінює характер праці, вимоги до компетенцій працівників, формати організації трудових процесів [55, 59]. HRінжиніринг в умовах цифровізації набуває нових характеристик,

інтегруючи передові технології штучного інтелекту, машинного навчання, великих даних, хмарних обчислень, блокчейну у кадрові процеси.

Штучний інтелект і машинне навчання знаходять застосування в різних аспектах управління персоналом [54, 59]. Системи рекрутингу на основі штучного інтелекту здатні автоматизувати скринінг резюме, виявляти найбільш релевантних кандидатів, прогнозувати успішність у роботі, мінімізувати упередження у відборі [59]. Чатботи забезпечують цілодобову підтримку співробітників, надаючи інформацію про кадрові політики, допомагаючи у вирішенні рутинних питань, звільняючи час HRспеціалістів для стратегічних завдань. Інтелектуальні системи навчання персоналізують освітній контент відповідно до індивідуальних потреб, рівня знань, стилю навчання конкретного співробітника, адаптують складність та темп викладання матеріалу [5].

HRаналітика на основі великих даних трансформує прийняття кадрових рішень, переводячи їх з інтуїтивного у доказово обґрунтований вимір [54, 59]. Прогнозна аналітика дозволяє передбачати ризики плинності персоналу, виявляти співробітників зі схильністю до звільнення, розробляти превентивні заходи з утримання цінних кадрів. Аналіз залученості персоналу на основі опитувань, даних про використання корпоративних систем, метрик результативності дозволяє виявляти фактори, що впливають на мотивацію, розробляти цільові інтервенції для підвищення залученості. Мережевий аналіз комунікацій виявляє неформальні лідери, ключових зв'язувачів у організації, оптимальні структури команд [59].

Хмарні HRсистеми забезпечують гнучкість, масштабованість, доступність кадрових сервісів з будьякого місця та пристрою [5, 57]. Програми класу «Software as a Service» надають повнофункціональні рішення для управління всім циклом роботи з персоналом без необхідності інвестицій у власну ІТінфраструктуру. Інтеграція різних модулів рекрутингу, адаптації, навчання, оцінювання, управління результативністю в єдиному хмарному

середовищі забезпечує цілісний погляд на співробітника, спрощує HRпроцеси, підвищує якість даних [57].

Блокчейнтехнології знаходять застосування у верифікації кваліфікацій і сертифікатів, захищеному збереженні кадрових даних, автоматизації адміністративних процесів через смартконтракти [54]. Децентралізоване зберігання освітніх і професійних досягнень на блокчейні дозволяє кандидатам підтверджувати свої компетенції, роботодавцям – швидко перевіряти достовірність інформації, освітнім закладам та сертифікаційним органам – надавати незмінні цифрові записи про здобуті кваліфікації.

Віртуальна та доповнена реальність створюють нові можливості для навчання персоналу, особливо у сферах, де практичні навички критично важливі [5]. Симуляції на основі віртуальної реальності дозволяють тренувати співробітників в умовах, наближених до реальних, без ризиків і високих витрат. Будівельна галузь використовує VR для навчання правилам безпеки на будівельних майданчиках, тренування складних операцій, ознайомлення з проєктами до початку будівництва [5].

Мобільні технології забезпечують доступ до HRсервісів у будьякий час із смартфонів і планшетів, що особливо актуально для підприємств з територіально розподіленими працівниками [5, 54]. Мобільні додатки дозволяють співробітникам переглядати розклад, подавати заявки на відпустку, отримувати повідомлення, проходити мікронавчання, керівникам – оперативно затверджувати запити, отримувати аналітику про свою команду.

Поширення віддаленої та гібридної роботи, акселероване пандемією COVID19, вимагає переосмислення підходів до управління персоналом [55, 58]. HRінжиніринг у цьому контексті спрямований на створення інфраструктури віддаленої роботи, формування культури довіри, розроблення нових метрик оцінювання результативності, побудову віртуальних команд, забезпечення благополуччя співробітників у віддаленому форматі [58].

Ключовим трендом виступає гейміфікація HRпроцесів, використання ігрових механік для підвищення залученості персоналу у навчанні,

оцінюванні, виконанні завдань [10]. Рейтинги, бейджі, таблиці лідерів, змагальні елементи стимулюють активність співробітників, роблять рутинні процеси цікавішими, сприяють формуванню бажаної поведінки.

Розвиток технологій розпізнавання емоцій, аналізу тексту дозволяє автоматизовано оцінювати настрої співробітників, виявляти ризики вигорання, незадоволеності [54, 59]. Аналіз тону комунікацій в електронній пошті, корпоративних месенджерах, опитуваннях надає сигнали про потенційні проблеми, дозволяє HRфахівцям вчасно втручатися.

Персоналізація стає наскрізним принципом сучасного HRінжинірингу, коли кожен співробітник отримує індивідуалізований досвід взаємодії з організацією [10, 54]. Персоналізовані траєкторії кар'єрного розвитку, індивідуальні плани навчання, гнучкі системи винагороди і визнання враховують унікальні потреби, мотиватори, прагнення кожного працівника, підвищуючи його задоволеність та лояльність.

Управління талантами набуває стратегічного значення в умовах дефіциту висококваліфікованих фахівців [10, 55]. HRінжиніринг у цьому напрямі включає побудову систем раннього виявлення талантів, формування кадрового резерву, індивідуальні плани розвитку потенційних лідерів, створення можливостей для реалізації їхнього потенціалу, утримання ключових співробітників [55].

Розвиток емоційного інтелекту, м'яких навичок працівників стає пріоритетом у багатьох організаціях [10]. Дослідження свідчать, що у світі, де рутинні операції автоматизуються, саме здатність до емпатії, комунікації, співпраці, критичного мислення, креативності визначає цінність співробітника. HRінжиніринг передбачає розроблення програм розвитку емоційного інтелекту, м'яких навичок, вбудовування їх оцінювання у кадрові процеси [10].

Посилення уваги до благополуччя співробітників, балансу професійного та особистого життя відображає зміну філософії управління персоналом від експлуатації до турботи [55, 58]. HRінжиніринг у цьому контексті

спрямований на створення програм підтримки фізичного і психологічного здоров'я, гнучких графіків роботи, можливостей для відновлення, формування культури, де благополуччя є цінністю [58].

Етичні аспекти використання технологій у HR набувають критичного значення [54, 59]. Питання приватності даних співробітників, прозорості алгоритмів прийняття рішень, упередженості штучного інтелекту, захисту від дискримінації вимагають розроблення етичних кодексів, регуляторних рамок використання технологій у управлінні персоналом [59].

Дослідниця І. Спіфанова з колегами виокремлюють ієрархічну класифікацію факторів, що впливають на систему управління персоналом промислового підприємства, включаючи зовнішні фактори макро і мікросередовища та внутрішні фактори організації [56]. У контексті цифровізації зростає вплив технологічних факторів, регуляторної політики у сфері цифрових технологій та захисту даних, змін на ринку праці, пов'язаних з новими професіями та компетенціями [56, 59].

Вітчизняні дослідження констатують, що українські підприємства перебувають на ранніх етапах цифрової трансформації HR [5, 38]. Дослідження KPMG «Погляд керівників бізнесу в Україні 2020» виявило, що попри визнання важливості цифровізації, багато компаній стикаються з бар'єрами недостатнього фінансування, дефіциту компетенцій, культурного опору змінам [58]. Водночас пандемія COVID19 прискорила цифровізацію, змусивши організації оперативно впроваджувати інструменти віддаленої роботи, онлайннавчання, цифрової комунікації [58].

Отже, HRінжиніринг в умовах цифровізації економіки характеризується впровадженням передових технологій штучного інтелекту, HRаналітики, хмарних систем, мобільних рішень, віртуальної реальності у кадрові процеси. Ключові тренди включають персоналізацію досвіду співробітників, управління талантами, розвиток м'яких навичок, фокус на благополуччі, етичне використання технологій. Вітчизняні підприємства мають значний потенціал для імплементації інноваційних HRтехнологій, що вимагає

інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвиток компетенцій HRфахівців, формування культури інновацій.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мрія забудовника» функціонує у будівельній галузі України, спеціалізуючись на виробництві будівельних виробів із пластмас відповідно до коду КВЕД 22.23. Підприємство зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 31021937, юридична адреса знаходиться у м. Хмельницький, вул. Чорновола, буд. 31/1. Організаційно-правова форма господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю, що належить до категорії малих підприємств за критеріями чисельності персоналу та обсягу виручки відповідно до законодавства України [2, 21].

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Мрія забудовника» за період 2022–2024 років дозволяє констатувати позитивні тенденції розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стійку висхідну динаміку, зросши з 30 198,8 тис. грн у 2022 році до 48 485,7 тис. грн у 2023 році та 66 838,0 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 60,4 % у 2023 році порівняно з 2022 роком і на 37,8 % у 2024 році порівняно з 2023 роком [24]. Сукупний приріст доходу за аналізований період сягнув 121,3 %, що свідчить про успішну ринкову експансію підприємства, нарощування виробничих потужностей та ефективну реалізацію продукції.

Собівартість реалізованої продукції також зростала, проте темпи її збільшення виявилися меншими за темпи зростання доходу, що позитивно позначилося на рентабельності діяльності. У 2022 році собівартість становила 24 694,4 тис. грн, у 2023 році – 39 124,6 тис. грн, у 2024 році – 54 910,0 тис. грн. Відповідно валовий прибуток підприємства збільшився з 5 504,4 тис. грн

у 2022 році до 9 361,1 тис. грн у 2023 році та 11 928,0 тис. грн у 2024 році. Валова рентабельність реалізації зросла з 18,2 % у 2022 році до 19,3 % у 2023 році, проте дещо знизилася до 17,9 % у 2024 році, що може бути пов'язано зі зростанням цін на сировину та матеріали в умовах інфляційних процесів [24].

Чистий прибуток підприємства після оподаткування продемонстрував нестабільну динаміку. У 2022 році ТОВ «Мрія забудовника» отримало чистий прибуток у розмірі 634,4 тис. грн, у 2023 році цей показник зріс більш ніж у 12 разів до 8 066,1 тис. грн, проте у 2024 році знизився до 6 283,4 тис. грн, що становить 77,9 % від рівня 2023 року [24]. Зниження чистого прибутку у 2024 році при зростанні виручки пояснюється збільшенням операційних витрат з 6 553,5 тис. грн у 2023 році до 9 495,5 тис. грн у 2024 році, а також іншими витратами, які зросли з 1 244,4 тис. грн до 824,5 тис. грн відповідно. Водночас необхідно зауважити, що навіть за зниження абсолютного значення прибутку підприємство залишається прибутковим, демонструє фінансову стійкість та потенціал для подальшого розвитку.

Аналіз структури активів підприємства свідчить про переважання оборотних активів у балансі. Станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість активів ТОВ «Мрія забудовника» становила 51 811,5 тис. грн порівняно з 38 840,1 тис. грн на кінець 2023 року та 32 897,9 тис. грн на кінець 2022 року, що демонструє приріст активів на 57,5 % за два роки [24]. Необоротні активи на кінець 2024 року склали 20 390,3 тис. грн або 39,4 % загальної вартості активів, зросли з 17 085,6 тис. грн (44,0 %) на початок 2024 року. Основні засоби збільшилися з 13 658,4 тис. грн до 16 981,8 тис. грн, що свідчить про інвестиції у виробничі потужності підприємства.

Оборотні активи демонструють більш динамічне зростання, досягнувши 31 421,2 тис. грн на кінець 2024 року порівняно з 21 754,5 тис. грн на початок року, що становить приріст на 44,4 %. Структура оборотних активів характеризується значною часткою запасів, які зросли з 9 881,8 тис. грн до 14 838,0 тис. грн, відображаючи специфіку будівельної діяльності, де необхідне створення значних виробничих запасів сировини та матеріалів [24].

Дебіторська заборгованість за продукцію становила 7 037,7 тис. грн на кінець 2024 року порівняно з 7 058,5 тис. грн на початок року, що свідчить про стабільність розрахунків з контрагентами. Грошові кошти та їх еквіваленти збільшилися вдвічі з 2 230,4 тис. грн до 4 352,9 тис. грн, що позитивно характеризує ліквідність підприємства та його здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання.

Структура пасивів підприємства характеризується переважанням власного капіталу, що свідчить про фінансову незалежність та стійкість. Власний капітал на кінець 2024 року становив 24 633,0 тис. грн або 47,5 % валюти балансу порівняно з 19 349,6 тис. грн (49,8 %) на початок року [24]. Зареєстрований капітал залишається незмінним на рівні 500,0 тис. грн, резервний капітал – 125,0 тис. грн. Нерозподілений прибуток зріс з 18 724,6 тис. грн до 24 008,0 тис. грн, відображаючи накопичення прибутків попередніх періодів та реінвестування у розвиток підприємства.

Довгострокові зобов'язання та цільове фінансування збільшилися з 9 747,6 тис. грн на початок 2024 року до 12 014,4 тис. грн на кінець року, що становить 23,2 % пасивів. Поточні зобов'язання зросли з 9 742,9 тис. грн до 15 164,1 тис. грн, їхня частка у структурі пасивів збільшилася з 25,1 % до 29,3 %. Найбільшу частину поточних зобов'язань становлять інші поточні зобов'язання у розмірі 12 081,9 тис. грн, кредиторська заборгованість за товари та послуги – 1 682,2 тис. грн, за розрахунками з бюджетом – 381,9 тис. грн, за розрахунками з оплати праці – 793,2 тис. грн [24].

Розрахунок ключових коефіцієнтів фінансового стану підприємства підтверджує його стабільність. Коефіцієнт автономії на кінець 2024 року становив 0,475, що перевищує нормативне значення 0,5 і свідчить про достатню частку власних коштів у фінансуванні активів. Коефіцієнт фінансової залежності дорівнює 2,104, що вказує на помірний рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт поточної ліквідності становить 2,072, значно перевищуючи нормативне значення 1,5–

2,0, що підтверджує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами.

Систематизовані основні технікоекономічні показники діяльності ТОВ «Мрія забудовника» за 2022–2024 роки представлені на рис 2.1.

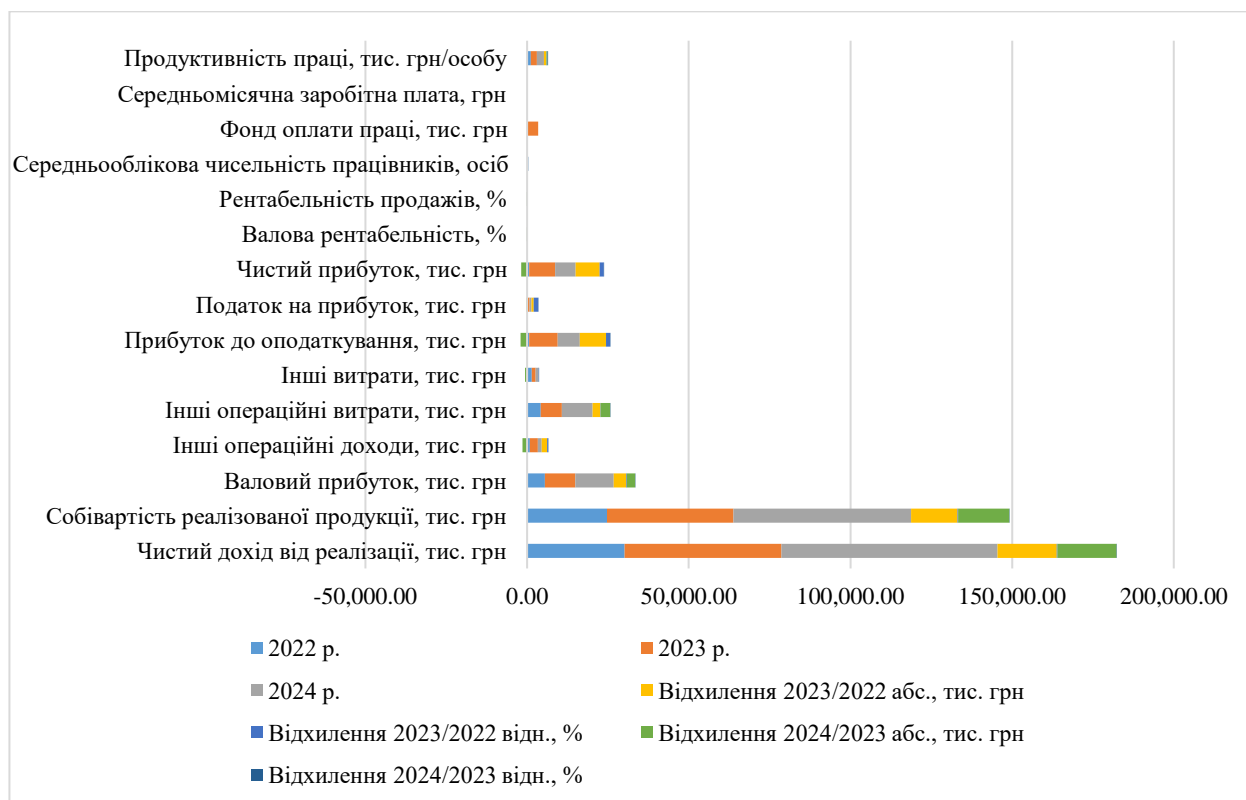


Рис 2.1 – Основні технікоекономічні показники діяльності ТОВ «Мрія забудовника» за 2022–2024 роки

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [24]*

]

Як видно з Рис 2.1, усі ключові показники діяльності підприємства демонструють позитивну динаміку протягом аналізованого періоду. Продуктивність праці зросла з 1 161,5 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 2 156,1 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 85,7 % за два роки. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, впровадження більш досконалих технологій виробництва, оптимізацію бізнеспроцесів.

Аналіз структури виробничих витрат свідчить про переважання прямих матеріальних витрат, що типово для будівельної галузі. Підприємство використовує сучасні технології виробництва будівельних виробів із пластмас, що вимагає якісної сировини та дотримання технологічних стандартів [2, 32]. Основними видами продукції підприємства є вікна, двері, профільні системи з ПВХ, супутні будівельні вироби, що знаходять широке застосування у житловому та комерційному будівництві.

Конкурентне середовище у сегменті виробництва будівельних виробів із пластмас характеризується значною насиченістю, наявністю як вітчизняних, так і іноземних гравців. ТОВ «Мрія забудовника» конкурує за якістю продукції, ціновою політикою, сервісним обслуговуванням, терміновістю виконання замовлень [2]. Конкурентні переваги підприємства включають накопичений досвід роботи на ринку, встановлені довгострокові відносини з постачальниками та клієнтами, гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень, оптимальне співвідношення ціни та якості продукції.

Перспективи розвитку ТОВ «Мрія забудовника» пов'язані з нарощуванням виробничих потужностей, розширенням асортименту продукції, освоєнням нових ринків збуту, впровадженням енергоефективних та екологічних технологій [32, 47]. Проте реалізація цих стратегічних напрямів неможлива без ефективної системи управління персоналом, здатної забезпечити підприємство кваліфікованими кадрами, мотивувати працівників до високопродуктивної праці, формувати організаційну культуру інновацій та якості [25, 29].

## **2.2. Аналіз кадрового потенціалу та структури персоналу підприємства**

Кадровий потенціал становить критично важливий ресурс ТОВ «Мрія забудовника», що визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей, адаптуватися до мінливого бізнессередовища, впроваджувати інновації та підтримувати високу якість продукції [17, 28]. Аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу дозволяє оцінити поточний стан кадрового забезпечення, виявити проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Чисельність персоналу ТОВ «Мрія забудовника» протягом аналізованого періоду характеризується відносною стабільністю. Середньооблікова кількість штатних працівників у 2022 році становила 26 осіб, у 2023 році залишилася незмінною на рівні 26 осіб, у 2024 році збільшилася до 31 особи. Станом на 31 грудня 2024 року облікова кількість штатних працівників становила 32 особи порівняно з 32 особами на початок року [24]. Приріст чисельності у 2024 році на 5 осіб або 19,2 % зумовлений розширенням виробництва, збільшенням обсягів реалізації продукції, необхідністю посилення окремих функціональних напрямів діяльності.

Гендерна структура персоналу відображає специфіку будівельної галузі з переважанням чоловічої зайнятості. Згідно зі звітністю з праці за третій квартал 2024 року, серед середньооблікової кількості штатних працівників жінки становили 8 осіб або 25,8 %, відповідно чоловіки – 23 особи або 74,2 % [24]. Така структура є типовою для підприємств, що здійснюють виробничу діяльність у будівельному секторі, де значна частина робочих місць пов'язана з фізичними навантаженнями, роботою з обладнанням, виконанням монтажних операцій [20].

Аналіз руху персоналу дозволяє оцінити стабільність кадрового складу, плинність кадрів, ефективність процесів найму та утримання працівників. За даними звітності з праці за третій квартал 2024 року, кількість прийнятих штатних працівників становила 1 особу, кількість звільнених штатних працівників – не зазначено [24]. Відсутність даних про масові звільнення свідчить про відносну стабільність кадрового складу, задоволеність

працівників умовами праці та винагородою, ефективність кадрової політики підприємства.

Професійнокваліфікаційна структура персоналу ТОВ «Мрія забудовника» включає категорії керівників, фахівців, технічних службовців та робітників. Керівний склад забезпечує стратегічне планування, координацію діяльності підрозділів, прийняття управлінських рішень. Фахівці виконують функції економічного планування, бухгалтерського обліку, управління персоналом, постачання, збуту, контролю якості. Робітники основного виробництва безпосередньо здійснюють виготовлення будівельних виробів із пластмас, експлуатацію обладнання, монтажні операції. Допоміжний персонал забезпечує технічне обслуговування устаткування, підтримку виробничої інфраструктури [25].

Кваліфікаційний рівень персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні якості продукції та конкурентоспроможності підприємства [15, 53]. Виробництво будівельних виробів із пластмас вимагає від працівників володіння специфічними технологічними знаннями, навичками роботи зі спеціалізованим обладнанням, розуміння властивостей матеріалів, дотримання технологічних параметрів процесу [2, 32]. Керівний склад та фахівці повинні мати відповідну освіту, досвід роботи у галузі, здатність приймати оперативні рішення в умовах невизначеності, комунікаційні навички для взаємодії з клієнтами та постачальниками [25, 29].

Освітня структура персоналу характеризується поєднанням працівників з вищою, професійнотехнічною та повною загальною середньою освітою. Керівники та більшість фахівців мають вищу освіту за економічними, технічними, управлінськими спеціальностями. Майстри виробництва, кваліфіковані робітники здобули професійнотехнічну освіту за профілями, релевантними виробничій діяльності підприємства. Частина допоміжного персоналу має повну загальну середню освіту з отриманням професійних навичок безпосередньо на робочому місці через наставництво та практичне навчання [53].

Віковий склад персоналу впливає на інноваційний потенціал, продуктивність, плинність кадрів підприємства [17]. Оптимальна вікова структура передбачає збалансоване поєднання досвідчених працівників старшого віку, що володіють глибокими знаннями технологічних процесів та корпоративної культури, і молодих співробітників, що привносять свіжі ідеї, сприйнятливі до інновацій, мають актуальні знання сучасних технологій [53]. Конкретні дані про віковий склад персоналу ТОВ «Мрія забудовника» у наданій звітності відсутні, проте спостереження під час проходження практики дозволяють констатувати переважання працівників віком від 30 до 50 років, що становлять найбільш продуктивну та стабільну групу персоналу.

Стаж роботи на підприємстві характеризує стабільність кадрового складу, рівень лояльності працівників, ефективність процесів адаптації та утримання персоналу [31]. Працівники зі значним стажем роботи на підприємстві володіють глибокими знаннями специфіки виробничих процесів, встановленими комунікаційними зв'язками, корпоративними цінностями, що робить їх особливо цінним активом організації [40]. Водночас надмірна частка персоналу з великим стажем може свідчити про недостатнє оновлення кадрового складу, обмежений приплив свіжих ідей та підходів [53].

Систематизовані характеристики кадрового потенціалу ТОВ «Мрія забудовника» станом на 31 грудня 2024 року представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика кадрового потенціалу ТОВ «Мрія забудовника» станом на 31.12.2024 р.

| Показники                | Значення | Питома вага, % |
|--------------------------|----------|----------------|
| За статтю                |          |                |
| Чоловіки                 | 24       | 75,0           |
| Жінки                    | 8        | 25,0           |
| Усього                   | 32       | 100,0          |
| За категоріями персоналу |          |                |
| Керівники                | 3        | 9,4            |
| Фахівці                  | 5        | 15,6           |
| Технічні службовці       | 2        | 6,2            |
| Робітники                | 22       | 68,8           |
| Усього                   | 32       | 100,0          |
| За освітою               |          |                |
| Вища освіта              | 8        | 25,0           |

|                               |    |       |
|-------------------------------|----|-------|
| Професійнотехнічна освіта     | 18 | 56,2  |
| Повна загальна середня освіта | 6  | 18,8  |
| Усього                        | 32 | 100,0 |

*Джерело: складено автором на основі даних кадрового обліку підприємства*

Як видно з таблиці 2.2, структура персоналу ТОВ «Мрія забудовника» характеризується переважанням робітників, які становлять 68,8 % кадрового складу, що відповідає специфіці виробничого підприємства. Керівники та фахівці разом складають 25,0 % персоналу, забезпечуючи управлінські та підтримуючі функції. Освітня структура демонструє, що чверть працівників має вищу освіту, більше половини – професійнотехнічну освіту, що є достатнім для виконання виробничих завдань, проте потребує постійного вдосконалення через навчання та підвищення кваліфікації.

Аналіз ефективності використання робочого часу дозволяє оцінити продуктивність праці, виявити резерви її підвищення через оптимізацію організації трудових процесів [16]. Згідно зі звітністю з праці за третій квартал 2024 року, кількість відпрацьованих людиногодин працівниками підприємства за звітний період становила 3 712 людиногодин для жінок [24]. Конкретні дані про загальну кількість відпрацьованих людиногодин усіма працівниками у звітності не деталізовані, проте можна розрахувати середні показники виходячи з нормативної тривалості робочого часу.

За умови нормальної тривалості робочого тижня 40 годин та середньої кількості робочих днів у кварталі приблизно 65 днів, один працівник відпрацьовує близько 520 годин за квартал. Відповідно 31 працівник (середньооблікова кількість у третьому кварталі 2024 року) теоретично мав би відпрацьовувати 16 120 людиногодин за квартал. Фактично відпрацьований час може відрізнитися через відпустки, лікарняні, простої, що є нормальним явищем [24].

Втрати робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати, переведення на неповний робочий день з економічних причин, масові

невиходи на роботу у звітності не зазначені, що свідчить про стабільність виробничого процесу, відсутність критичних економічних проблем, нормальний режим роботи підприємства [24]. Це позитивно характеризує організацію праці на ТОВ «Мрія забудовника», ефективність управління виробничими процесами, здатність забезпечувати безперервність діяльності.

Проте спостереження під час проходження практики дозволяють виявити окремі резерви підвищення ефективності використання робочого часу. Зокрема констатовано епізодичні простої через несвоєчасне постачання матеріалів, недостатню синхронізацію роботи суміжних ділянок, що призводить до чекання працівниками завершення попередніх операцій. Оптимізація логістики постачання, впровадження принципів бережливого виробництва могли б мінімізувати ці втрати, підвищити загальну продуктивність праці [47, 49].

### **2.3. Оцінювання системи мотивації та стимулювання персоналу**

Система мотивації та стимулювання персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні високої продуктивності праці, утриманні цінних працівників, формуванні позитивного організаційного клімату [1, 18, 33]. Дослідниця Н. Данилевич підкреслює, що ефективна система мотивування має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби і цінності працівників, забезпечувати справедливість та прозорість винагороди [18]. В. В. Корольков та Д. О. Бабенко зауважують, що удосконалення мотиваційного механізму вимагає комплексного підходу, систематичного моніторингу задоволеності персоналу, оперативного реагування на зміни потреб і очікувань працівників [33].

Аналіз системи оплати праці на ТОВ «Мрія забудовника» базується на даних фінансової звітності та звітності з праці. Фонд оплати праці штатних

працівників за третій квартал 2024 року становив 3 413,5 тис. грн, з них фонд основної заробітної плати – 2 158,7 тис. грн (63,2 %), фонд додаткової заробітної плати – 1 254,8 тис. грн (36,8 %) [24]. Структура фонду оплати праці свідчить про значну частку додаткової заробітної плати, що включає надбавки, доплати, премії, винагороди, компенсаційні виплати.

Деталізація додаткової заробітної плати демонструє наступну структуру. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів становили 699,8 тис. грн або 55,8 % фонду додаткової заробітної плати. Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), склали 197,7 тис. грн або 15,8 %. Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, – 2,3 тис. грн або 0,2 %. Оплата за невідпрацьований робочий час – 355,0 тис. грн або 28,3 %, що включає оплату щорічних та додаткових відпусток, святкових і неробочих днів, виконання державних обов'язків тощо [24].

Середньомісячна заробітна плата одного працівника у третьому кварталі 2024 року розраховується як відношення фонду оплати праці за квартал до добутку середньооблікової кількості працівників та кількості місяців у кварталі. Відповідно середньомісячна заробітна плата становила 3 413,5 тис. грн / (31 особа × 3 місяці)  $\approx$  36,7 тис. грн або 36 700 грн на одного працівника. Порівняно із середньою заробітною платою у промисловості України станом на третій квартал 2024 року, що становила близько 20 000 грн за даними Державної служби статистики, заробітна плата на ТОВ «Мрія забудовника» перевищує середньогалузевий рівень на 83,5 %, що позитивно характеризує кадрову політику підприємства [24].

Водночас аналіз розподілу заробітної плати за категоріями персоналу виявляє значну диференціацію. Керівники та провідні фахівці отримують суттєво вищу винагороду порівняно з рядовими робітниками, що відображає різницю у складності праці, рівні відповідальності, кваліфікаційних вимогах [19]. Проте надмірна диференціація може негативно впливати на мотивацію низькооплачуваних категорій персоналу, породжувати відчуття несправедливості, знижувати згуртованість колективу [1, 27].

Система преміювання на підприємстві передбачає виплату щомісячних премій за виконання планових показників обсягу виробництва, дотримання технологічної дисципліни, забезпечення якості продукції, економію матеріальних ресурсів. Розмір премії диференціюється залежно від категорії персоналу та індивідуального внеску у результати діяльності. Щоквартальні премії нараховуються за досягнення колективних цілей підрозділу або підприємства в цілому, що стимулює командну роботу, кооперацію між співробітниками [1].

Надбавки та доплати включають доплати за роботу у важких та шкідливих умовах праці, за роботу у нічний час, за суміщення професій, за керівництво бригадою, персональні надбавки за високу кваліфікацію та професійну майстерність [19, 25]. Система надбавок дозволяє диференціювати винагороду відповідно до конкретних умов праці, заохочувати виконання додаткових функцій, визнавати особливий внесок окремих працівників.

Нематеріальне стимулювання на ТОВ «Мрія забудовника» розвинене недостатньо, що є типовою проблемою багатьох вітчизняних підприємств [4, 27]. Дослідниця Г. В. Іванченко зауважує, що нематеріальні стимули можуть бути не менш ефективними за матеріальні у підвищенні мотивації, особливо для працівників, базові матеріальні потреби яких уже задоволені [27]. Серед нематеріальних стимулів, епізодично застосовуваних на підприємстві, можна назвати публічне визнання досягнень працівників на загальних зборах, розміщення інформації про передовиків виробництва на корпоративному стенді, вручення грамот та подяк за особливі досягнення [27].

Водночас потенціал нематеріальної мотивації використовується недостатньо. Відсутні формалізовані програми управління кар'єрою, індивідуальні плани розвитку працівників, систематичне навчання та підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця [53]. Обмежені можливості для професійного зростання можуть призводити до відтоку амбітних та перспективних співробітників до конкурентів, що пропонують кращі умови для розвитку [31]. Не практикується делегування додаткових повноважень та

відповідальності як форма визнання компетентності працівника, залучення до прийняття рішень, що підвищує відчуття причетності до спільної справи [18, 33].

Соціальний пакет підприємства обмежується мінімальними гарантіями, передбаченими трудовим законодавством, такими як оплата лікарняних, щорічної відпустки, компенсація за невикористану відпустку при звільненні. Додаткові соціальні пільги, що можуть підвищити привабливість роботодавця, такі як добровільне медичне страхування, оплата навчання працівників або їхніх дітей, корпоративні заходи, матеріальна допомога у складних життєвих ситуаціях, на підприємстві майже не застосовуються [7, 18].

Дослідження задоволеності персоналу системою мотивації та стимулювання на ТОВ «Мрія забудовника» систематично не проводяться, що унеможлиблює отримання зворотного зв'язку від працівників, виявлення проблемних аспектів, своєчасне корегування кадрової політики [15, 33]. Неформальні бесіди з працівниками під час проходження практики дозволили виявити наступні оцінки. Більшість співробітників задоволені рівнем основної заробітної плати, що перевищує середньоринковий, своєчасністю виплат, що забезпечує фінансову стабільність. Водночас висловлюється незадоволеність непрозорістю критеріїв нарахування премій, відсутністю зв'язку між індивідуальними зусиллями та розміром винагороди, обмеженими можливостями для кар'єрного зростання, відсутністю систематичного навчання [18, 33].

Узагальнені результати оцінювання системи мотивації персоналу ТОВ «Мрія забудовника» представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінювання системи мотивації персоналу ТОВ «Мрія забудовника»

| Елемент системи мотивації             | Стан на підприємстві              | Оцінка ефективності |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| Рівень заробітної плати               | Вище середньогалузевого на 83,5 % | Позитивно           |
| Своєчасність виплати заробітної плати | Без затримок                      | Позитивно           |

|                                    |  |              |
|------------------------------------|--|--------------|
| Система преміювання                | Щомісячні та щоквартальні премії за результатами       | Задовільно   |
| Прозорість критеріїв винагороди    | Недостатня прозорість нарахування премій               | Негативно    |
| Надбавки та доплати                | Застосовуються за важкі умови, суміщення, майстерність | Задовільно   |
| Індексація заробітної плати        | Мінімальна (0,2 % фонду додаткової зарплати)           | Негативно    |
| Нематеріальне стимулювання         | Епізодичне публічне визнання, грамоти                  | Незадовільно |
| Управління кар'єрою                | Відсутня формалізована система                         | Незадовільно |
| Навчання та розвиток               | Епізодичне, не систематизоване                         | Незадовільно |
| Соціальний пакет                   | Мінімальний, лише законодавчі гарантії                 | Незадовільно |
| Делегування повноважень            | Обмежене   | Незадовільно |
| Залучення до прийняття рішень      | Мінімальне   | Незадовільно |
| Моніторинг задоволеності персоналу | Не проводиться систематично                            | Негативно    |

*Джерело: складено автором на основі аналізу кадрової політики підприємства*

Як видно з таблиці 2.3, система мотивації персоналу ТОВ «Мрія забудовника» має як сильні, так і слабкі сторони. Позитивно оцінюється рівень та своєчасність виплати заробітної плати, що забезпечує задоволення базових матеріальних потреб працівників. Водночас більшість елементів системи мотивації потребує суттєвого вдосконалення, особливо у частині нематеріального стимулювання, управління кар'єрою, навчання та розвитку персоналу, що критично важливо для підвищення залученості, лояльності, продуктивності співробітників [18, 33, 53].

Комплексна діагностика HRпроцесів на ТОВ «Мрія забудовника» дозволяє оцінити ефективність існуючої системи управління персоналом, виявити проблемні аспекти, що стримують розвиток кадрового потенціалу та знижують результативність використання людських ресурсів [16, 30]. Дослідниця Є. І. Ковтун підкреслює необхідність систематичного аналізу системи управління персоналом підприємства для розроблення обґрунтованих заходів щодо її удосконалення [30]. О. П. Гурченков зауважує, що оцінка ефективності системи управління персоналом має базуватися на комплексі кількісних і якісних показників, що характеризують різні аспекти роботи з кадрами [16].

Організаційна структура управління персоналом на ТОВ «Мрія забудовника» характеризується обмеженістю спеціалізованих HRфункцій. На підприємстві відсутній окремий підрозділ управління персоналом, кадрові функції виконуються безпосередньо керівником підприємства та головним бухгалтером за сумісництвом [29, 35]. Головний бухгалтер веде кадровий облік, оформлення прийняття та звільнення працівників, ведення трудових книжок, підготовку звітності з праці, нарахування заробітної плати. Керівник підприємства приймає рішення про найм працівників, визначає умови оплати праці, затверджує преміювання, вирішує конфліктні ситуації [25, 29].

Така організаційна модель є типовою для малих підприємств, де обмежені фінансові ресурси не дозволяють утримувати окремого HRфахівця [30, 35]. Водночас вона має суттєві недоліки, що негативно впливають на ефективність управління персоналом. Поперше, відсутність спеціалізованого HRфахівця призводить до того, що стратегічні функції управління персоналом, такі як планування потреби у кадрах, розроблення політики розвитку персоналу, формування системи управління талантами, управління організаційною культурою, залишаються поза увагою [10, 29]. Подруге, виконання кадрових функцій за сумісництвом не дозволяє приділяти достатньо часу та уваги роботі з персоналом, що обмежується переважно адміністративними процедурами [30]. Потретьє, керівник та головний бухгалтер не мають спеціалізованої освіти у сфері управління персоналом, що обмежує застосування сучасних HRтехнологій, інноваційних підходів до мотивації, оцінювання, розвитку працівників [35].

Процес найму та відбору персоналу на ТОВ «Мрія забудовника» здійснюється переважно через неформальні канали, рекомендації діючих співробітників, особисті зв'язки керівництва [31, 39]. При виникненні потреби у новому працівнику керівник підприємства самостійно шукає кандидатів, проводить співбесіди, приймає рішення про найм. Формалізовані процедури відбору, такі як професійне тестування, оцінка компетенцій, структуровані інтерв'ю, на підприємстві не застосовуються [15, 26]. Відсутність чітких

критеріїв відбору, профілів компетенцій для посад, стандартизованих методик оцінювання кандидатів підвищує ризики найму неналежних працівників, збільшує плинність кадрів на етапі адаптації [31].

Процес адаптації нових працівників здійснюється стихійно, без структурованої програми введення у посаду [53]. Новий співробітник отримує мінімальну інформацію про підприємство, його завдання, умови роботи безпосередньо від керівника або колег. Закріплення наставників для нових працівників практикується епізодично, залежить від ініціативи лінійних керівників, а не є системною політикою підприємства [31, 39]. Відсутність структурованої адаптації подовжує період виходу нового працівника на повну продуктивність, збільшує ймовірність звільнення у перші місяці роботи через незрозуміння очікувань, неінтегрованість у колектив [53].

Система оцінювання персоналу на підприємстві практично відсутня [15, 26]. Формалізована атестація працівників не проводиться, критерії оцінювання результативності праці не визначені, зворотний зв'язок від керівництва до співробітників надається нерегулярно та переважно у негативному контексті при виявленні проблем [16]. Відсутність систематичного оцінювання унеможливорює об'єктивну діагностику компетенцій працівників, виявлення потреб у навчанні, обґрунтоване прийняття кадрових рішень про просування, переміщення, підвищення заробітної плати [26]. Працівники не мають чіткого розуміння, наскільки їхня робота відповідає очікуванням керівництва, які аспекти потребують поліпшення, які можливості для розвитку їм доступні [15].

Навчання та розвиток персоналу здійснюються епізодично, залежать від конкретних виробничих потреб та особистої ініціативи працівників [53]. Систематизована політика розвитку персоналу, бюджет на навчання, індивідуальні плани розвитку працівників на підприємстві відсутні. Нові співробітники отримують практичне навчання безпосередньо на робочому місці від досвідчених колег, що забезпечує передачу базових навичок, проте не гарантує якості навчання, дотримання стандартів, розвитку додаткових

компетенцій [31]. Підвищення кваліфікації працівників здійснюється рідко, переважно коли виникає необхідність освоєння нового обладнання або технологій, і обмежується короткостроковими тренінгами від постачальників устаткування [53].

Відсутність інвестицій у розвиток персоналу має негативні наслідки для підприємства. Поперше, обмежує адаптивність організації до технологічних змін, впровадження інновацій, оскільки працівники не володіють новітніми знаннями та навичками [47, 51]. Подруге, знижує мотивацію амбітних співробітників, які прагнуть професійного зростання та можуть звільнитися до конкурентів, що пропонують можливості для навчання та розвитку [31, 53]. Потрете, призводить до накопичення застарілих практик, неефективних методів роботи, які не переглядаються та не оптимізуються через відсутність доступу до передового досвіду галузі [47].

Управління кар'єрою працівників на ТОВ «Мрія забудовника» не формалізоване [53]. Кар'єрні траєкторії, критерії просування, графіки ротації не визначені, рішення про переміщення та підвищення приймаються ситуативно керівництвом на основі суб'єктивних оцінок [29, 35]. Відсутність прозорих перспектив кар'єрного зростання демотивує працівників, особливо молодих фахівців, які цінують можливості для професійного просування [31]. Формування кадрового резерву на ключові посади не здійснюється, що створює ризики втрати ключових компетенцій при звільненні досвідчених працівників, ускладнює швидке заміщення вакансій [28, 53].

Організаційна культура підприємства характеризується традиційними патерналістськими рисами, де керівник виступає центральною фігурою, що приймає всі важливі рішення, контролює виконання, вирішує конфлікти [40]. Комунікація переважно вертикальна, зверху донизу, працівники обмежено залучені до обговорення виробничих питань, висловлення ідей щодо покращень [35, 40]. Командна робота, горизонтальна кооперація між підрозділами розвинені недостатньо, що призводить до локальної оптимізації

на рівні окремих дільниць без врахування інтересів підприємства в цілому [10, 29].

Інформаційне забезпечення управління персоналом обмежується веденням кадрового обліку у паперовому форматі та електронних таблицях [5, 57]. Спеціалізована інформаційна система управління персоналом (HRIS) на підприємстві відсутня, що унеможлиблює автоматизацію рутинних операцій, оперативний доступ до кадрових даних, аналітику HRметрик [54, 59]. Підготовка звітності з праці, розрахунок заробітної плати здійснюються переважно вручну з використанням електронних таблиць, що вимагає значних трудовитрат, підвищує ризики помилок, обмежує можливості для глибокої аналітики [5].

HRаналітика, використання даних для обґрунтування кадрових рішень на підприємстві практично не застосовуються [16, 54]. Показники ефективності управління персоналом, такі як плинність кадрів, вартість найму одного працівника, час закриття вакансії, рівень задоволеності персоналу, продуктивність праці у розрізі підрозділів, не розраховуються та не аналізуються систематично [16, 28]. Відсутність аналітики унеможлиблює виявлення тенденцій, прогнозування проблем, обґрунтоване планування кадрових інтервенцій, порівняння з бенчмарками галузі [16, 59].

Систематизовані результати діагностики HRпроцесів на ТОВ «Мрія забудовника» представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Діагностика стану HRпроцесів на ТОВ «Мрія забудовника»

| HRпроцес                                      | Поточний стан  | Проблемні аспекти  | Оцінка       |
|---|--|--|--------------|
| Організаційна структура управління персоналом | Відсутній спеціалізований HRпідрозділ, функції виконуються за сумісництвом | Обмежена увага стратегічним функціям, недостатня професіоналізація | Незадовільно |
| Кадрове планування                            | Відсутнє формалізоване планування потреби у персоналі                      | Реактивний підхід, відсутність прогнозування потреб                | Незадовільно |
| Найм та відбір                                | Неформальні канали, відсутність стандартизованих процедур                  | Ризики найму неналежних кандидатів, суб'єктивізм рішень            | Незадовільно |

|                              |   |  |              |
|------------------------------|---|--|--------------|
| Адаптація нових працівників  | Стихійна, без структурованої програми     | Подовження періоду виходу на продуктивність, ризику звільнення | Незадовільно |
| Оцінювання персоналу         | Формалізована атестація не проводиться    | Відсутність об'єктивної оцінки компетенцій та результативності | Незадовільно |
| Навчання та розвиток         | Епізодичне, без систематизованої політики | Обмеження адаптивності, демотивація працівників                | Незадовільно |
| Управління кар'єрою          | Не формалізоване, рішення ситуативні      | Відсутність прозорих перспектив зростання, демотивація         | Незадовільно |
| Формування кадрового резерву | Не здійснюється                           | Ризики втрати ключових компетенцій при звільненнях             | Незадовільно |
| Система оплати праці         | Рівень вище середньогалузевого            | Задовільний рівень винагороди                                  | Задовільно   |
| Нематеріальна мотивація      | Практично відсутня                        | Обмеження залученості та лояльності персоналу                  | Незадовільно |
| Організаційна культура       | Традиційна, патерналістська               | Обмежена участь працівників у прийнятті рішень                 | Задовільно   |
| Інформаційне забезпечення    | Паперові документи та електронні таблиці  | Відсутність автоматизації, обмеженість аналітики               | Незадовільно |
| HRаналітика                  | Практично не застосовується               | Відсутність обґрунтування кадрових рішень даними               | Незадовільно |

*Джерело: складено автором за результатами діагностики*

Як видно з таблиці 2.4, більшість HRпроцесів на ТОВ «Мрія забудовника» перебувають у незадовільному стані, що створює перешкоди для ефективного використання кадрового потенціалу, реалізації стратегічних цілей підприємства [16, 30]. Єдиним відносно позитивним аспектом виступає рівень оплати праці, що перевищує середньогалузевий, проте цього недостатньо для комплексної мотивації персоналу, утримання талантів, формування лояльності [1, 33].

Аналіз ефективності використання персоналу на основі кількісних показників дозволяє оцінити результативність кадрової політики підприємства [16, 28]. Продуктивність праці, розрахована як відношення чистого доходу від реалізації до середньооблікової чисельності працівників, зросла з 1 161,5 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 2 156,1 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 85,6 % [24]. Зростання продуктивності праці відображає позитивну динаміку ефективності використання персоналу, проте необхідно оцінити, якою мірою це зростання зумовлене технологічними

факторами, інвестиціями у обладнання, а якою – покращенням організації праці та управління персоналом [16].

Розрахунок коефіцієнта обороту персоналу за прийняттям здійснюється за формулою відношення кількості прийнятих працівників до середньооблікової чисельності персоналу. За третій квартал 2024 року було прийнято 1 працівника при середньообліковій чисельності 31 особа, відповідно коефіцієнт обороту за прийняттям становить 3,2 % [24]. Коефіцієнт обороту за звільненням у звітності не деталізований через відсутність даних про кількість звільнених працівників. Коефіцієнт плинності кадрів, розрахований як відношення кількості звільнених за власним бажанням та з ініціативи роботодавця до середньооблікової чисельності, у наявних даних розрахувати неможливо через відсутність відповідної інформації [16, 28].

Відсутність систематизованого збору та аналізу даних про рух персоналу, причини звільнень, тривалість роботи звільнених працівників на підприємстві ускладнює діагностику проблем у сфері утримання персоналу, розроблення цільових заходів щодо зниження плинності кадрів [16, 30]. Дослідниця Н. Г. Калюжна підкреслює необхідність систематичного моніторингу показників руху персоналу для оцінювання ефективності системи управління, виявлення проблемних підрозділів, прогнозування потреби у найму [28].

Розрахунок коефіцієнта стабільності персоналу за формулою відношення кількості працівників, що пропрацювали на підприємстві весь рік, до середньооблікової чисельності персоналу потребує даних річної періодичності [28]. За наявними даними можна констатувати, що облікова кількість штатних працівників на початок 2024 року становила 32 особи, на кінець року – також 32 особи, що свідчить про відносну стабільність кадрового складу протягом року [24].

Аналіз забезпеченості підприємства персоналом здійснюється шляхом порівняння фактичної чисельності працівників з плановою або нормативною потребою [28, 29]. Конкретні дані про планову чисельність персоналу ТОВ

«Мрія забудовника» на 2024 рік у наданій документації відсутні, що свідчить про відсутність формалізованого кадрового планування. Збільшення чисельності персоналу з 26 осіб у 2023 році до 31 особи у 2024 році було зумовлене розширенням виробництва, зростанням обсягів реалізації, проте приймалося рішення реактивно, без попереднього планування потреби у кадрах [29, 35].

Оцінювання ефективності використання робочого часу базується на аналізі структури робочого часу, втрат робочого часу, коефіцієнта використання робочого часу [16]. За наявними даними звітності з праці за третій квартал 2024 року, втрати робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати, переведення на неповний робочий день з економічних причин, масові невиходи на роботу не зафіксовані [24]. Це свідчить про стабільність виробничого процесу, відсутність критичних економічних проблем, проте не виключає наявності інших видів втрат робочого часу, таких як внутрішні простої, несвоєчасне постачання матеріалів, неефективна організація праці, які не відображаються у офіційній звітності [16].

Систематизовані показники ефективності управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» за 2022–2024 роки представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» за 2022–2024 роки

| Показник                                       | 2022 р.     | 2023 р.     | 2024 р.     | Відхилення<br>2024/2022 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------------------|
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 26          | 26          | 31          | +5                      |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн          | 30<br>198,8 | 48<br>485,7 | 66<br>838,0 | +36 639,2               |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу           | 1 161,5     | 1 864,8     | 2 156,1     | +994,6                  |
| Темп зростання продуктивності праці, %         | х           | 160,5       | 115,6       | х                       |
| Фонд оплати праці за квартал, тис. грн         | н/д         | 3 413,5     | н/д         | х                       |
| Середньомісячна заробітна плата, грн           | н/д         | ~36 700     | н/д         | х                       |
| Частка фонду оплати праці у доходах, %         | н/д         | ~2,8        | н/д         | х                       |
| Витрати на одного працівника, тис. грн/рік     | н/д         | ~131,3      | н/д         | х                       |
| Коефіцієнт обороту за прийняттям, %            | н/д         | н/д         | 3,2         | х                       |
| Коефіцієнт плинності кадрів, %                 | н/д         | н/д         | н/д         | х                       |

*Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства [24]*

Як видно з таблиці 2.5, продуктивність праці демонструє стійку висхідну динаміку, зросши майже удвічі за аналізований період, що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу [16, 28]. Водночас відсутність систематизованих даних про багато важливих показників управління персоналом, такі як плинність кадрів, тривалість закриття вакансій, витрати на навчання персоналу, рівень задоволеності працівників, ускладнює комплексну оцінку ефективності кадрової політики, виявлення конкретних проблемних зон, обґрунтоване прийняття управлінських рішень [16, 30].

Порівняльний аналіз показників ефективності управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» з середньогалузевими значеннями ускладнений відсутністю доступних бенчмарків для малих підприємств будівельної галузі [16, 28]. Проте експертні оцінки дозволяють констатувати, що рівень заробітної плати на підприємстві перевищує середній по галузі, що є конкурентною перевагою у залученні персоналу [7, 20]. Водночас відсутність інвестицій у навчання та розвиток персоналу, обмежені можливості кар'єрного зростання, недостатній рівень нематеріальної мотивації створюють ризики відтоку кваліфікованих працівників до конкурентів, що пропонують кращі умови для професійної реалізації [31, 53].

Узагальнені результати комплексної діагностики системи управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOTаналіз системи управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника»

| Сильні сторони (Strengths)                        | Слабкі сторони (Weaknesses)                          |
|---|--|
| Рівень заробітної плати вище середньогалузевого   | Відсутність спеціалізованого HRпідрозділу            |
| Своєчасність виплати заробітної плати             | Відсутність стратегії управління персоналом          |
| Стабільність зайнятості                           | Неформалізовані процедури найму та відбору персоналу |
| Відсутність масових звільнень                     | Відсутність систематичного оцінювання персоналу      |
| Зростання продуктивності праці                    | Епізодичне навчання та розвиток                      |
| Невелика кількість персоналу полегшує комунікацію | Відсутність управління кар'єрою                      |
|   | Обмежене нематеріальне стимулювання                  |

|   |  |
|---|--|
|   | Відсутність HRаналітики<br>Недостатня автоматизація HRпроцесів<br>Обмежена організаційна культура інновацій  |
| Можливості (Opportunities)  | Загрози (Threats)  |
| Впровадження HRінжинірингу<br>Автоматизація кадрових процесів<br>Розроблення системи навчання персоналу<br>Формування програми управління талантами<br>Впровадження компетентнісного підходу<br>Розвиток нематеріальної мотивації<br>Формування інноваційної організаційної культури<br>Залучення зовнішніх HRконсультантів<br>Використання аутсорсингу окремих HRфункцій | Відтік кваліфікованих працівників до конкурентів<br>Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці<br>Зростання очікувань працівників щодо умов праці<br>Посилення конкуренції за таланти<br>Демографічні тенденції скорочення трудових ресурсів<br>Технологічні зміни вимагають нових компетенцій<br>Макроекономічна нестабільність<br>Підвищення мінімальної заробітної плати збільшує витрати |

*Джерело: складено автором за результатами аналізу*

SWOTаналіз, представлений у таблиці 2.6, демонструє, що система управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» має обмежену кількість сильних сторін при значній кількості слабких аспектів, що створює вразливість до зовнішніх загроз [16, 28]. Водночас наявність значних можливостей для вдосконалення через впровадження інноваційних HRтехнологій, зокрема HRінжинірингу, дозволяє оптимістично оцінювати перспективи підвищення ефективності управління персоналом за умови прийняття керівництвом стратегічного рішення про інвестування у розвиток кадрової функції [8, 12, 36].

Систематизація виявлених проблем управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» представлена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Проблеми управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» та їхні наслідки

| Проблема                                    | Прояви   | Наслідки  | Пріоритет вирішення |
|---|--|---|---------------------|
| Відсутність стратегії управління персоналом | Реактивний підхід до кадрових рішень, відсутність довгострокового планування | Неузгодженість кадрових рішень зі стратегією підприємства, втрачені можливості розвитку | Високий             |

|   |   |   |          |
|---|---|---|----------|
| Недорозвинена організаційна структура управління персоналом | Виконання HRфункцій за сумісництвом, відсутність спеціалізованого фахівця | Обмежена увага стратегічним функціям HR, низька професіоналізація кадрової роботи | Високий  |
| Неефективний найм та відбір                                 | Неформальні канали, відсутність стандартизованих процедур                 | Ризики найму неналежних кандидатів, подовження закриття вакансій                  | Середній |
| Відсутність систематичного оцінювання                       | Не проводиться атестація, критерії не визначені                           | Неможливість об'єктивної оцінки компетенцій, обґрунтованого прийняття рішень      | Високий  |
| Обмежене навчання та розвиток                               | Епізодичне навчання, відсутність бюджету та програм                       | Обмеження адаптивності до технологічних змін, демотивація працівників             | Високий  |
| Відсутність управління кар'єрою                             | Не визначені траєкторії, критерії просування                              | Демотивація амбітних працівників, ризики відтоку талантів                         | Середній |
| Недостатня нематеріальна мотивація                          | Епізодичне визнання, обмежені нефінансові стимули                         | Зниження залученості та лояльності персоналу                                      | Середній |
| Відсутність HRаналітики                                     | Не розраховуються показники ефективності управління персоналом            | Необґрунтованість кадрових рішень, неможливість порівняння з бенчмарками          | Високий  |
| Низький рівень автоматизації                                | Паперовий документообіг, електронні таблиці                               | Високі трудовитрати на адміністрування, ризики помилок, обмеженість аналітики     | Середній |
| Обмежена організаційна культура інновацій                   | Традиційна культура, обмежена участь працівників у рішеннях               | Обмеження інноваційного потенціалу, опір змінам                                   | Середній |

*Джерело: складено автором за результатами діагностики*

Як видно з таблиці 2.7, ключові проблеми управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» мають системний характер, охоплюють усі основні HRпроцеси, вимагають комплексного вирішення через впровадження інноваційних підходів [8, 30]. Пріоритетними напрямками вдосконалення виступають розроблення стратегії управління персоналом, формування організаційної структури HRфункції, впровадження системи оцінювання персоналу, створення програм навчання та розвитку, впровадження HRаналітики [12, 16, 36].

Фінансове обґрунтування доцільності інвестицій у вдосконалення системи управління персоналом базується на оцінці потенційних вигод від підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, скорочення витрат на найм, підвищення якості продукції через зростання компетентностей

персоналу [16, 28]. Зарубіжні дослідження демонструють, що впровадження комплексних HRтехнологій може підвищити продуктивність праці на 10–25 %, знизити плинність кадрів на 20–40 %, скоротити час закриття вакансій на 30–50 %, що в сукупності забезпечує швидку окупність інвестицій у HRінжиніринг [55, 59].

Порівняльний аналіз практик управління персоналом у будівельній галузі дозволяє виявити спільні проблеми, характерні для галузі, та кращі практики, що можуть бути адаптовані на ТОВ «Мрія забудовника» [20, 31, 42]. Будівельна галузь характеризується специфічними особливостями, що впливають на управління персоналом, зокрема сезонність робіт, проєктний характер діяльності, територіальна розподіленість об'єктів, значна частка фізичної праці, підвищені вимоги до охорони праці та безпеки [20, 32].

Дослідження О. М. Ємельянової та К. О. Лаврухіної щодо організаційноекономічних засад підвищення ефективності управління персоналом будівельних підприємств з урахуванням гендерного аспекту виявляє, що у будівельній галузі України станом на 2023 рік лише 14,6 % працівників становлять жінки, що відображає стереотипи щодо «чоловічих» професій та обмежені можливості для жінок у цій галузі [20]. Дослідниці підкреслюють необхідність впровадження гендерно чутливих підходів у управлінні персоналом будівельних підприємств, створення рівних можливостей для кар'єрного зростання незалежно від статі, формування інклюзивної організаційної культури [20].

Аналіз практик провідних будівельних компаній України демонструє різноманітні підходи до управління персоналом [20, 32]. Великі будівельні холдинги та девелоперські компанії створюють спеціалізовані HRпідрозділи, впроваджують автоматизовані системи управління персоналом, інвестують у корпоративні університети та програми розвитку лідерства, формують потужні бренди роботодавців [10, 54]. Середні будівельні підприємства частіше обмежуються базовими HRфункціями, виконуваними невеликими кадровими службами, використовують аутсорсинг окремих функцій, таких як

рекрутинг, навчання, розрахунок заробітної плати [52]. Малі будівельні підприємства, до категорії яких належить ТОВ «Мрія забудовника», переважно не мають спеціалізованих HRфахівців, кадрові функції виконуються керівництвом або бухгалтерією за сумісництвом [30, 35].

Міжнародний досвід управління персоналом у будівельній галузі надає цінні уроки для вітчизняних підприємств [20, 31, 41]. Японські будівельні компанії, такі як Kajima Corporation, Taisei Corporation, Shimizu Corporation, славляться системою довічного найму для ключових категорій персоналу, інтенсивним навчанням працівників безпосередньо на виробництві, сильною корпоративною культурою, акцентом на якості та безперервному вдосконаленні [41]. Німецькі будівельні підприємства, зокрема Hochtief AG, Ed. Züblin AG, відзначаються потужними системами професійнотехнічного навчання через дуальну освіту, що поєднує теоретичне навчання у навчальних закладах з практикою на підприємствах, високим рівнем кваліфікації робітників, розвинутими інститутами соціального партнерства [20, 42].

Американські будівельні компанії, такі як Bechtel Corporation, Fluor Corporation, Kiewit Corporation, характеризуються гнучкістю найму та звільнення відповідно до проектних потреб, використанням субпідряду для масштабування потужностей, інтенсивним застосуванням технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM), що вимагає нових компетенцій від персоналу, акцентом на індивідуальній результативності та винагороді [20, 31]. Скандинавські будівельні підприємства, зокрема шведські Skanska AB, NCC AB, фінська YIT Corporation, поєднують високі стандарти соціальної відповідальності, екологічності будівництва, залучення працівників до прийняття рішень, інвестиції у безпеку праці та благополуччя співробітників [42].

Адаптація міжнародного досвіду до українських реалій вимагає врахування специфіки національного менталітету, рівня економічного розвитку, законодавчих рамок, стану ринку праці [38, 42]. Перспективними напрямками для ТОВ «Мрія забудовника» представляються запозичення

елементів японської системи довгострокової зайнятості та інтенсивного навчання на робочому місці, німецької моделі професійнотехнічного навчання через партнерство з освітніми закладами, американських практик гнучкості організації праці та винагороди за результатами, скандинавських підходів до залучення працівників та турботи про їхнє благополуччя [20, 31, 41, 42].

Систематизація кращих практик управління персоналом у будівельній галузі представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Кращі практики управління персоналом у будівельній галузі та можливості адаптації на ТОВ «Мрія забудовника»

| Практика                    | Компанія / Країна          | Опис   | Можливість адаптації на ТОВ «Мрія забудовника»                              |
|-----------------------------|----------------------------|--|---|
| Корпоративний університет   | Skanska (Швеція)           | Власний навчальний центр для розвитку компетенцій персоналу          | Створення програми внутрішнього навчання, партнерство з освітніми закладами |
| Система наставництва        | Kajima (Японія)            | Закріплення досвідчених працівників за новачками для передачі знань  | Формалізація системи наставництва для адаптації нових працівників           |
| Профорієнтаційні програми   | Hochtief (Німеччина)       | Співпраця зі школами та ВНЗ для залучення молоді у будівництво       | Участь у ярмарках вакансій, співпраця з місцевими освітніми закладами       |
| ВІМТренінги                 | Bechtel (США)              | Навчання персоналу роботі з технологіями інформаційного моделювання  | Поступове впровадження навчання цифровим технологіям виробництва            |
| Програми безпеки            | YIT (Фінляндія)            | Систематичні тренінги з охорони праці, культура безпеки              | Посилення навчання з охорони праці, формування культури безпеки             |
| Гнучкі графіки              | Kiewit (США)               | Адаптація режимів роботи до проектних потреб та побажань працівників | Впровадження гнучких графіків для окремих категорій персоналу               |
| Участь у прибутках          | VINCI (Франція)            | Розподіл частини прибутку між працівниками залежно від результатів   | Розроблення системи участі персоналу у результатах діяльності               |
| Екологічна відповідальність | Skanska (Швеція)           | Навчання персоналу екологічним технологіям будівництва               | Впровадження навчання екологічним аспектам виробництва будівельних виробів  |
| Цифрові HRплатформи         | Великі будівельні компанії | Автоматизовані системи управління персоналом                         | Поетапне впровадження хмарних HRрішень для малих підприємств                |
| Розвиток лідерства          | Fluor (США)                | Програми виявлення та розвитку потенційних лідерів                   | Формування кадрового резерву, індивідуальні плани розвитку                  |

*Джерело: складено автором на основі аналізу кращих практик [20, 31, 41, 42]*

Як видно з таблиці 2.8, провідні будівельні компанії світу активно інвестують у розвиток персоналу, впроваджують інноваційні HRтехнології, формують потужні організаційні культури, що забезпечує їм конкурентні переваги у залученні та утриманні талантів [20, 31]. ТОВ «Мрія забудовника» може адаптувати окремі елементи цих практик з урахуванням обмежених ресурсів малого підприємства, фокусуючись на найбільш критичних напрямках, таких як формалізація навчання та адаптації персоналу, впровадження базової автоматизації HRпроцесів, посилення нематеріальної мотивації [30, 35].

Отже, комплексний аналіз системи управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» виявив численні проблемні аспекти, що обмежують ефективність використання кадрового потенціалу, створюють ризики для реалізації стратегічних цілей підприємства. Ключові проблеми включають відсутність стратегії управління персоналом, недорозвинену організаційну структуру HRфункції, неформалізовані процеси найму, адаптації, оцінювання персоналу, обмежене навчання та розвиток, недостатню нематеріальну мотивацію, відсутність HRаналітики та автоматизації. Вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу через впровадження HRінжинірингу, що дозволить системно трансформувати кадрові процеси, підвищити продуктивність праці, залученість та лояльність персоналу, створити передумови для інноваційного розвитку підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА» НА ЗАСАДАХ HR-ІНЖИНІРИНГУ**

### **3.1. Концептуальна модель впровадження HR-інжинірингу на підприємстві**

Результати діагностики системи управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника», проведеної у другому розділі, засвідчили необхідність комплексної трансформації кадрових процесів для підвищення ефективності використання персоналу, забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі [8, 12, 36]. Впровадження HR-інжинірингу як системної методології оптимізації управління персоналом вимагає розроблення концептуальної моделі, що визначає стратегічні орієнтири, принципи, етапи, інструменти трансформації, очікувані результати [36, 44, 49].

Концептуальна модель HR-інжинірингу для ТОВ «Мрія забудовника» базується на системному підході до перепроєктування кадрових процесів з орієнтацією на стратегічні цілі підприємства, потреби бізнесу, очікування працівників [8, 12]. Фундаментальними принципами концептуальної моделі виступають наступні положення. Принцип стратегічної узгодженості передбачає синхронізацію HR-стратегії із загальною бізнес-стратегією підприємства, підпорядкування всіх кадрових рішень досягненню стратегічних цілей [10, 36]. Принцип системності вимагає комплексного підходу до трансформації, охоплення всіх ключових HR-процесів, забезпечення їхньої взаємоузгодженості [28, 36]. Принцип поетапності передбачає послідовне впровадження змін, пілотування рішень, масштабування успішних практик, що мінімізує ризики та опір персоналу [49]. Принцип компетентнісної орієнтації ставить у центр HR-процесів розвиток компетенцій працівників як ключового активу організації [12, 34]. Принцип

цифровізації спрямовує на автоматизацію рутинних операцій, впровадження HR-аналітики, використання цифрових технологій [5, 54]. Принцип залучення працівників передбачає їхню участь у процесі трансформації, врахування зворотного зв'язку, формування відчуття співвласності змін [40, 49].

Стратегічні цілі впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника» включають підвищення продуктивності праці на 15–20 % протягом двох років через оптимізацію бізнес-процесів, розвиток компетенцій персоналу, впровадження ефективних систем мотивації [16, 28]. Зниження плинності кадрів на 30–40 % через формування прозорих перспектив кар'єрного зростання, посилення нематеріальної мотивації, покращення організаційного клімату [18, 33]. Скорочення часу адаптації нових працівників на 40–50 % завдяки структурованим програмам введення у посаду, системі наставництва [31, 53]. Підвищення залученості та задоволеності персоналу на 25–30 % через залучення до прийняття рішень, визнання досягнень, інвестиції у розвиток [18, 40]. Формування кадрового резерву на ключові позиції для забезпечення спадкоємності компетенцій, швидкого заміщення вакансій [28, 53]. Створення бренду роботодавця для полегшення найму кваліфікованих фахівців на конкурентному ринку праці [10, 39].

Концептуальна модель HR-інжинірингу для ТОВ «Мрія забудовника» структурується у чотири взаємопов'язані блоки: стратегічний блок, процесний блок, технологічний блок, культурний блок [12, 36]. Стратегічний блок включає розроблення HR-стратегії, узгодженої з бізнес-стратегією підприємства, визначення ключових напрямів роботи з персоналом на наступні три–п'ять років, формулювання HR-метрик для моніторингу результативності [28, 36]. Процесний блок охоплює реінжиніринг ключових HR-процесів – найму та відбору, адаптації, оцінювання, навчання та розвитку, управління результативністю, мотивації та винагороди [8, 49]. Технологічний блок передбачає впровадження інформаційних систем управління персоналом, автоматизацію рутинних операцій, застосування HR-аналітики для обґрунтування рішень [5, 54, 57]. Культурний блок спрямований на формування організаційної культури високої результативності, інновацій, безперервного навчання, взаємоповаги [40, 49].

Графічне відображення концептуальної моделі HR-інжинірингу для ТОВ «Мрія забудовника» представлено на рисунку 3.1.

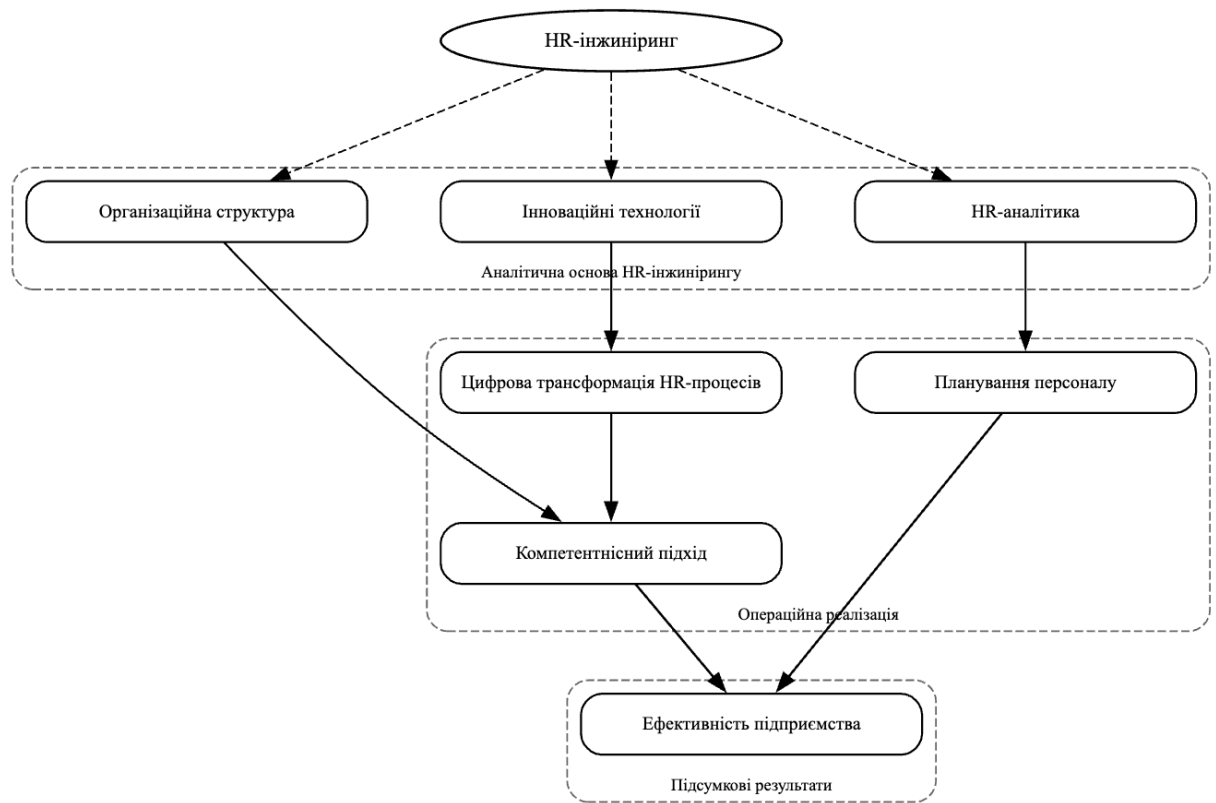


Рисунок 3.1 – Концептуальна модель HR-інжинірингу для ТОВ «Мрія забудовника»

Етапи впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника» структуровані відповідно до методології управління змінами та проєктного менеджменту [36, 44, 49]. Підготовчий етап (тривалість 1 місяць) передбачає формування проєктної команди у складі керівника підприємства, головного бухгалтера, провідних фахівців, за необхідності залучення зовнішнього HR-консультанта, визначення мети, завдань, масштабу проєкту, розроблення дорожньої карти трансформації, забезпечення підтримки керівництва [36, 49]. Діагностичний етап (тривалість 1,5 місяці) включає поглиблений аналіз поточного стану системи управління персоналом, збір кількісних і якісних

даних через анкетування працівників, інтерв'ю з керівниками підрозділів, аналіз документів, спостереження за виробничими процесами, бенчмаркінг з кращими практиками галузі [16, 30, 36].

Проектний етап (тривалість 2 місяці) спрямований на розроблення цільової моделі системи управління персоналом, опис оптимізованих бізнес-процесів, визначення компетентнісних профілів для ключових посад, проектування програм навчання та розвитку, формування політик та процедур, підбір інформаційних систем [8, 12, 36]. Етап пілотування (тривалість 2 місяці) передбачає апробацію розроблених рішень на обраному підрозділі або групі працівників, збір зворотного зв'язку, виявлення недоліків, корегування перед масштабуванням [49]. Етап впровадження (тривалість 4 місяці) реалізує масштабування успішних рішень на все підприємство, навчання персоналу новим процедурам, впровадження інформаційних систем, запуск програм розвитку персоналу, формування нової організаційної культури [40, 49]. Етап супроводження та вдосконалення (безперервний) забезпечує моніторинг результативності впроваджених рішень, збір зворотного зв'язку від працівників, оперативне корегування, безперервне вдосконалення HR-процесів [36, 49].

Календарний графік впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника» представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Календарний графік впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника»

| Етап          | Тривалість | Термін виконання       | Ключові завдання   | Відповідальні                    |
|---------------|------------|------------------------|--|----------------------------------|
| Підготовчий   | 1 міс.     | Січень 2025            | Формування проектної команди, розроблення дорожньої карти          | Керівник підприємства            |
| Діагностичний | 1,5 міс.   | Лютий – березень 2025  | Поглиблений аналіз, анкетування персоналу, бенчмаркінг             | Проектна команда                 |
| Проектний     | 2 міс.     | Квітень – травень 2025 | Розроблення цільової моделі, опис процесів, компетентнісні профілі | Проектна команда, HR-консультант |

|               |             |                         |  |                                |
|---------------|-------------|-------------------------|--|--------------------------------|
| Пілотування   | 2 міс.      | Червень – липень 2025   | Апробація рішень, збір зворотного зв'язку, корегування | Проектна команда               |
| Впровадження  | 4 міс.      | Серпень – листопад 2025 | Масштабування, навчання персоналу, запуск програм      | Керівництво, лінійні керівники |
| Супроводження | Безперервно | Грудень 2025 →          | Моніторинг, корегування, вдосконалення                 | Проектна команда               |

*Джерело: розроблено автором*

Як видно з таблиці 3.1, впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника» розраховане на 11 місяців активної фази трансформації з подальшим безперервним супроводженням та вдосконаленням [36, 49]. Послідовна реалізація етапів дозволить мінімізувати ризики, забезпечити якість рішень, сформувані прийняття змін персоналом [49].

Ключові ризики впровадження HR-інжинірингу та заходи їхньої мітигації систематизовані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Ризики впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника» та заходи їхньої мітигації

| Ризик   | Ймовірність | Вплив     | Заходи мітигації   |
|---|-------------|-----------|--|
| Опір персоналу змінам                             | Висока      | Високий   | Комунікація переваг трансформації, залучення працівників до процесу, навчання, підтримка лідерів змін      |
| Недостатня підтримка керівництва                  | Середня     | Критичний | Демонстрація швидких перемог, регулярне інформування про прогрес, забезпечення віддачі від інвестицій      |
| Обмеженість фінансових ресурсів                   | Середня     | Високий   | Пріоритизація заходів, поетапне впровадження, пошук економічних рішень, залучення зовнішнього фінансування |
| Недостатня компетентність проєктної команди       | Середня     | Високий   | Залучення зовнішнього HR-консультанта, навчання членів команди, використання готових методик               |
| Технологічні проблеми впровадження HRIS           | Середня     | Середній  | Ретельний відбір постачальника, пілотування системи, технічна підтримка, навчання користувачів             |
| Відтік ключових працівників під час трансформації | Низька      | Високий   | Комунікація перспектив розвитку, посилення утримуючих факторів, формування кадрового резерву               |
| Невідповідність результатів очікуванням           | Середня     | Середній  | Реалістичне планування, моніторинг проміжних результатів, гнучке корегування підходів                      |

*Джерело: розроблено автором*

Як видно з таблиці 3.2, найбільш критичними ризиками впровадження HR-інжинірингу виступають опір персоналу змінам та недостатня підтримка керівництва, що вимагає пріоритетної уваги до управління змінами, комунікації, демонстрації швидких перемог [49]. Систематичний моніторинг ризиків, проактивні заходи їхньої мітигації дозволять підвищити ймовірність успішної реалізації проєкту трансформації [36, 49].

### **3.2. Реінжиніринг ключових HR-процесів підприємства**

Реінжиніринг HR-процесів становить центральний елемент впровадження HR-інжинірингу, що передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування кадрових процесів для досягнення істотних покращень критичних показників результативності [8, 49]. На основі результатів діагностики, проведеної у другому розділі, пріоритетними напрямками реінжинірингу HR-процесів на ТОВ «Мрія забудовника» визначено процеси найму та відбору персоналу, адаптації нових працівників, оцінювання персоналу, навчання та розвитку, управління результативністю [8, 30, 36].

Поточний процес найму на ТОВ «Мрія забудовника» характеризується неформальністю, залежністю від особистих контактів керівництва, відсутністю стандартизованих процедур оцінювання кандидатів [31, 39]. Оптимізований процес найму має включати наступні етапи. Планування потреби у персоналі здійснюється керівниками підрозділів спільно з керівництвом підприємства на основі виробничих планів, прогнозованої плинності, стратегічних ініціатив [28, 29]. Формалізація вакансії передбачає розроблення посадової інструкції, визначення компетентнісного профілю позиції, критеріїв відбору, діапазону винагороди [15, 34]. Залучення кандидатів здійснюється через множинні канали – публікацію вакансій на спеціалізованих порталах роботи (Work.ua, Robota.ua, jobs.dou.ua), у соціальних мережах (Facebook, LinkedIn), співпрацю з професійно-технічними

навчальними закладами, програми рекомендацій діючих співробітників [10, 39].

Первинний скринінг резюме проводиться за формалізованими критеріями відповідності освіти, досвіду, компетенцій вимогам позиції [31]. Телефонне інтерв'ю дозволяє уточнити мотивацію кандидата, очікування щодо винагороди, доступність для роботи, провести попередню оцінку комунікаційних навичок [39]. Очна співбесіда структурується як поведінкове інтерв'ю, де кандидату пропонується описати конкретні ситуації з минулого досвіду, що демонструють наявність ключових компетенцій для позиції [15, 60]. Професійне тестування для технічних позицій включає практичні завдання, що моделюють реальні робочі ситуації, дозволяють оцінити рівень володіння необхідними навичками [26]. Перевірка рекомендацій від попередніх роботодавців надає додаткову інформацію про стиль роботи кандидата, сильні сторони, зони розвитку [31].

Прийняття рішення про найм базується на зваженій оцінці всіх зібраних даних, порівнянні кандидатів за єдиними критеріями, узгодженні між учасниками відбору [15, 31]. Оформлення трудових відносин включає підготовку трудового договору, ознайомлення з правилами внутрішнього трудового розпорядку, політиками підприємства, оформлення допуску до роботи [25]. Інтеграція у процес адаптації забезпечує плавний перехід від найму до введення у посаду, передачу інформації між учасниками процесу [31, 53].

Оптимізований процес найму та відбору персоналу графічно відображений на рисунку 3.2.

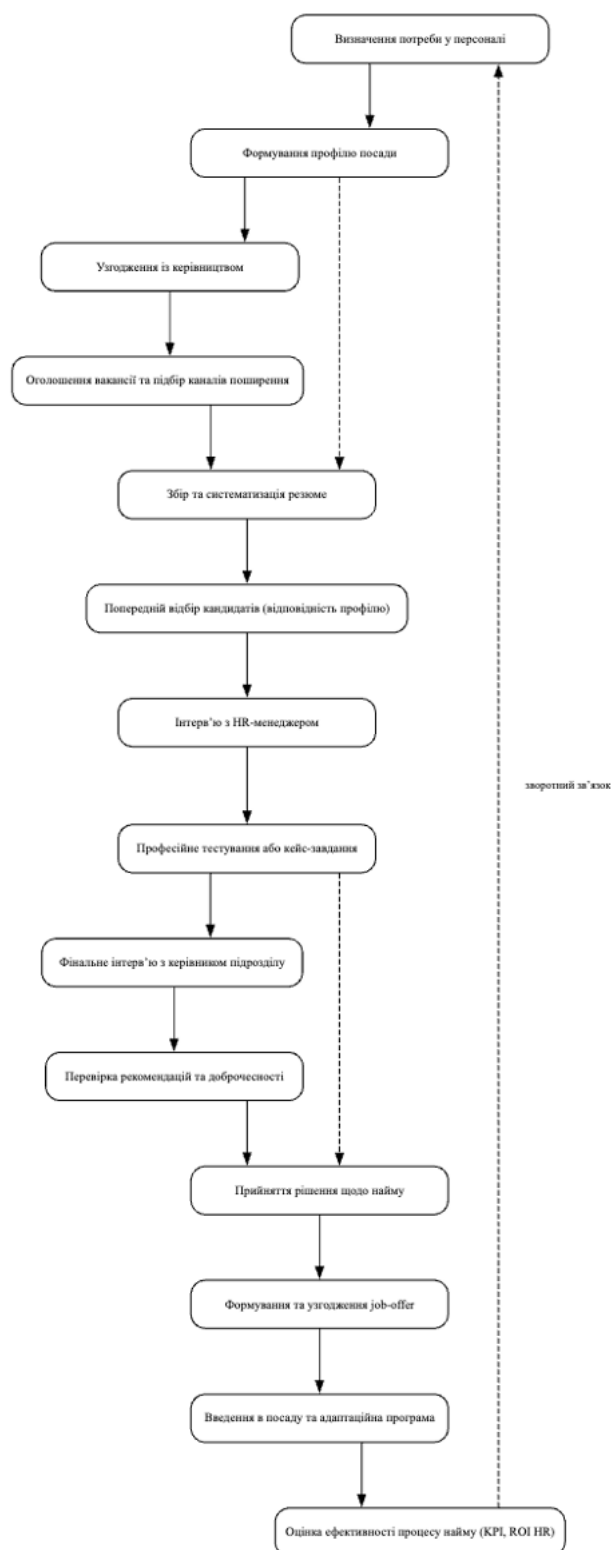


Рисунок 3.2 – Оптимізований процес найму та відбору персоналу на ТОВ «Мрія забудовника»

Впровадження оптимізованого процесу найму вимагає розроблення шаблонів посадових інструкцій, компетентнісних профілів, структурованих гайдів інтерв'ю, форм оцінювання кандидатів [15, 34]. Навчання керівників підрозділів технікам проведення поведінкових інтерв'ю, уникнення упереджень у відборі, прийняття обґрунтованих рішень підвищить якість найму [31, 60]. Впровадження базової автоматизації через використання спрощеної системи відстеження кандидатів (ATS) дозволить централізувати інформацію про вакансії, кандидатів, етапи відбору, полегшить комунікацію, аналітику [57].

Поточний процес адаптації на ТОВ «Мрія забудовника» є стихійним, залежить від ініціативи безпосередніх керівників та колег, не забезпечує систематичного введення у посаду [31, 53]. Структурована програма адаптації має включати підготовчий, орієнтаційний, функціональний, інтеграційний етапи протягом перших трьох місяців роботи нового співробітника [53].

Підготовчий етап (за тиждень до виходу) передбачає підготовку робочого місця, забезпечення необхідним обладнанням, інструментами, засобами індивідуального захисту, призначення наставника, інформування колективу про прихід нового працівника [31, 53]. Орієнтаційний етап (перший день) включає зустріч новачка керівником підприємства або безпосереднім керівником, екскурсію по підприємству, ознайомлення з колективом, інструктаж з охорони праці та техніки безпеки, пояснення організаційної структури, комунікаційних каналів, корпоративних цінностей [53]. Функціональний етап (перший місяць) спрямований на освоєння професійних обов'язків через практичне навчання від наставника, виконання початкових завдань під наглядом, отримання зворотного зв'язку, відповіді на запитання новачка [31, 53]. Інтеграційний етап (другий-третій місяць) забезпечує поступове розширення відповідальності, самостійне виконання завдань, інтеграцію у неформальні відносини колективу, проведення оціночної бесіди наприкінці випробувального терміну [53].

Ключова роль у процесі адаптації належить наставнику – досвідченому працівнику, що володіє необхідними компетенціями, комунікаційними навичками, мотивацією до передачі знань [31, 39]. Відбір наставників здійснюється з-поміж працівників зі стажем роботи на підприємстві не менше двох років, високим рівнем професійної компетентності, позитивними комунікаційними навичками, бажанням навчати інших [31]. Наставники проходять короткострокове навчання методиці передачі знань, наданню зворотного зв'язку, мотивуванню підопічних [53]. Винагорода наставників включає доплату до заробітної плати за виконання функцій наставництва, публічне визнання на загальних зборах, пріоритет при розгляді кандидатур на просування [27, 31].

Моніторинг процесу адаптації здійснюється через регулярні зустрічі новачка з безпосереднім керівником наприкінці першого тижня, першого місяця, другого місяця, третього місяця для обговорення прогресу, виявлення проблем, надання підтримки [53]. Оціночна бесіда наприкінці випробувального терміну дозволяє прийняти обґрунтоване рішення про продовження трудових відносин, виявити зони розвитку, встановити цілі на наступний період [15, 53]. Збір зворотного зв'язку від нових працівників про процес адаптації через анкетування дозволяє виявити недоліки, вдосконалити програму [30, 53].

Структура програми адаптації нових працівників на ТОВ «Мрія забудовника» представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Програма адаптації нових працівників на ТОВ «Мрія забудовника»

| Етап          | Тривалість           | Ключові заходи  | Відповідальні                  | Очікувані результати            |
|---------------|----------------------|---|--------------------------------|---------------------------------|
| Підготовчий   | За тиждень до виходу | Підготовка робочого місця, призначення наставника, інформування колективу | Керівник підрозділу, наставник | Готовність до прийняття новачка |
| Орієнтаційний | Перший день          | Зустріч керівництвом, екскурсія, інструктаж                               | Керівник підприємства,         | Базове розуміння організації    |

|                |                            |  |  |  |
|----------------|----------------------------|--|--|--|
|                |                            | з ОП, ознайомлення з цінностями  | керівник підрозділу                        |  |
| Функціональний | Перший місяць              | Навчання від наставника, виконання початкових завдань, зворотний зв'язок | Наставник, керівник підрозділу             | Освоєння базових обов'язків            |
| Інтеграційний  | Другий-третій місяць       | Розширення відповідальності, самостійне виконання, інтеграція у колектив | Наставник, керівник підрозділу             | Повна продуктивність, інтегрованість   |
| Оцінювальний   | Наприкінці третього місяця | Оціночна бесіда, прийняття рішення, встановлення цілей                   | Керівник підрозділу, керівник підприємства | Рішення про продовження, план розвитку |

*Джерело: розроблено автором*

Як видно з таблиці 3.3, структурована програма адаптації забезпечує систематичний підхід до введення нових працівників у посаду, скорочує період виходу на повну продуктивність, підвищує ймовірність успішного проходження випробувального терміну [31, 53]. Впровадження програми адаптації вимагає розроблення Welcome Book (вітальної брошури) з інформацією про підприємство, організаційну структуру, корпоративні цінності, контактну інформацію, Чекліста адаптації з переліком заходів для кожного етапу, Гайду для наставників з методичними рекомендаціями [53].

Відсутність формалізованого оцінювання персоналу на ТОВ «Мрія забудовника» унеможливує об'єктивну діагностику компетенцій, обґрунтоване прийняття кадрових рішень, цільовий розвиток працівників [15, 26]. Впровадження системи оцінювання персоналу базується на комбінованому підході, що поєднує оцінювання результативності за досягненням цілей (Management by Objectives, MBO) та оцінювання компетенцій через поведінкові індикатори [15, 34, 60].

Оцінювання результативності здійснюється річної періодичності для всіх категорій персоналу на основі встановлення SMART-цілей на початку року, моніторингу прогресу протягом року, підсумкового оцінювання досягнень наприкінці року [15, 26]. Цілі для кожного працівника формулюються спільно з безпосереднім керівником, узгоджуються з цілями підрозділу та підприємства, мають бути конкретними, вимірюваними,

досяжними, релевантними, обмеженими у часі [16, 26]. Вага кожної цілі визначається залежно від її значущості для загального результату [15]. Оцінювання досягнення цілей наприкінці року проводиться за шкалою: перевиконання (120–150 %), повне виконання (90–119 %), часткове виконання (60–89 %), невиконання (нижче 60 %) [26]. Підсумковий рейтинг результативності розраховується як зважена середня оцінок за окремими цілями [15].

Оцінювання компетенцій проводиться для виявлення сильних сторін працівника, зон розвитку, планування навчання, прийняття рішень про просування [34, 60]. Компетентнісні профілі розробляються для кожної посади або групи схожих посад, включають 5–7 ключових компетенцій з описами поведінкових індикаторів для різних рівнів володіння [12, 34]. Оцінювання компетенцій здійснюється безпосереднім керівником на основі спостереження за поведінкою працівника протягом року, порівняння з поведінковими індикаторами, присвоєння рівня володіння кожною компетенцією [60]. Шкала оцінювання компетенцій включає рівні: відсутність компетенції (1), базовий рівень (2), середній рівень (3), високий рівень (4), експертний рівень (5) [34].

Оціночна бесіда проводиться наприкінці оціночного періоду між працівником та безпосереднім керівником для обговорення досягнень, сильних сторін, зон розвитку, планування навчання та розвитку на наступний період, встановлення нових цілей [15, 26]. Структура оціночної бесіди включає самооцінку працівника, оцінку керівника, спільне обговорення розбіжностей, узгодження фінальної оцінки, планування розвитку [15]. Тривалість оціночної бесіди становить 60–90 хвилин, що дозволяє якісно обговорити всі аспекти [26].

Результати оцінювання використовуються для прийняття кадрових рішень про преміювання (розмір річного бонусу залежить від рейтингу результативності), підвищення заробітної плати (працівники з високими рейтингами отримують більші підвищення), просування (високий рейтинг є необхідною, але недостатньою умовою для просування), включення у

кадровий резерв (працівники з високим потенціалом розвитку), планування навчання (цільове навчання для розвитку компетенцій зі зонами розвитку), звільнення (систематично низькі рейтинги можуть бути підставою для припинення трудових відносин) [15, 26, 28].

Структура системи оцінювання персоналу на ТОВ «Мрія забудовника» представлена у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Система оцінювання персоналу на ТОВ «Мрія забудовника»

| Компонент                   | Методологія   | Періодичність           | Учасники                           | Використання результатів                                |
|-----------------------------|---|-------------------------|------------------------------------|---|
| Оцінювання результативності | МВО (управління за цілями), SMART-цілі                  | Річна                   | Всі працівники                     | Преміювання, підвищення зарплати, просування            |
| Оцінювання компетенцій      | Поведінкові індикатори, 5-рівнева шкала                 | Річна                   | Всі працівники                     | Планування навчання, виявлення потенціалу, просування   |
| Оціночна бесіда             | Структурована бесіда, обговорення досягнень та розвитку | Річна                   | Працівник + безпосередній керівник | Зворотний зв'язок, планування розвитку, мотивація       |
| Проміжний огляд             | Неформальна зустріч, обговорення прогресу               | Півріччя                | Працівник + безпосередній керівник | Корегування цілей, підтримка                            |
| Самооцінка                  | Рефлексія досягнень, компетенцій                        | Перед оціночною бесідою | Працівник                          | Підготовка до оціночної бесіди, розвиток self-awareness |

*Джерело: розроблено автором*

Як видно з таблиці 3.4, система оцінювання персоналу поєднує оцінювання результативності та компетенцій, забезпечує регулярний зворотний зв'язок, інтегрується з іншими HR-процесами [15, 26]. Впровадження системи оцінювання вимагає розроблення компетентнісних профілів для посад, форм встановлення цілей, форм оцінювання результативності та компетенцій, гайдів проведення оціночних бесід,

навчання керівників методології оцінювання [15, 34, 60]. Епізодичне навчання персоналу на ТОВ «Мрія забудовника» обмежує адаптивність підприємства до технологічних змін, демотивує працівників, що прагнуть професійного зростання [47, 53]. Систематизована політика розвитку персоналу має включати виявлення потреб у навчанні, планування навчальних заходів, реалізацію навчання, оцінювання ефективності навчання [10, 53].

Виявлення потреб у навчанні базується на результатах оцінювання компетенцій, виявлених зонах розвитку, стратегічних ініціативах підприємства, що вимагають нових компетенцій, запитах безпосередніх керівників, побажаннях працівників [34, 53]. Планування навчальних заходів здійснюється у річному розрізі з визначенням цільової аудиторії, тем навчання, форматів, постачальників, бюджету [53]. Реалізація навчання включає різноманітні формати – внутрішні тренінги, проведені досвідченими співробітниками або зовнішніми тренерами, зовнішні тренінги та семінари у спеціалізованих навчальних центрах, онлайн-курси на платформах електронного навчання, наставництво для передачі специфічних навичок, самонавчання через читання професійної літератури, перегляд навчальних відео, участь у професійних конференціях, виставках для ознайомлення з трендами галузі [5, 10, 53].

Пріоритетні напрями навчання персоналу ТОВ «Мрія забудовника» включають технічне навчання для робітників основного виробництва з експлуатації обладнання, дотримання технологічних параметрів, контролю якості продукції, навчання з охорони праці та безпеки для всіх працівників з акцентом на профілактику нещасних випадків, використання засобів індивідуального захисту, дії у надзвичайних ситуаціях, розвиток управлінських навичок для керівників підрозділів, зокрема делегування, мотивування, надання зворотного зв'язку, управління конфліктами, розвиток м'яких навичок для всіх категорій персоналу, включаючи комунікацію, командну роботу, адаптивність, критичне мислення, навчання цифровим

технологіям для підвищення цифрової грамотності, використання інформаційних систем, робота з даними [5, 10, 53].

Оцінювання ефективності навчання здійснюється на чотирьох рівнях моделі Кіркпатріка: реакція учасників (оцінка задоволеності навчанням через анкетування одразу після завершення), засвоєння знань (оцінка набутих знань через тести, практичні завдання наприкінці навчання), зміна поведінки (оцінка застосування набутих знань на робочому місці через спостереження, зворотний зв'язок від керівників через 1–3 місяці після навчання), вплив на результати (оцінка впливу навчання на ключові показники результативності через 3–6 місяців після навчання) [53].

Бюджет на навчання та розвиток персоналу формується як відсоток від фонду оплати праці, міжнародна практика рекомендує 2–5 % для промислових підприємств [10, 53]. Для ТОВ «Мрія забудовника» з фондом оплати праці приблизно 13,7 млн грн на рік (екстрапольовано з даних третього кварталу 2024 року) доцільно закладати 2–3 % або 274–411 тис. грн річно на навчання персоналу, що становить близько 8,8–13,2 тис. грн на одного працівника [24]. Розподіл бюджету між категоріями персоналу має враховувати стратегічну значущість позицій, потреби розвитку, вартість навчальних програм [53].

Програма розвитку персоналу ТОВ «Мрія забудовника» на 2025 рік представлена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Програма розвитку персоналу ТОВ «Мрія забудовника» на 2025 рік

| Напрямок навчання                           | Цільова аудиторія                          | Формат                            | Тривалість | Вартість, тис. грн | Очікувані результати                        |
|---|--|-----------------------------------|------------|--------------------|---|
| Технічне навчання з експлуатації обладнання | Робітники основного виробництва (22 особи) | Внутрішній тренінг                | 16 год     | 45                 | Підвищення продуктивності, якості, безпеки  |
| Охорона праці та безпека                    | Всі працівники (32 особи)                  | Обов'язковий інструктаж + тренінг | 8 год      | 30                 | Зниження нещасних випадків, дотримання норм |
| Управлінські навички                        | Керівники підрозділів (3 особи)            | Зовнішній тренінг                 | 24 год     | 60                 | Підвищення ефективності                     |

|   |   |                                  |        |     |  |
|---|---|----------------------------------|--------|-----|--|
|   |   |                                  |        |     | управління командами                       |
| М'які навички                             | Фахівці (5 осіб)                        | Зовнішній тренінг                | 16 год | 40  | Покращення комунікації, командної роботи   |
| Цифрові технології у виробництві          | Керівники + робітники (10 осіб)         | Онлайн-курс                      | 20 год | 25  | Підвищення цифрової грамотності            |
| Професійні конференції будівельної галузі | Керівник + фахівці (4 особи)            | Участь у конференціях            | 3 дні  | 50  | Ознайомлення з трендами, нетворкінг        |
| Індивідуальне навчання за побажаннями     | Працівники з кадрового резерву (5 осіб) | Індивідуально підібрані програми | Різна  | 50  | Цільовий розвиток потенційних лідерів      |
| Разом                                     | 32 особи                                | Різні формати                    | н/д    | 300 | Комплексний розвиток компетенцій персоналу |

*Джерело: розроблено автором*

Як видно з таблиці 3.5, програма розвитку персоналу охоплює всі категорії працівників, поєднує різноманітні формати навчання, фокусується на пріоритетних напрямках розвитку компетенцій [10, 53]. Загальний бюджет 300 тис. грн становить близько 2,2 % від річного фонду оплати праці, що відповідає рекомендаціям для промислових підприємств [53]. Систематична реалізація програми розвитку персоналу протягом року забезпечить підвищення компетентностей працівників, адаптивності підприємства, задоволеності персоналу, створить передумови для впровадження інновацій [47, 53].

### **3.3. Впровадження системи управління талантами та кадровим резервом**

Управління талантами становить стратегічний пріоритет для підприємств, що прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність через залучення, розвиток, утримання найбільш цінних працівників [10, 55]. Дослідження BCG демонструє, що компанії з

розвинутими системами управління талантами досягають вищої результативності, кращої адаптивності до змін, нижчої плинності ключових працівників порівняно з конкурентами [55]. Впровадження системи управління талантами на ТОВ «Мрія забудовника» включає виявлення талантів, формування кадрового резерву, індивідуальні плани розвитку, цільові програми утримання [10, 28, 53].

Таланти визначаються як працівники, що демонструють високу результативність у поточній ролі, мають потенціал для зростання на більш відповідальні позиції, володіють критично важливими компетенціями для стратегічного розвитку підприємства [10, 55]. Виявлення талантів здійснюється на основі результатів щорічного оцінювання персоналу, де працівники оцінюються за двома вимірами: поточна результативність (оцінка досягнення цілей за минулий рік) та потенціал розвитку (оцінка здатності виконувати роботу вищої складності у майбутньому) [15, 26, 28].

Матриця талантів (Nine-Box Grid) класифікує працівників у дев'ять категорій залежно від комбінації результативності та потенціалу [28, 55]. Вісь результативності включає рівні: низька результативність (не досягає цілей), середня результативність (досягає більшість цілей), висока результативність (перевиконує цілі). Вісь потенціалу включає рівні: обмежений потенціал (може успішно працювати на поточній позиції, проте не готовий до більш складних ролей), середній потенціал (може виконувати роботу на один рівень вище при відповідній підготовці), високий потенціал (може виконувати роботу на два і більше рівні вище, має лідерські якості) [28, 55].

Дев'ять категорій матриці талантів включають зірок (висока результативність + високий потенціал) – найбільш цінних працівників, кандидатів на швидке просування, пріоритет для інвестицій у розвиток, високопродуктивних (висока результативність + середній потенціал) – надійних виконавців, експертів у своїй сфері, можливі кандидати на горизонтальні переміщення, потенційних зірок (середня результативність + високий потенціал) – працівників з невикористаним потенціалом, потребують

підтримки для підвищення результативності, стабільних виконавців (середня результативність + середній потенціал) – основу колективу, потребують підтримки поточного рівня, потенційних виконавців (середня результативність + обмежений потенціал) – потребують чіткого управління та контролю, проблемних працівників (низька результативність + будь-який рівень потенціалу) – потребують негайних інтервенцій або розгляду питання про припинення співпраці [28, 55].

Матриця талантів для класифікації персоналу ТОВ «Мрія забудовника» представлена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Матриця талантів для класифікації персоналу ТОВ «Мрія забудовника»

| Результативність / Потенціал | Обмежений потенціал                                    | Середній потенціал                                       | Високий потенціал   |
|------------------------------|--|--|---|
| Висока результативність      | Високопродуктивні експерти<br>Утримання, визнання      | Високопродуктивні<br>розвиток, горизонтальні переміщення | Зірки<br>Швидке просування, інтенсивний розвиток          |
| Середня результативність     | Потенційні виконавці<br>Чітке управління, контроль     | Стабільні виконавці<br>Підтримка поточного рівня         | Потенційні зірки<br>Підвищення результативності, розвиток |
| Низька результативність      | Проблемні працівники<br>План покращення або звільнення | Проблемні працівники<br>Негайні інтервенції              | Проблемні працівники<br>З'ясування причин, підтримка      |

*Джерело: розроблено автором на основі [28, 55]*

Як видно з таблиці 3.6, матриця талантів дозволяє диференціювати підходи до управління різними категоріями працівників, фокусувати обмежені ресурси на найбільш перспективних співробітниках, приймати обґрунтовані рішення про інвестиції у розвиток [28, 55]. Класифікація персоналу за матрицею талантів здійснюється щорічно на основі результатів оцінювання, обговорюється на калібрувальних сесіях за участю керівників підрозділів та керівництва підприємства для забезпечення узгодженості оцінок [26, 28].

Кадровий резерв формується з працівників категорій «зірки» та «потенційні зірки», що мають високий потенціал для просування на ключові позиції підприємства [28, 53]. Ключовими позиціями для ТОВ «Мрія забудовника» визначено керівника підприємства, головного бухгалтера, майстрів виробничих ділянок, провідного фахівця з постачання, що володіють критичними компетенціями, втрата яких створює ризики для функціонування підприємства [28]. Для кожної ключової позиції формується резерв з двох-трьох кандидатів різного ступеня готовності: готові зараз (можуть обійняти позицію негайно за необхідності), готові за 1–2 роки (потребують цільового розвитку перед призначенням), перспективні (мають потенціал, проте потребують 3–5 років розвитку) [28, 53].

Критерії включення у кадровий резерв охоплюють високу поточну результативність (рейтинг не нижче «повне виконання цілей»), високий або середній потенціал розвитку, володіння ключовими компетенціями для цільової позиції на базовому або середньому рівні, мотивацію до просування та готовність приймати додаткову відповідальність, лояльність до підприємства (стаж роботи не менше одного року) [28, 34]. Рішення про включення працівника у кадровий резерв приймається керівництвом підприємства на основі рекомендацій безпосереднього керівника, результатів оцінювання, співбесіди з кандидатом для підтвердження мотивації [28].

Працівникам кадрового резерву повідомляється про їхнє включення, що підвищує мотивацію, зобов'язує до високої результативності, створює відчуття перспективи розвитку [53]. Водночас включення у резерв не гарантує автоматичного призначення на позицію, остаточне рішення приймається на основі оцінювання готовності на момент виникнення вакансії [28].

Індивідуальні плани розвитку (ІПР) розробляються для кожного члена кадрового резерву спільно з безпосереднім керівником та керівництвом підприємства [53]. ІПР визначає цільову позицію, ключові компетенції для цільової позиції, поточний рівень володіння компетенціями, розриви між поточним та цільовим рівнем, заходи розвитку для закриття розривів (навчання, ротація, розширення відповідальності, наставництво, самонавчання), терміни реалізації заходів, критерії оцінювання прогресу [53]. ІПР переглядаються щорічно з урахуванням досягнутого прогресу, зміни потреб підприємства, кар'єрних прагнень працівника [28, 53].

Програми розвитку кадрового резерву включають цільове навчання лідерським компетенціям, управлінським навичкам, стратегічному мисленню, ротацію через різні підрозділи для розширення розуміння бізнесу, участь у стратегічних проєктах для набуття досвіду роботи з комплексними завданнями, менторство від керівників вищого рівня для передачі досвіду та корпоративних цінностей, делегування частини управлінських функцій для практичного освоєння лідерських ролей [10, 28, 53]. Підприємство інвестує у

розвиток членів кадрового резерву вдвічі більше коштів порівняно з іншими працівниками, що відображає стратегічну значущість цієї категорії [53].

Склад кадрового резерву ТОВ «Мрія забудовника» на ключові позиції представлений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Кадровий резерв на ключові позиції ТОВ «Мрія забудовника»

| Ключова позиція             | Кандидат резерву     | Поточна позиція    | Ступінь готовності | Ключові розриви компетенцій              | Заходи розвитку   |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--|---|
| Керівник підприємства       | Головний бухгалтер   | Головний бухгалтер | За 2 роки          | Стратегічне мислення, комерційні навички | Навчання стратегічному управлінню, участь у бізнес-плануванні |
| Головний бухгалтер          | Бухгалтер            | Бухгалтер          | За 1–2 роки        | Управління командою, системне бачення    | Делегування частини функцій, навчання управлінню              |
| Майстер виробничої дільниці | Провідний робітник 1 | Провідний робітник | Готовий зараз      | Документування, планування               | Супровід майстра, навчання плануванню                         |
| Майстер виробничої дільниці | Провідний робітник 2 | Провідний робітник | За 1 рік           | Комунікація, управління людьми           | Розвиток комунікаційних навичок, наставництво                 |
| Фахівець з постачання       | Помічник фахівця     | Помічник фахівця   | За 2 роки          | Ведення переговорів, знання ринку        | Участь у переговорах, вивчення ринку постачальників           |

*Джерело: розроблено автором*

Як видно з таблиці 3.7, формування кадрового резерву забезпечує готовність підприємства до заміщення ключових позицій, знижує ризики втрати критичних компетенцій, мотивує перспективних працівників [28, 53]. Моніторинг розвитку членів кадрового резерву здійснюється щоквартально через зустрічі з керівництвом, обговорення прогресу, корегування планів розвитку [53].

Утримання талантів вимагає комплексного підходу, що поєднує конкурентну винагороду, можливості розвитку, визнання досягнень, цікаву та змістовну роботу, позитивний організаційний клімат [1, 18, 33]. Ризики відтоку талантів для ТОВ «Мрія забудовника» включають пропозиції вищої заробітної плати від конкурентів, кращі можливості кар'єрного зростання у

великих компаніях, привабливість роботи у міжнародних або столичних компаніях, відсутність перспектив розвитку на поточному підприємстві [31, 38].

Програми утримання талантів включають преміальну винагороду членів кадрового резерву, що на 20–30 % перевищує винагороду інших працівників аналогічного рівня, індивідуальні бонуси за досягнення ключових цілей, участь у прибутках підприємства для найбільш цінних працівників [1, 33]. Нематеріальні стимули охоплюють публічне визнання досягнень на загальних зборах, у корпоративних комунікаціях, нагородження грамотами, дипломами, кубками, розміщення фотографій кращих працівників на Дошці пошани, надання можливості участі у прийнятті стратегічних рішень через включення у робочі групи, комітети, делегування додаткових повноважень та відповідальності як форма довіри та визнання, гнучкий графік роботи для окремих категорій працівників за узгодженням, додаткові дні відпустки за високі досягнення, навчальні відрядження для участі у конференціях, виставках за кошт підприємства [18, 27, 33].

Моніторинг ризиків відтоку талантів здійснюється через регулярні бесіди керівництва з ключовими працівниками, опитування задоволеності та залученості, відстеження змін у поведінці працівників, що можуть сигналізувати про наміри звільнення [28, 30]. При виявленні ризиків відтоку цінного працівника проводиться stay interview (бесіда про утримання), де з'ясовуються причини незадоволеності, побажання працівника, можливості підприємства задовольнити ці побажання, розробляється індивідуальний план утримання [31, 33].

Exit interview (бесіда при звільненні) проводиться з усіма працівниками, що залишають підприємство, для з'ясування справжніх причин звільнення, виявлення системних проблем управління персоналом, отримання зворотного зв'язку про сильні та слабкі сторони роботодавця [30, 31]. Інформація з exit interview аналізується для виявлення трендів, розроблення заходів щодо покращення утримання персоналу [30].

Цифровізація HR-процесів становить критично важливий напрям модернізації системи управління персоналом, що дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити точність та швидкість обробки даних, забезпечити прозорість та доступність інформації, створити передумови для аналітики та прийняття обґрунтованих рішень [5, 54, 57]. Дослідження ЕУ демонструє, що впровадження цифрових HR-технологій дозволяє скоротити адміністративні витрати на 30–50 %, підвищити якість кадрових рішень через data-driven підхід, покращити досвід співробітників через зручні self-service портали [59].

Вибір HRIS (Human Resource Information System) для ТОВ «Мрія забудовника» базується на критеріях функціональності, вартості, зручності використання, можливості інтеграції, надійності постачальника [57]. Функціональні вимоги включають модуль кадрового обліку для ведення особових справ працівників, трудових договорів, наказів, модуль обліку робочого часу для фіксації відпрацьованого часу, відпусток, лікарняних, модуль розрахунку заробітної плати для автоматизованого нарахування зарплати, податків, внесків, модуль рекрутингу для публікації вакансій, обліку кандидатів, етапів відбору, модуль оцінювання персоналу для встановлення цілей, фіксації результатів оцінювання, модуль навчання для обліку навчальних заходів, реєстрації учасників, оцінки ефективності, модуль звітності для формування стандартних та довільних звітів, аналітичних дашбордів [57].

Вартісні параметри для малих підприємств передбачають хмарні SaaS-рішення з абонентною платою, що не вимагають капітальних інвестицій у серверну інфраструктуру, ПЗ, технічну підтримку [5, 57]. Орієнтовна вартість хмарних HR-систем для підприємств з чисельністю до 50 працівників становить 50–200 грн на одного користувача на місяць залежно від набору модулів, що у випадку ТОВ «Мрія забудовника» з 32 працівниками становитиме 19,2–76,8 тис. грн річно [57].

Зручність використання передбачає інтуїтивний інтерфейс, українську локалізацію, мобільний доступ, self-service портал для працівників, що дозволить їм самостійно переглядати інформацію про відпустки, заробітну плату, подавати заявки, зменшуючи навантаження на адміністраторів [5, 57]. Можливість інтеграції з бухгалтерським ПЗ, що використовується на підприємстві, забезпечить безшовний обмін даними, уникнення дублювання введення інформації [57].

Порівняльний аналіз HR-систем для малих підприємств України представлений у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Порівняльний аналіз HR-систем для ТОВ «Мрія забудовника»

| Система                      | Функціональність                                    | Вартість, грн/користувач/міс. | Переваги   | Недоліки                                       | Рекомендація     |
|------------------------------|---|-------------------------------|--|--|------------------|
| BAS<br>Управління персоналом | Кадровий облік, зарплата, облік часу, звітність     | 80–120                        | Українська розробка, інтеграція з ІС, підтримка  | Обмежений рекрутинг, оцінювання                | Рекомендовано    |
| Hurma System                 | Повний функціонал, рекрутинг, оцінювання, навчання  | 150–200                       | Сучасний інтерфейс, мобільний додаток, аналітика | Вища вартість                                  | Рекомендовано    |
| PeopleForce                  | Кадровий облік, рекрутинг, оцінювання, self-service | 100–150                       | Гнучкість, інтеграції, українська підтримка      | Середня вартість                               | Рекомендовано    |
| Deel                         | Міжнародна платформа, зарплата, комплаєнс           | 120–180                       | Глобальні можливості, автоматизація              | Надлишковий функціонал для малого підприємства | Не рекомендовано |
| Paraya Global                | Зарплата, HR, комплаєнс                             | 100–160                       | Автоматизація, аналітика                         | Орієнтація на міжнародні компанії              | Не рекомендовано |

*Джерело: складено автором на основі аналізу ринку HR-систем*

Як видно з таблиці 3.8, для ТОВ «Мрія забудовника» найбільш придатними є українські HR-системи, такі як BAS Управління персоналом, Hurma System, PeopleForce, що поєднують необхідний функціонал, прийнятну вартість, українську локалізацію та підтримку [57]. Рекомендується початково

впровадити базові модулі кадрового обліку, обліку робочого часу, розрахунку заробітної плати для автоматизації найбільш трудомістких операцій, з подальшим поетапним додаванням модулів рекрутингу, оцінювання, навчання у міру освоєння системи персоналом [5, 57].

HR-аналітика дозволяє трансформувати кадрову функцію з адміністративної у стратегічну через використання даних для обґрунтування рішень, виявлення закономірностей, прогнозування трендів [16, 54, 59]. Рівні зрілості HR-аналітики включають описову аналітику (що сталося?), діагностичну аналітику (чому це сталося?), прогнозну аналітику (що станеться?), прескриптивну аналітику (що робити?) [54, 59]. Малі підприємства зазвичай починають з описової аналітики, поступово розвиваючи спроможності для більш складних рівнів [16, 54].

Ключові HR-метрики для ТОВ «Мрія забудовника» структуровані за категоріями: метрики чисельності та структури персоналу, метрики руху персоналу, метрики ефективності персоналу, метрики витрат на персонал, метрики задоволеності та залученості персоналу [16, 28]. Систематизовані ключові HR-метрики представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Ключові HR-метрики для ТОВ «Мрія забудовника»

| Категорія     | Метрика                              | Формула розрахунку   | Цільове значення | Періодичність |
|---------------|--------------------------------------|--|------------------|---------------|
| Чисельність   | Середньооблікова чисельність         | Середня за період  | План             | Місячна       |
| Чисельність   | Облікова чисельність на дату         | Кількість на певну дату  | План             | Місячна       |
| Структура     | Частка жінок у персоналі, %          | $(\text{Жінки} / \text{Всього}) \times 100$  | 25–30            | Квартальна    |
| Структура     | Частка робітників, %                 | $(\text{Робітники} / \text{Всього}) \times 100$  | 65–70            | Квартальна    |
| Рух персоналу | Коефіцієнт прийняття, %              | $(\text{Прийняті} / \text{Середньооблікова}) \times 100$                                     | н/д              | Квартальна    |
| Рух персоналу | Коефіцієнт звільнення, %             | $(\text{Звільнені} / \text{Середньооблікова}) \times 100$                                    | н/д              | Квартальна    |
| Рух персоналу | Коефіцієнт плинності, %              | $(\text{Звільнені за власним} + \text{за ініціативою} / \text{Середньооблікова}) \times 100$ | < 15             | Квартальна    |
| Рух персоналу | Час закриття вакансії, днів          | Дата закриття – Дата відкриття   | < 30             | На вакансію   |
| Ефективність  | Продуктивність праці, тис. грн/особу | Дохід / Середньооблікова чисельність   | Зростання        | Квартальна    |
| Ефективність  | Виручка на одного працівника         | Дохід / Чисельність  | Зростання        | Квартальна    |

|               |                                     |  |                 |            |
|---------------|-------------------------------------|--|-----------------|------------|
| Витрати       | Фонд оплати праці, тис. грн         | Сума нарахованої зарплати                  | Бюджет          | Місячна    |
| Витрати       | Середня зарплата, грн               | ФОП / Середньооблікова / Кількість місяців | Ринковий рівень | Місячна    |
| Витрати       | Частка ФОП у доходах, %             | (ФОП / Дохід) × 100                        | 25–30           | Квартальна |
| Витрати       | Витрати на навчання, тис. грн/особу | Витрати на навчання / Чисельність          | 8–13            | Річна      |
| Задоволеність | Індекс залученості персоналу, бали  | Результати опитування                      | > 70            | Річна      |
| Задоволеність | Індекс задоволеності, бали          | Результати опитування                      | > 75            | Річна      |

*Джерело: розроблено автором на основі [16, 28, 54]*

Як видно з таблиці 3.9, систематичний розрахунок HR-метрик дозволяє моніторити стан управління персоналом, виявляти відхилення від цільових значень, приймати оперативні корегувальні рішення [16, 54]. Впровадження HR-дашборду (аналітичної панелі) у складі HRIS або як окремого інструменту візуалізації даних забезпечить керівництво підприємства оперативною інформацією про ключові HR-метрики у зручному графічному форматі [54, 59].

Прогнозна аналітика може застосовуватися для передбачення ризиків плинності персоналу на основі моделей машинного навчання, що аналізують історичні дані про звільнення, виявляють паттерни, характерні для працівників, схильних до звільнення [54, 59]. Фактори ризику плинності включають низьку задоволеність за результатами опитувань, відсутність підвищення зарплати протягом тривалого часу, низькі оцінки результативності, тривалість роботи на одній позиції без просування, відсутність участі у навчанні [59]. Виявлення працівників з високим ризиком звільнення дозволяє проактивно втручатися через проведення stay interview, корегування умов роботи, розроблення планів утримання [31, 33].

Графічне відображення HR-дашборду для ТОВ «Мрія забудовника» представлено на рисунку 3.3.

**Рисунок 3.3 – HR-дашборд для моніторингу ключових метрик на ТОВ «Мрія забудовника»** (Примітка: рисунок буде вставлений автором роботи)

Економічне обґрунтування впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника» базується на оцінці очікуваних вигод від підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, скорочення витрат на найм, підвищення якості продукції, зіставленні цих вигод з витратами на реалізацію проєкту трансформації [16, 28, 36].

Витрати на впровадження HR-інжинірингу структуровані за категоріями: витрати на зовнішні консультаційні послуги, витрати на навчання та розвиток персоналу, витрати на впровадження інформаційних систем, витрати на додаткову винагороду учасникам проєктної команди, операційні витрати на супроводження системи [36, 49].

Витрати на зовнішні консультаційні послуги включають залучення HR-консультанта для проведення діагностики, розроблення концептуальної моделі, компетентнісних профілів, процедур, навчання проєктної команди методології HR-інжинірингу [36]. Орієнтовна вартість консультаційних послуг для проєкту тривалістю 6 місяців становить 300–500 тис. грн залежно від обсягу робіт, кваліфікації консультанта [36]. Для ТОВ «Мрія забудовника» рекомендується бюджет 400 тис. грн на консультаційні послуги.

Витрати на навчання та розвиток персоналу у рамках програми, описаної у підрозділі 3.2, становлять 300 тис. грн на рік [53]. Додатково необхідно передбачити витрати на навчання керівників та членів проєктної команди методології оцінювання персоналу, проведення оціночних бесід, управління змінами орієнтовно 50 тис. грн [15, 49].

Витрати на впровадження HRIS включають абонентну плату за хмарну систему, інтеграцію з існуючим ПЗ, навчання користувачів, технічну підтримку [57]. Орієнтовна абонентна плата становить 100 грн на користувача на місяць, що для 32 працівників становить 38,4 тис. грн на рік [57]. Одноразові витрати на налаштування системи, інтеграцію, навчання адміністраторів становлять близько 50 тис. грн [57]. Загальні витрати на HRIS у перший рік – 88,4 тис. грн, у наступні роки – 38,4 тис. грн щорічно.

Витрати на додаткову винагороду учасникам проєктної команди за виконання додаткових функцій з трансформації HR-процесів паралельно з основною роботою становлять орієнтовно 10 % від їхнього місячного окладу протягом 6 місяців активної фази проєкту [49]. При середньомісячній зарплаті учасників команди (4 особи) близько 40 тис. грн, додаткова винагорода становитиме 96 тис. грн за 6 місяців.

Операційні витрати на супроводження системи HR-інжинірингу після впровадження включають витрати на продовження навчальних програм, оновлення методичних матеріалів, проведення періодичних аудитів ефективності, становлять орієнтовно 150 тис. грн щорічно [36, 53].

Систематизовані витрати на впровадження HR-інжинірингу представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Витрати на впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника»

| Стаття витрат                                | Перший рік, тис. грн | Другий рік, тис. грн | Третій рік, тис. грн | Разом за 3 роки, тис. грн |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------------|
| Зовнішні консультаційні послуги              | 400                  | -                    | -                    | 400                       |
| Навчання та розвиток персоналу               | 350                  | 300                  | 300                  | 950                       |
| Впровадження HRIS (абонплата + налаштування) | 88,4                 | 38,4                 | 38,4                 | 165,2                     |
| Додаткова винагорода проєктної команди       | 96                   | -                    | -                    | 96                        |
| Операційні витрати на супроводження          | 150                  | 150                  | 150                  | 450                       |
| Разом  | 1 084,4              | 488,4                | 488,4                | 2 061,2                   |

*Джерело: розраховано автором*

Як видно з таблиці 3.10, загальні витрати на впровадження та супроводження HR-інжинірингу протягом трьох років становлять 2 061,2 тис. грн, з яких лівова частка (1 084,4 тис. грн) припадає на перший рік активної фази трансформації [36, 49]. У наступні роки витрати знижуються до 488,4 тис. грн щорічно, оскільки одноразові витрати на консультування, налаштування систем, додаткову винагороду проєктної команди вже здійснені [36].

Очікувані вигоди від впровадження HR-інжинірингу включають економічний ефект від підвищення продуктивності праці, економію витрат від

зниження плинності кадрів, економію витрат від скорочення часу закриття вакансій, економічний ефект від підвищення якості продукції через зростання компетентностей персоналу [16, 28, 36].

Оптимізація HR-процесів, навчання та розвиток персоналу, ефективна система мотивації дозволяють прогнозувати підвищення продуктивності праці на 15 % протягом двох років після початку впровадження HR-інжинірингу [16, 28, 36]. Продуктивність праці на ТОВ «Мрія забудовника» у 2024 році становила 2 156,1 тис. грн на одного працівника [24]. При чисельності персоналу 32 особи загальний річний дохід становить 69 млн грн ( $2\,156,1 \times 32$ ).

Підвищення продуктивності праці на 15 % означає, що дохід на одного працівника зростає до 2 479,5 тис. грн, загальний дохід при незмінній чисельності становитиме 79,3 млн грн. Приріст доходу становить 10,3 млн грн. При валовій рентабельності 17,9 % (рівень 2024 року) додатковий валовий прибуток становить 1 844 тис. грн [24]. Враховуючи, що частина приросту доходу буде досягнута у другому році, дисконтований ефект у третьому році буде повним, середньорічний додатковий валовий прибуток за три роки становитиме приблизно 1 229 тис. грн (0 у першому році, 922 тис. грн у другому році при 50 % реалізації ефекту, 1 844 тис. грн у третьому році).

провадження програм утримання талантів, покращення організаційного клімату, прозорих перспектив кар'єрного зростання дозволяє прогнозувати зниження плинності кадрів на 30 % [18, 33]. При орієнтовній плинності 15 % на рік (типовий рівень для промислових підприємств), що становить близько 5 звільнень на рік при чисельності 32 особи, зниження на 30 % означає скорочення кількості звільнень на 1,5 звільнення на рік [28].

Витрати на заміщення одного звільненого працівника включають прямі витрати на найм (публікація вакансій, проведення відбору, оформлення), витрати на адаптацію нового працівника (зниження продуктивності у період адаптації, витрати часу наставника та керівника), непрямі витрати (втрата знань та досвіду звільненого працівника, вплив на моральний дух колективу)

[28, 31]. Оцінки вказують, що витрати на заміщення одного працівника становлять від 50 % до 200 % його річної заробітної плати залежно від категорії позиції [28]. Для середньої позиції з річною зарплатою близько 440 тис. грн (36,7 тис. грн  $\times$  12 місяців) витрати на заміщення становлять орієнтовно 440 тис. грн.

Економія від зниження плинності на 1,5 звільнення на рік становить 660 тис. грн щорічно, починаючи з другого року реалізації проєкту (1,5  $\times$  440 тис. грн). Середньорічна економія за три роки становить 440 тис. грн (0 у першому році, 660 тис. грн у другому та третьому роках).

Оптимізований процес найму з використанням множинних каналів залучення кандидатів, стандартизованих процедур відбору дозволяє прогнозувати скорочення часу закриття вакансій з орієнтовних 45–60 днів до 25–30 днів [31, 39]. Швидше закриття вакансій знижує втрати від незаповнених позицій, коли обсяг роботи розподіляється між іншими працівниками або частина замовлень не виконується через нестачу персоналу [28].

При середній кількості найму 3–5 осіб на рік, скорочення часу закриття вакансій на 25 днів (з 50 до 25 днів у середньому) економить 100 людино-днів на рік (4 найми  $\times$  25 днів). При середньодобовій продуктивності одного працівника близько 8,4 тис. грн (2 156,1 тис. грн річної продуктивності / 257 робочих днів), втрачений дохід від незаповненої вакансії становить 8,4 тис. грн на день. Економія від скорочення часу закриття вакансій становить 840 тис. грн щорічно (100 днів  $\times$  8,4 тис. грн), починаючи з другого року. Середньорічна економія за три роки становить 560 тис. грн.

Навчання персоналу, підвищення компетентностей, ефективний контроль якості дозволяють знизити частку браку, рекламацій, повернень продукції, підвищити репутацію підприємства [47, 53]. При орієнтовному рівні браку 2–3 % від обсягу виробництва, що становить близько 1,4–2,1 млн грн збитків на рік (при доході 69 млн грн), зниження браку на 30 % через підвищення кваліфікації персоналу економить 420–630 тис. грн щорічно [47].

Консервативна оцінка середньорічної економії становить 350 тис. грн, починаючи з другого року.

Систематизовані очікувані вигоди від впровадження HR-інжинірингу представлені у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Очікувані вигоди від впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника»

| Джерело вигод                     | Перший рік, тис. грн | Другий рік, тис. грн | Третій рік, тис. грн | Середньорічна вигода, тис. грн |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------------------|
| Підвищення продуктивності праці   | 0                    | 922                  | 1 844                | 1 229                          |
| Зниження плинності кадрів         | 0                    | 660                  | 660                  | 440                            |
| Скорочення часу закриття вакансій | 0                    | 840                  | 840                  | 560                            |
| Підвищення якості продукції       | 0                    | 350                  | 350                  | 350                            |
| Разом                             | 0                    | 2 772                | 3 694                | 2 579                          |

*Джерело: розраховано автором*

Як видно з таблиці 3.11, загальні очікувані вигоди від впровадження HR-інжинірингу протягом трьох років становлять 7 737 тис. грн, середньорічна вигода – 2 579 тис. грн [16, 28, 36]. Найбільший внесок у вигоди дає підвищення продуктивності праці, що становить 48 % загальних вигод, зниження плинності та скорочення часу закриття вакансій разом дають 39 % вигод.

Розрахунок економічної ефективності впровадження HR-інжинірингу базується на зіставленні дисконтованих вигод та витрат, обчисленні чистої поточної вартості (NPV), індексу рентабельності (PI), терміну окупності (PP) [36].

Чиста поточна вартість (NPV) розраховується за формулою:

$$NPV = \sum \frac{Bt - Ct}{(1 + r)^t}$$

де  $Bt$  – вигоди у році  $t$ ,  $Ct$  – витрати у році  $t$ ,  $r$  – ставка дисконтування,  $t$  – рік проекту [36].

При ставці дисконтування 15 % (враховує ризикованість проєкту, альтернативну вартість капіталу):

$$\begin{aligned} NPV &= \frac{0 - 1\,084,4}{(1 + 0,15)^1} + \frac{2\,772 - 488,4}{(1 + 0,15)^2} + \frac{3\,694 - 488,4}{(1 + 0,15)^3} \\ &= -943 + 1\,726 + 2\,109 = \\ &2\,892 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Позитивна NPV вказує на економічну доцільність проєкту, оскільки дисконтовані вигоди перевищують дисконтовані витрати на 2 892 тис. грн [36].

Індекс рентабельності (PI) розраховується як відношення дисконтованих вигод до дисконтованих витрат:

$$\begin{aligned} PI &= \frac{\sum \frac{Bt}{(1+r)^t}}{\sum \frac{Ct}{(1+r)^t}} = \frac{0 + 2\,095 + 2\,430}{943 + 369 + 321} \\ &= \frac{4\,525}{1\,633} \\ &= 2,77 \end{aligned}$$

Індекс рентабельності 2,77 означає, що кожна гривня, інвестована у впровадження HR-інжинірингу, генерує 2,77 грн дисконтованих вигод, що свідчить про високу економічну ефективність проєкту [36].

Простий термін окупності розраховується як час, необхідний для того, щоб кумулятивні вигоди покрили витрати. Кумулятивний грошовий потік:

- Рік 1: -1 084,4 тис. грн
- Рік 2: -1 084,4 + 2 283,6 = 1 199,2 тис. грн
- Рік 3: 1 199,2 + 3 205,6 = 4 404,8 тис. грн

Окупність настає у другому році. Точніше, окупність настає через  $1 + 1\,084,4 / 2\,283,6 = 1,47$  року або приблизно 1 рік 6 місяців [36].

Дисконтований термін окупності (з урахуванням вартості грошей у часі):

- Рік 1: -943 тис. грн

- Рік 2:  $-943 + 1\,726 = 783$  тис. грн Дисконтована окупність настає у другому році через  $1 + 943 / 1\,726 = 1,55$  року або приблизно 1 рік 7 місяців [36].

Систематизовані показники економічної ефективності впровадження HR-інжинірингу представлені у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Показники економічної ефективності впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника»

| Показник                               | Значення | Інтерпретація                         |
|--|----------|---------------------------------------|
| Загальні витрати за 3 роки, тис. грн   | 2 061,2  | Інвестиції у трансформацію            |
| Загальні вигоди за 3 роки, тис. грн    | 7 737,0  | Економічний ефект                     |
| Чистий ефект за 3 роки, тис. грн       | 5 675,8  | Перевищення вигод над витратами       |
| Чиста поточна вартість (NPV), тис. грн | 2 892,0  | Проект економічно доцільний (NPV > 0) |
| Індекс рентабельності (PI)             | 2,77     | Високаефективність (PI > 1)           |
| Простий термін окупності, років        | 1,47     | Швидка окупність                      |
| Дисконтований термін окупності, років  | 1,55     | Прийнятний термін                     |
| Внутрішня норма прибутковості (IRR), % | ~120     | Значно перевищує ставку дисконтування |

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці 3.12, усі показники економічної ефективності підтверджують доцільність впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника» [36]. Проект характеризується позитивною чистою поточною вартістю, високим індексом рентабельності, коротким терміном окупності, що робить його привабливою інвестицією для підприємства.

Аналіз чутливості дозволяє оцінити, як зміни ключових параметрів впливають на економічну ефективність проекту [36]. Критичні параметри включають рівень підвищення продуктивності праці, рівень зниження плинності кадрів, витрати на консультаційні послуги, ставку дисконтування.

Результати аналізу чутливості представлені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Аналіз чутливості показників ефективності впровадження HR-інжинірингу

| Параметр | Базовий сценарій | Песимістичний сценарій | NPV при песимістичному, тис. грн | Оптимістичний сценарій | NPV при оптимістичному, тис. грн |
|----------|------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------|----------------------------------|
|          |                  |                        |                                  |                        |                                  |

|                           |              |              |       |              |       |
|---------------------------|--------------|--------------|-------|--------------|-------|
| Підвищення продуктивності | 15 %         | 10 %         | 1 979 | 20 %         | 3 806 |
| Зниження плинності        | 30 %         | 20 %         | 2 631 | 40 %         | 3 153 |
| Витрати на консультування | 400 тис. грн | 500 тис. грн | 2 805 | 300 тис. грн | 2 979 |
| Ставка дисконтування      | 15 %         | 20 %         | 2 471 | 10 %         | 3 432 |

*Джерело: розраховано автором*

Як видно з таблиці 3.13, проєкт впровадження HR-інжинірингу залишається економічно доцільним ( $NPV > 0$ ) навіть у песимістичних сценаріях, що підтверджує його стійкість до змін параметрів [36]. Найбільш чутливим параметром виступає рівень підвищення продуктивності праці, проте навіть за консервативної оцінки у 10 % проєкт залишається привабливим з  $NPV$  близько 2 млн грн.

Отже, економічне обґрунтування підтверджує доцільність впровадження HR-інжинірингу на ТОВ «Мрія забудовника». Очікувані вигоди значно перевищують витрати, проєкт окупається менш ніж за два роки, характеризується високою рентабельністю, стійкий до змін параметрів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність управління персоналом, створити конкурентні переваги через розвиток людського капіталу, забезпечити передумови для сталого зростання.

## **ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів оптимізації управління

персоналом підприємства на основі впровадження HR-інжинірингу. Результати дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки.

1. Систематизація теоретико-методологічних засад управління персоналом у сучасних умовах господарювання дозволила встановити, що управління персоналом трансформувалося від адміністрування робочої сили до стратегічного менеджменту людських ресурсів, інтегрованого у загальну бізнес-стратегію організації. HR-інжиніринг визначено як систематичну діяльність зі створення, впровадження та постійного вдосконалення архітектури системи управління персоналом, що інтегрує стратегічне планування людських ресурсів, реінжиніринг кадрових процесів, впровадження інноваційних HR-технологій, цифровізацію та автоматизацію, формування організаційної культури для забезпечення конкурентоспроможності організації. Ключовими принципами HR-інжинірингу визначено стратегічну орієнтацію, процесний підхід, клієнтоорієнтованість, інноваційність, цифровізацію, компетентнісну орієнтацію.

2. Дослідження сучасних трендів розвитку HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки виявило стрімке поширення технологій штучного інтелекту, машинного навчання, HR-аналітики, хмарних систем, блокчейну, віртуальної реальності у кадрових процесах. Ключові тренди включають персоналізацію досвіду співробітників, управління талантами, розвиток м'яких навичок, фокус на благополуччі персоналу, етичне використання технологій. Зарубіжний досвід демонструє, що провідні компанії активно інвестують у цифрові HR-технології, досягаючи скорочення адміністративних витрат на 30–50 %, підвищення якості кадрових рішень, покращення досвіду співробітників.

3. Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Мрія забудовника» засвідчив позитивну динаміку основних показників. Чистий дохід від реалізації зріс з 30,2 млн грн у 2022 році до 66,8 млн грн у 2024 році (+121,3 %), чистий прибуток збільшився з 634,4 тис. грн до 6 283,4

тис. грн (+890,6 %), продуктивність праці зросла з 1 161,5 тис. грн/особу до 2 156,1 тис. грн/особу (+85,6 %). Підприємство демонструє фінансову стійкість, достатню ліквідність, має потенціал для подальшого розвитку.

4. Діагностика кадрового потенціалу виявила, що середньооблікова чисельність персоналу становить 31 особу, гендерна структура характеризується переважанням чоловіків (75 %), професійно-кваліфікаційна структура включає 9,4 % керівників, 15,6 % фахівців, 68,8 % робітників. Освітня структура демонструє, що 25 % працівників мають вищу освіту, 56,2 % – професійно-технічну освіту. Рівень заробітної плати на 83,5 % перевищує середньогалузевий, що позитивно характеризує кадрову політику підприємства.

5. Комплексна діагностика системи управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» виявила численні проблемні аспекти. Ключові проблеми включають відсутність стратегії управління персоналом, недорозвинену організаційну структуру HR-функції (кадрові функції виконуються за сумісництвом), неформалізовані процеси найму та відбору, стихійну адаптацію нових працівників, відсутність систематичного оцінювання персоналу, епізодичне навчання та розвиток, відсутність управління кар'єрою, обмежене нематеріальне стимулювання, відсутність HR-аналітики та автоматизації кадрових процесів. SWOT-аналіз підтвердив наявність значних можливостей для вдосконалення через впровадження HR-інжинірингу.

6. Розроблена концептуальна модель HR-інжинірингу для ТОВ «Мрія забудовника» базується на системному підході до перепроєктування кадрових процесів, структурована у чотири взаємопов'язані блоки: стратегічний, процесний, технологічний, культурний. Календарний графік впровадження розрахований на 11 місяців активної фази трансформації з подальшим безперервним супроводженням. Стратегічні цілі включають підвищення продуктивності праці на 15–20 %, зниження плинності кадрів на 30–40 %, скорочення часу адаптації на 40–50 %, підвищення залученості персоналу на 25–30 %, формування кадрового резерву на ключові позиції.

7. Реінжиніринг ключових HR-процесів передбачає оптимізацію процесів найму та відбору через формалізацію критеріїв, використання множинних каналів залучення кандидатів, структуровані інтерв'ю, професійне тестування. Структурована програма адаптації включає підготовчий, орієнтаційний, функціональний, інтеграційний етапи протягом трьох місяців з призначенням наставників. Впровадження системи оцінювання персоналу базується на комбінуванні оцінювання результативності за MBO та оцінювання компетенцій через поведінкові індикатори. Систематизована програма розвитку персоналу з бюджетом 300 тис. грн щорічно охоплює технічне навчання, охорону праці, управлінські навички, м'які навички, цифрові технології.

8. Впровадження системи управління талантами включає виявлення талантів через матрицю Nine-Box Grid, формування кадрового резерву на ключові позиції з розробленням індивідуальних планів розвитку, програми утримання талантів через преміальну винагороду, нематеріальні стимули, моніторинг ризиків відтоку. Рекомендовано формування резерву з 5–7 працівників категорій «зірки» та «потенційні зірки» на ключові позиції керівника підприємства, головного бухгалтера, майстрів виробничих дільниць.

9. Цифровізація HR-процесів передбачає впровадження хмарної HRIS (рекомендовано BAS Управління персоналом, Hurma System або PeopleForce) з річною абонентною платою 38,4 тис. грн для автоматизації кадрового обліку, обліку робочого часу, розрахунку заробітної плати, рекрутингу, оцінювання. Впровадження HR-аналітики базується на систематичному розрахунку ключових метрик чисельності, руху, ефективності, витрат на персонал, задоволеності із візуалізацією у HR-дашборді для оперативного моніторингу керівництвом.

10. Економічне обґрунтування впровадження HR-інжинірингу підтвердило доцільність проекту. Загальні витрати протягом трьох років становлять 2 061,2 тис. грн, очікувані вигоди – 7 737 тис. грн, чистий ефект –

5 675,8 тис. грн. Чиста поточна вартість (NPV) становить 2 892 тис. грн, індекс рентабельності (PI) – 2,77, дисконтований термін окупності – 1,55 року. Аналіз чутливості підтвердив стійкість проєкту до змін параметрів, економічна доцільність зберігається навіть у песимістичних сценаріях.

Результати дослідження мають практичну цінність для керівництва ТОВ «Мрія забудовника», можуть бути використані для прийняття рішення про впровадження HR-інжинірингу, розроблення деталізованого плану трансформації кадрових процесів. Запропонована концептуальна модель може бути адаптована іншими малими підприємствами будівельної галузі з урахуванням специфіки їхньої діяльності. Теоретичні узагальнення дослідження доповнюють наукові уявлення про сутність HR-інжинірингу, розширюють методичний інструментарій оптимізації управління персоналом.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С. О. Мотиваційний механізм стимулювання діяльності робітників підприємства. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф., 30 березня 2017 р., м. Київ. Київ, 2017. С. 305–314.
2. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк В. Є., Гетьман О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
3. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL: <http://elar.khnu.km.ua> (дата звернення: 19.11.2023).
4. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 103–105.
5. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93–101.
6. Білоусько В. С. Проблеми трансферу інтелектуального капіталу в системі об'єктів права інтелектуальної власності і нематеріальних активів. Вісник Центру наукового забезпечення агропромислового виробництва Харківської області : наук.-вироб. зб. 2011. Вип. 10 : Економіка. С. 348–361.
7. Бондаревська К. В., Товмашенко Т. О. Стимулювання персоналу: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Молодий вчений. 2015. № 3 (18). С. 26–31.
8. Бреус А. А., Лобза А. В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 10 (62). С. 304–307.
9. Бреус А. А., Лобза А. В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 10 (62). С. 304–308.

10. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. 463 с.
11. Глушко Т. В. Зарубіжний досвід розвитку компетентнісного підходу в системі HR-інжинірингу. *Innovation and Sustainability*. 2022. С. 107–111. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.107.111> (дата звернення: 19.11.2023).
12. Глушко Т. В., Камінський В. В. Інноваційний HR-інжиніринг на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2. С. 45–52.
13. Городиська Н. А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 727. С. 339–344. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13849/1/73-Horodyyska-339-344.pdf> (дата звернення: 13.09.2023).
14. Городиська Н. А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2012. № 727. С. 339–344. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13849/1/73-Horodyyska-339-344.pdf> (дата звернення: 13.09.2023).
15. Грішнова О. А., Наумова О. О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Т. 2 : Управління персоналом в організаціях*. Київ, 2015. С. 42–50.
16. Гурченков О. П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 60–72.
17. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського*

державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 30–35.

18. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. 2018. № 11. С. 102–118.

19. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.

20. Джинджоян В. В. Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 36–41. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/2\\_2022/8.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/8.pdf) (дата звернення: 19.11.2023).

21. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. 478 с.

22. Єнін М. Н. Доктрина людських відносин. Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/> (дата звернення: 19.11.2023).

23. Жайворонок В. В. Знаки української етнокультури : словник-довідник. Київ : Довіра, 2006. 703 с.

24. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2015. 714 с.

25. Захарчин Г. М. Управління персоналом : навч. посіб. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2013. 259 с.

26. Іванісов О. В. Удосконалення системи оцінки персоналу за рахунок використання формалізовано-рейтингової системи атестації працівників на підприємстві. Комунальне господарство міст : науково-технічний збірник. 2012. № 106. С. 372–378.

27. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. Економіст. 2010. № 3. С. 21–23.

28. Калюжна Н. Г. Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання : монографія. Луганськ : СПД Рєзніков, 2013. 548 с.
29. Ковальчук В. Г., Білоконь М. І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 26. С. 161–165. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26\\_2018\\_ukr/26.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf) (дата звернення: 19.11.2023).
30. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46–50.
31. Козак П. З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2014. Вип. 22.8. С. 392–398.
32. Козик В. В., Панкова Л. А., Даниленко Н. Б. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 406 с.
33. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8365> (дата звернення: 19.11.2023).
34. Корольов Д. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом компанії: термінологічні засади. Бізнес-Інформ. 2019. № 3. С. 399–405.
35. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 570–572. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf> (дата звернення: 19.11.2023).
36. Кузьмін О. Є., Городиська Н. А. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань : монографія. Херсон : Олді-плюс, 2018. 348 с.

37. Кузьмін О. Є., Городиська Н. А. Типологія інжинірингу та змістова характеристика його видів. Економіка та держава. 2013. № 7. С. 39–43. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/7\\_2013/5.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/7_2013/5.pdf) (дата звернення: 14.09.2023).
38. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. № 12. С. 70–75.
39. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання : матеріали VI Всеукр. студ. наук.-техн. конф. Тернопіль : ТНТУ, 2016. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua> (дата звернення: 19.11.2023).
40. Матукова Г. І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2016. № 1. С. 96–99.
41. Мороз М. М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2010. Вип. 20.10. С. 189–194.
42. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. Галицький економічний вісник. 2015. № 1 (34). С. 66–72.
43. Панченко Є. Г., Резнікова Н. В., Іващенко В. В. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1. Київ : Академія, 2010. 864 с.
44. Позд'няков С. В., Кузьмін О. В., Кійко В. В., Акімова Л. М. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань : монографія. Херсон : Олді-плюс, 2018. 348 с.
45. Світовий ринок надання інжинірингових послуг. Географічний довідник. URL: [www.geograf.com.ua/geoinfocentre/20-human-geography-ukraine-world/270-ref22041104](http://www.geograf.com.ua/geoinfocentre/20-human-geography-ukraine-world/270-ref22041104) (дата звернення: 01.10.2023).
46. Ситник О. Б. Досвід інжинірингової діяльності в сучасному економічному просторі. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 4 (24). С. 104–116.

47. Соболева Г. Г. Інноваційні технології як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2018. № 2 (54). С. 424–427.
48. Тугай О. А. Загальні основи інжинірингової діяльності та її сучасний стан в Україні. Нові технології в будівництві. 2018. № 34. С. 15–20.
49. Хаммер М., Чампі Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Харків : Фабула, 2006. 288 с.
50. Черевко Г. В. Інтелектуальна власність : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 412 с.
51. Черепанова В. О. Інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій. Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Кременчук, 2017 р. Кременчук : КрНУ, 2017. С. 147–150.
52. Шарко М. В. Роль аутсорсингу та інжинірингу в підвищенні конкурентоспроможності переробних підприємств. Проблеми економіки. 2016. № 2. С. 129–135.
53. Швець Л. В., Гайдай Г. Г. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 126–130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2016\\_2\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2016_2_22) (дата звернення: 17.07.2023).
54. Шевченко Л. С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. Економічна теорія та право. 2020. № 4 (43). С. 26–45.
55. Creating People Advantage 2021. The Future of People Management Priorities. BCG. 2021. June 30. URL: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports> (дата звернення: 21.09.2023).
56. Yerifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. Економіка і організація управління. 2021. № 3. Р. 82–89.

57. Dani Safaâ, Faridi Mohamed. The factors of acceptance and use of HRIS. Technium Social Sciences Journal. 2020. Vol. 9, No. 1. P. 397–404.

58. KPMG. Погляд керівників бізнесу в Україні 2020. Спецвипуск: COVID-19. URL: [https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook\\_2020\\_Ukraine.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/10/CEO-Outlook_2020_Ukraine.pdf)

59. The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). URL: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human.pdf>

60. Cheetham G., Chivers G. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. Journal of European Industrial Training. 1998. Vol. 22, No. 7. P. 267–276. URL: <http://www.smithsrisca.demon.co.uk/PSYcheethametal1998.html> (дата звернення: 19.11.2023).

61. Delamare Le Deist F., Winterton J. What is competence? Human Resource Development International. 2005. Vol. 8, No. 1. P. 27–46.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

| Підприємство   | Дата (рік, місяць, число) | Коди               |    |    |
|--|---------------------------|--------------------|----|----|
|  |                           | 2025               | 01 | 01 |
| Товариство з обмеженою відповідальністю "Мрія забудовника"                                     | за СДРІОУ                 | 31021937           |    |    |
| Територія ХМЕЛЬНИЦЬКА  | за КАТОТТГ                | UA5804075010096613 |    |    |
| Організаційно-правова форма господарювання ТОВ   | за КОПФГ                  | 240                |    |    |
| Вид економічної діяльності Виробництво будівельних виробів із пластмас                         | за КВЕД                   | 22.23              |    |    |
| Середня кількість працівників, осіб 31   |                           |                    |    |    |
| Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком  |                           |                    |    |    |
| Адреса, телефон вулиця Чорновола, буд. 31/1, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29010, УКРАЇНА |                           | 644853             |    |    |

## I. Баланс на 31 грудня 2024 р.

| Актив   | Код рядка   | Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006 |                            |
|---|-------------|---------------------------------|----------------------------|
|   |             | На початок звітного року        | На кінець звітного періоду |
| 1   | 2           | 3                               | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |             |                                 |                            |
| Нематеріальні активи  | 1000        | 32,9                            | 13,2                       |
| Первісна вартість   | 1001        | 107,3                           | 107,3                      |
| Накопичена амортизація  | 1002        | ( 74,4 )                        | ( 94,1 )                   |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        | 3,5                             | 3,5                        |
| Основні засоби :  | 1010        | 13 658,4                        | 16 981,8                   |
| первісна вартість   | 1011        | 20 833,5                        | 25 461,4                   |
| знос  | 1012        | ( 7 175,1 )                     | ( 8 479,6 )                |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020        | -                               | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030        | 3 390,8                         | 3 391,8                    |
| Інші необоротні активи  | 1090        | -                               | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b> | <b>17 085,6</b>                 | <b>20 390,3</b>            |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |             |                                 |                            |
| Запаси :  | 1100        | 9 881,8                         | 14 838,0                   |
| у тому числі готова продукція   | 1103        | 642,9                           | 2 168,8                    |
| Поточні біологічні активи   | 1110        | -                               | -                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | 7 058,5                         | 7 037,7                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135        | -                               | 27,6                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        | -                               | 20,4                       |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 1 635,5                         | 3 004,2                    |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160        | -                               | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165        | 2 230,4                         | 4 352,9                    |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170        | 17,3                            | 43,4                       |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 931,0                           | 2 117,4                    |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | <b>21 754,5</b>                 | <b>31 421,2</b>            |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>-</b>                        | <b>-</b>                   |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | <b>38 840,1</b>                 | <b>51 811,5</b>            |

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|--------------------------|----------------------------|
| 1  | 2           | 3                        | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                          |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400        | 500,0                    | 500,0                      |
| Додатковий капітал   | 1410        | -                        | -                          |
| Резервний капітал  | 1415        | 125,0                    | 125,0                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 18 724,6                 | 24 008,0                   |
| Неоплачений капітал  | 1425        | ( - )                    | ( - )                      |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>19 349,6</b>          | <b>24 633,0</b>            |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              |             |                          |                            |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>   |             |                          |                            |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | -                        | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  |             |                          |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями   | 1610        | -                        | -                          |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 1 986,3                  | 1 682,2                    |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 1 706,3                  | 381,9                      |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | 742,9                    | -                          |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 161,7                    | 224,9                      |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | 735,5                    | 793,2                      |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | -                        | -                          |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 5 153,1                  | 12 081,9                   |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>9 742,9</b>           | <b>15 164,1</b>            |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |             |                          |                            |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>38 840,1</b>          | <b>51 811,5</b>            |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2024 р.

| Стаття   | Код рядка   | Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007 |   |
|--|-------------|---------------------------------|---|
|  |             | За звітний період               | За аналогічний період попереднього року |
| 1  | 2           | 3                               | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000        | 66 838,0                        | 48 485,7                                |
| Інші операційні доходи   | 2120        | 1 102,2                         | 2 544,6                                 |
| Інші доходи  | 2240        | 4 081,6                         | 4 701,2                                 |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280        | 72 021,8                        | 55 731,5                                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050        | ( 54 910,0 )                    | ( 39 124,6 )                            |
| Інші операційні витрати  | 2180        | ( 9 495,5 )                     | ( 6 553,5 )                             |
| Інші витрати   | 2270        | ( 824,5 )                       | ( 1 244,4 )                             |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b> | <b>( 65 230,0 )</b>             | <b>( 46 922,5 )</b>                     |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290        | 6 791,8                         | 8 809,0                                 |
| Податок на прибуток  | 2300        | ( 508,4 )                       | ( 742,9 )                               |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b> | <b>6 283,4</b>                  | <b>8 066,1</b>                          |

Керівник

(підпис)

Корбут Наталя Григорівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Ксюф Тетяна Сергіївна

(ініціали, прізвище)

## Додаток Б

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

|  |                           |          |    |    |
|--|---------------------------|----------|----|----|
| Підприємство   | Дата (рік, місяць, число) | Коды     |    |    |
| Товариство з обмеженою відповідальністю "Мрія забудовника"                                     | за СДРПОУ                 | 2023     | 01 | 01 |
| Територія ХМЕЛЬНИЦЬКА  | за КАТОТГГ                | 31021937 |    |    |
| Організаційно-правова форма господарювання ТОВ   | за КОПФГ                  | 240      |    |    |
| Вид економічної діяльності Виробництво будівельних виробів із пластмас                         | за КВЕД                   | 22.23    |    |    |
| Середня кількість працівників, осіб 26   |                           |          |    |    |
| Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком  |                           |          |    |    |
| Адреса, телефон вулиця Чорновола, буд. 31/1, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29010, УКРАЇНА |                           | 644853   |    |    |

## I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

| Актив   | Код<br>рядка | Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006 |                                |
|---|--------------|---------------------------------|--------------------------------|
|   |              | На початок<br>звітнього року    | На кінець<br>звітнього періоду |
| I   | 2            | 3                               | 4                              |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |              |                                 |                                |
| Нематеріальні активи  | 1000         | 72,5                            | 52,7                           |
| Первісна вартість   | 1001         | 124,7                           | 124,7                          |
| Накопичена амортизація  | 1002         | ( 52,2 )                        | ( 72,0 )                       |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005         | 92,9                            | 3,5                            |
| Основні засоби :  | 1010         | 16 094,8                        | 14 771,4                       |
| первісна вартість   | 1011         | 20 511,1                        | 20 734,1                       |
| знос  | 1012         | ( 4 416,3 )                     | ( 5 962,7 )                    |
| Довгострокові біологічні активи   | 1020         | -                               | -                              |
| Довгострокові фінансові інвестиції                                      | 1030         | 2 106,6                         | 3 377,9                        |
| Інші необоротні активи  | 1090         | -                               | -                              |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b>  | <b>18 366,8</b>                 | <b>18 205,5</b>                |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |              |                                 |                                |
| Запаси :  | 1100         | 8 355,5                         | 7 806,9                        |
| у тому числі готова продукція   | 1103         | 530,8                           | 683,3                          |
| Поточні біологічні активи   | 1110         | -                               | -                              |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125         | 4 442,8                         | 4 149,4                        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом                   | 1135         | 1 230,3                         | -                              |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136         | 1,4                             | -                              |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | 1 801,8                         | 2 032,3                        |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160         | -                               | -                              |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165         | 663,1                           | 71,3                           |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170         | 44,5                            | 16,9                           |
| Інші оборотні активи  | 1190         | 992,2                           | 615,6                          |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b>  | <b>17 530,2</b>                 | <b>14 692,4</b>                |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>  | <b>-</b>                        | <b>-</b>                       |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b>  | <b>35 897,0</b>                 | <b>32 897,9</b>                |

| Пасив  | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього року | На кінець<br>звітнього періоду |
|--|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1  | 2            | 3                            | 4                              |
| <b>I. Власний капітал</b>  |              |                              |                                |
| Зареєстрований (паіювий) капітал   | 1400         | 500,0                        | 500,0                          |
| Додатковий капітал   | 1410         | -                            | -                              |
| Резервний капітал  | 1415         | 125,0                        | 125,0                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420         | 10 624,1                     | 11 258,5                       |
| Неоплачений капітал  | 1425         | ( - )                        | ( - )                          |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b>  | <b>11 249,1</b>              | <b>11 883,5</b>                |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>                              |              |                              |                                |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>   |              |                              |                                |
| Короткострокові кредити банків   | 1600         | -                            | -                              |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  |              |                              |                                |
| довгостроковими зобов'язаннями   | 1610         | -                            | 119,8                          |
| товари, роботи, послуги  | 1615         | 2 202,8                      | 1 910,8                        |
| розрахунками з бюджетом  | 1620         | 124,0                        | 250,7                          |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621         | -                            | -                              |
| розрахунками зі страхування  | 1625         | 103,0                        | 92,0                           |
| розрахунками з оплати праці  | 1630         | 411,2                        | 352,3                          |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665         | -                            | -                              |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690         | 5 950,4                      | 5 592,9                        |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b>  | <b>8 791,4</b>               | <b>8 318,5</b>                 |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  | <b>-</b>                     | <b>-</b>                       |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b>  | <b>35 897,0</b>              | <b>32 897,9</b>                |

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2022 р.

| Стаття   | Код<br>рядка | Форма № 2-м Код за ДКУД   1801007 |  |
|--|--------------|-----------------------------------|--|
|  |              | За звітний<br>період              | За аналогічний період<br>попереднього року |
| 1  | 2            | 3                                 | 4  |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000         | 30 198,8                          | 24 003,7                                   |
| Інші операційні доходи   | 2120         | 819,9                             | 900,5                                      |
| Інші доходи  | 2240         | 1,8                               | 1 216,4                                    |
| Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)                              | 2280         | 31 020,5                          | 26 120,6                                   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 2050         | ( 24 694,4 )                      | ( 19 390,5 )                               |
| Інші операційні витрати  | 2180         | ( 4 211,2 )                       | ( 5 034,0 )                                |
| Інші витрати   | 2270         | ( 1 429,0 )                       | ( 885,5 )                                  |
| <b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>                      | <b>2285</b>  | <b>( 30 334,6 )</b>               | <b>( 25 310,0 )</b>                        |
| Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)            | 2290         | 685,9                             | 810,6                                      |
| Податок на прибуток  | 2300         | ( 51,5 )                          | ( - )                                      |
| <b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>                  | <b>2350</b>  | <b>634,4</b>                      | <b>810,6</b>                               |

Керівник

(підпис)

Корбут Наталія Григорівна

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Ксюф Тетяна Сергіївна

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

# Додаток В

**Державне статистичне спостереження**

Статистична конфіденційність забезпечується статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186<sup>1</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення

|   |   |   |
|---|---|---|
| Податки:<br>юридичні особи (підприємства)                                     | <b>СТРУКТУРНЕ<br/>ОБСТЕЖЕННЯ<br/>ПІДПРИЄМСТВА</b> | Безкоштовний сервіс для електронного заповнення "Кабінет респондента" за посиланням <a href="https://stat.gov.ua/statstat">https://stat.gov.ua/statstat</a> |
| - територіальному органу Держстату<br>Термін подання:<br>не пізніше 28 лютого | за <b>2024</b> рік                                | № 2-підприємство (річна)<br>ЗАТВЕРДЖЕНО<br>Наказ Держстату<br>29 березня 2024 р. № 74   |

Ідентифікаційні дані респондента  
 Ідентифікаційний код ЄДРПОУ **31021937**  
 Найменування Товариство з обмеженою відповідальністю "Мрія забудовника"

|   |   |
|---|---|
| Місцезнаходження (юридична адреса)  | Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса) |
| Поштовий індекс: 29010<br>Назва області / АР Крим: ХМЕЛЬНИЦЬКА<br>Назва району:<br>Назва територіальної громади:<br>Назва населеного пункту: ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ<br>Назва району у місті:<br>Назва вулиці/проїзду, площі тощо: Черновола<br>№ будинку: 31<br>№ корпусу:<br>№ квартири/офісу: | 29010<br>ХМЕЛЬНИЦЬКА<br>ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ<br>Черновола<br>31                             |

Код території відповідно до Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад (КАТОТТГ) за юридичною адресою  
 U A 1 6 8 0 1 0 4 0 1 4 7 0 0 1 1 1 0 0 9 8 9 1 1 3

Інформація щодо відсутності даних  
 У випадку відсутності даних необхідно поставити у промислову позначку -  V  
 Знакните одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Стр. 2 ф. № 2-підприємство (річна)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ **31021937**

**Розділ 1. Структурні зміни та інші події, що відбулися на підприємстві у звітному році**  
 Господарська діяльність здійснювалася протягом 1, 2, місяців звітного року (ряд. 100)  
 (Кількість місяців від 01 до 12 у цілих числах)

| № рядка | Назва зміни  | Дата події |        |
|---------|--|------------|--------|
|         |  | число      | місяць |
| 101     | Зменшення активів унаслідок виділу частини майна для створення нового підприємства-юридичної особи     |            |        |
| 102     | Збільшення активів унаслідок приєднання інших підприємств-юридичних осіб, які прийняли свою діяльність |            |        |
| 103     | Узято в оренду основні засоби іншого підприємства  | V          |        |
| 104     | Паредано в оренду основні засоби свого підприємства  | V          |        |
| 105     | На підприємстві не було жодної з вищевказаних подій (якщо не заповнено ряд. 101-104)                   | V          |        |

**Розділ 2. Інформація щодо зовнішньоекономічної діяльності у звітному році** (подробнее пометьте V)

Чи здійснювало Ваше підприємство експорт-імпорт продукції (товарів, послуг) протягом звітного року? Так  Ні  V (ряд. 200)

Чи здійснювало Ваше підприємство експорт-імпорт послуг протягом звітного року? Так  Ні  V (ряд. 201)

**Розділ 3. Кількість працівників, підприємств-партнерів та фонд оплати праці штатних працівників** (ряд. 300-304 заповнюють у цілих числах)

| № рядка | Назва показника  | Код Євростату відповідно до Регламенту (ЕС) № 2020/1191 від 30.07.2020 | За рік   |
|---------|--|--|----------|
| A       | B  | B  | I        |
| 300     | Середня кількість працівників (середньозважена кількість штатних працівників, середня кількість зовнішніх сумісників та працівників за цивільно-правовими угодами), осіб | 220102   | 31       |
| 301     | середньозважена кількість штатних працівників (ряд. 301 ар. I + ряд. 300 ар. I)  |  | 31       |
| 302     | Кількість неоплачуваних власників, засновників підприємства та члена бонус команди   |  | 4        |
| 303     | Середня кількість працівників в економіці повної зайнятості, осіб  | 220103   | 26       |
| 304     | Кількість відпрацьованих годин працівниками, зазначеними в ряд. 300 гр. 1, підприємств   | 220201   | 54 032   |
| 305     | Фонд оплати праці штатних працівників, зазначених у ряд. 301 гр. 1, тис. грн з одним десятичним знаком   |  | 13 782,0 |

Стр. 3 ф. № 2-підприємство (річна)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ **31021937**

**Розділ 4. Показники діяльності підприємства** (тис. грн з одним десятичним знаком)

| № рядка | Назва показника (коди рахунків відповідно до оприлюдненого Плану рахунків бухгалтерського обліку або Плану рахунків бухгалтерського обліку)   | Код Євростату відповідно до Регламенту (ЕС) № 2020/1197 від 30.07.2020 | За рік   |
|---------|---|--|----------|
| A       | B   | B  | I        |
| 400     | Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) без ПДВ та звантаженого податку (рахунок 70 (без ПДВ) та звантаженого податку) або рахунок 70 (без ПДВ) та звантаженого податку)  | 250101   | 67 840,2 |
| 402     | Вартість продукції (робіт, послуг) власного виробництва для внутрішніх потреб підприємства (рахунок 15, 23)   |  | -        |
| 403     | Вартість продукції (робіт, послуг) власного виробництва для внутрішніх потреб підприємства з метою інвестування свого підприємства (рахунок 15 або рахунок 15, субрахунок 151, 152, 153, 154, 155) (ряд. 403 ар. I + ряд. 402 ар. I)          |  | -        |
| 404     | Дохід від продажу основних засобів (без ПДВ), утримуваних для продажу (рахунок 70 або рахунок 71, субрахунок 712)   |  | -        |
| 405     | Субсидії та дотації на виробництво (рахунок 48 або рахунок 48, 71, субрахунок 718)  |  | -        |
| 406     | Матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві продукції (товарів, послуг) (без ПДВ) (рахунок 23, 91, 96 або рахунок 23, 91, 92, 93, 94)  | 240106   | 30 617,9 |
| 407     | платіжні підрахунки (за рахунок 68 або за рахунок 63) (ряд. 407 ар. I + ряд. 406 ар. I)   | 240103   | 1 066,0  |
| 408     | витрати на операційні операції (планування) з строком більше одного року, крім операцій планів за зменшеним діленням (ряд. 408 ар. I + ряд. 409 ар. I)  | 240104   | 144,3    |
| 409     | операційна плата за зменшеним діленням, крім операцій планів за зменшеним діленням державної і комунальної власності (ряд. 410 ар. I + ряд. 408 ар. I)  | 240104   | -        |
| 411     | Амортизація (рахунок 23, 96 або рахунок 23, 93, 92, 96)   | 220302   | 1 324,3  |
| 412     | Витрати на оплату праці (рахунок 47, 66 або рахунок 47, 66, 81)   | 220302   | 13 799,2 |
| 413     | витрати на початкові відпустки, у зв'язку з реорганізацією та скороченням штату, доповні в разі тимчасової непрацездатності (ряд. 413 ар. I + ряд. 412 ар. I)   | 220303   | 2 947,3  |
| 414     | Відрахування на соціальні заходи (за рахунок 64 або за рахунок 65, 82) (ряд. 414 ар. I + ряд. 412 ар. I)  | 240102   | 9 252,7  |
| 415     | Вартість товарів і послуг, придбаних у звітному році для перепродажу (без ПДВ) (за рахунок 26 або рахунок 26)   | 240105   | 443,9    |
| 416     | Витрати на придбання енергопродукції для власних потреб (крім використання як сировини та для перепродажу) (без ПДВ) (за рахунок 69 або за рахунок 63)  |  | 514,0    |
| 417     | Підатки та збори, пов'язані з виробництвом продукції (товарів, послуг) (за рахунок 64)  |  | -        |
| 418     | Підатки та збори, пов'язані з обслуговуванням продукції (товарів, послуг), крім ПДВ та звантаженого податку (за рахунок 64)   |  | -        |
| 419     | Кількість магазину роздрібною торгівлі, од. (показник заповнюється, якщо підприємство має у своєму складі один або декілька магазинів, діяльність яких належить до видів економічної діяльності в кодах 47.11-47.79, крім коду 47.30 за ІВБД) |  | -        |
| 422     | Торгова площа магазину роздрібною торгівлі, м <sup>2</sup> . у цілих числах (показник виробляється інформація по магазинах роздрібною торгівлі, кількість яких наводиться у ряд. 419)   |  | -        |

Дохід від виконання будівельних робіт на умовах лізингу (без ПДВ)  
 (код Євростату 252111) (рахунок 70 (без ПДВ)) - тис. грн з одним десятичним знаком (ряд. 420) (ряд. 420+ ряд. 400 ар. I + ряд. 401 ар. I)

Дубові витрати (крім вартості пропону та витрат на навіантажувальні працівників, які виконують ряд. 408) (рахунок 37, субрахунок 372) - тис. грн з одним десятичним знаком (ряд. 421)

Стр. 4 ф. № 2-підприємство (річна)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ **31021937**

**Розділ 5. Запаси** (тис. грн з одним десятичним знаком)

| № рядка | Назва показника (коди рахунків відповідно до оприлюдненого Плану рахунків бухгалтерського обліку або Плану рахунків бухгалтерського обліку)  | Код Євростату відповідно до Регламенту (ЕС) № 2020/1197 від 30.07.2020 | На початок року | На кінець року |
|---------|--|--|-----------------|----------------|
| A       | B  | B  | I               | 2              |
| 500     | Виробничі запаси (сировина, основні й допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності, устаткування, інструменти та швидкозношувані предмети (без ПДВ) (рахунок 20 або рахунок 20, 22) | 240202   | 9 238,9         | 12 906,2       |
| 501     | Незавершене виробництво (рахунок 23 або рахунок 23, 25)  | 240202   | -               | -              |
| 502     | Готові продукції (за рахунок 26 або рахунок 26, 27)  | 240202   | -               | -              |
| 503     | Товари та послуги для перепродажу (без ПДВ) (за рахунок 26 або рахунок 28)   | 240203   | 642,9           | 2 168,8        |

**Розділ 6. Капітальні інвестиції** (без ПДВ, тис. грн з одним десятичним знаком)

| № рядка | Назва показника  | За рік |
|---------|--|--------|
| A       | B  | I      |
| 600     | Усього капітальні інвестиції за видами активів (ряд. 600 ар. I + ряд. 601 ар. I) | 4 628  |
| 601     | Матеріальні активи (ряд. 601 ар. I + суми ряд. 602, 603, 604, 605, 606 ар. I)    | 4 628  |
| 602     | земельні будівлі (ряд. 602 ар. I + ряд. 601 ар. I)                               | -      |
| 603     | нежитлові будівлі (ряд. 603 ар. I + ряд. 601 ар. I)                              | -      |
| 604     | інвентарні споруди (ряд. 604 ар. I + ряд. 601 ар. I)                             | 3 061  |
| 605     | машини, обладнання та інвентар (ряд. 605 гр. 1 + ряд. 601 гр. 1)                 | 1 567  |
| 606     | транспорту засоби (ряд. 606 гр. 1 + ряд. 601 гр. 1)                              | -      |

Наталія Корбуц  
 (Власник м.п. ПРЗВИЩЕ)

Місце підпису керівника (власника) або особи, відповідальної за достовірність наведеної інформації

телефон: 0972006476 електронна пошта: buh@mrz.km.ua

# Додаток Г

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ **31021937**

**Державне статистичне спостереження**

**Статистична конфіденційність забезпечується статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"**

**Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень, таке як собою відомі, повністю, повністю, статтею 186 Кодексу України про адміністративні правопорушення**  
Безкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет розробника" за посиланням: <http://statstat.csb.gov.ua>

**ЗВІТ ІЗ ПРАЦІ**  
за III Квартал 2024 р.  
(звітний квартал)

|  |  |                          |
|--|--|--------------------------|
| Подать:  | № 1-ІПВ  |                          |
| юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб | не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом | (квартальна)             |
| - територіальному органу Держстату                     | ЗАТВЕРДЖЕНО  | 30 березня 2023 р. № 128 |
|  | Назва Держстату  |                          |

**Ресурси:**

Найменування: **Товариство з обмеженою відповідальністю "Мрія забудовника"**

Місцезнаходження (юридична адреса): вулиця Чорновола, буд. 31/1, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29010, УКРАЇНА  
*(повноточний історич. об'єкт, область: ІП, вулиця, район, населений пункт, вулиця/приміщення, площа/площа, № будівельного корпусу, № квартири/лофт/кі)*

Територіальна громада: \_\_\_\_\_

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): вулиця Чорновола, буд. 31/1, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29010, УКРАЇНА  
*(повноточний історич. об'єкт, область: ІП, вулиця, район, населений пункт, вулиця/приміщення, площа/площа, № будівельного корпусу, № квартири/лофт/кі)*

Територіальна громада: \_\_\_\_\_

Код території відповідно до Кодексу адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад (КАТОТГ) за адресою здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності:  
**UA|A|6|8|0|4|0|4|7|0|0|1|0|0|9|6|8|1|3|**  
*(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)*

Номер структурного підрозділу:

Найменування структурного підрозділу: \_\_\_\_\_

Вид економічної діяльності структурного підрозділу: \_\_\_\_\_

Код виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу: **222-23**  
*(код виду економічної діяльності визначається автоматично)*

**Інформація щодо відсутності даних**

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **X**

Значить одну з наведених нижче причин відсутності даних:

### I. Кількість штатних працівників

| Назва показника   | Код рядка | осіб (у відсотках до загальної кількості штатних працівників) |              |
|---|-----------|---|--------------|
|   |           | Усього  | У т.ч. жінок |
| A   | B         | 1   | 2            |
| Кількість прийнятих штатних працівників   | 3020      | 1   | 2            |
| Кількість звільнених штатних працівників  | 3040      |   |              |
| Кількість звільнених штатних працівників із причини звільнення в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040) | 3050      |   |              |
| Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)             | 3060      |   |              |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду   | 3070      | 32  | 8            |
| Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)  |           |   |              |
| Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тиждень)  | 3080      |   |              |
| Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами  | 3090      | x   |              |
| Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, установленного чинним законодавством                      | 3100      |   |              |

### II. Втрата робочого часу штатних працівників

| Назва показника  | Код рядка | у відсотках до загальної кількості робочого часу (у відсотках) |      |
|--|-----------|--|------|
|  |           | Люд. год.  | Осіб |
| A  | B         | 1  | 2    |
| Кількість вилітального робочого часу через відсутність без збереження зарплатної плати (на період припинення виконання роботи) | 4080      |  |      |
| Кількість вилітального робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин                 | 4090      |  |      |
| Кількість вилітального робочого часу через масові несповоди на роботу (страйк)   | 4100      |  |      |

### III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

| Назва показника  | Код рядка | тис. грн (з одним десятковим знаком) |              |
|--|-----------|--------------------------------------|--------------|
|  |           | Усього                               | У т.ч. жінок |
| A  | B         | 1                                    | 2            |
| Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)                | 5010      | 3 413,5                              |              |
| Фонд основної зарплатної плати   | 5020      | 2 158,7                              |              |
| Фонд додаткової зарплатної плати   | 5030      | 1 254,8                              |              |
| Підбачення та виплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)                     | 5040      | 659,8                                |              |
| Премії та винагороди, що мають систематичний характер (позачасові, щомісячні) (із ряд. 5030)     | 5050      | 197,7                                |              |
| Виплати, пов'язані з індексною зарплатою (із ряд. 5030)  | 5051      | 2,3                                  |              |
| Компенсація втраченої частини зарплати у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030) | 5052      | -                                    |              |
| Зачислювальні та компенсаційні виплати   | 5060      | -                                    |              |
| Матеріальна допомога (із ряд. 5060)  | 5070      | -                                    |              |
| Соціальні виплати, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)                               | 5080      | -                                    |              |
| Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)                                      | 5090      | 355,0                                |              |

### IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

| Утворення   | Код рядка | Середньо-облікова кількість, осіб (у відсотках) | Фонд оплати праці, тис. грн (з одним десятковим знаком) | Кількість вилітального робочого часу (у відсотках) |
|---|-----------|---|---|--|
|   |           |   |   |  |
| A   | B         | 1   | 2   | 3  |
| (з середньо-обліковою кількістю штатних працівників)            |           |   |   |  |
| жінки   | 7010      | 8   | 894,4   | 3 712  |
| Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні) |           |   |   |  |
| зовнішні сумісники  | 7030      | -   | -   | X  |
| працівники за цивільно-правовими договорами                     | 7040      | -   | -   | X  |

