

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Впровадження аут-технологій на підприємстві в умовах трансформації відносин зайнятості на ринку праці (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. 024364.01.06.00

Виконав  
здобувач 2 курсу  
група БІНЕМ-24-1



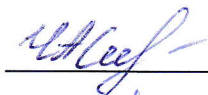
Андрій ЗАЦЕРКІВНИЙ

Керівник  
канд. екон. наук, доцент



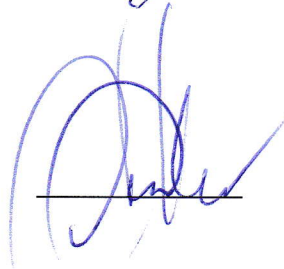
Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

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

Зацерківний Андрій Олегович

1 Тема роботи «Впровадження аут-технологій на підприємстві в умовах трансформації відносин зайнятості на ринку праці (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. Теоретичні засади визначення аут-технологій на підприємстві в умовах трансформації відносин зайнятості на ринку праці; 2. Діагностика та оцінка застосування аут-технологій у системі управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника»; 3. Удосконалення системи управління персоналом на основі впровадження аут-технологій у ТОВ «Мрія забудовника».

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

1. Ключові аспекти трансформації відносин зайнятості. 2. Фактори впливу на трансформацію ринку праці. 3. Нові форми зайнятості в умовах трансформації ринку праці. 4. Важливість аут-технологій персоналу для сучасних підприємств. 5.

Мотиви для впровадження аут-технологій у сфері управління персоналом. 6. Види аут-технологій персоналу на підприємстві. 7. Вплив аут-технологій на трудові відносини та зайнятість. 8. Соціальні та економічні наслідки впливу аут-технологій на зайнятість. 9. Правове регулювання договору аут-технологій персоналу.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

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

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

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

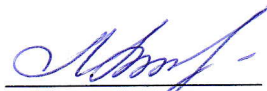
Здобувач



Підпис

Андрій ЗАЦЕРКІВНИЙ

Керівник кваліфікаційної  
роботи



Підпис

Леся ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Впровадження аут-технологій на підприємстві в умовах трансформації відносин зайнятості на ринку праці (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМ-24-1 Зацерківний А. О.,

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

Обсяг – 75 с., 11 рис., 20 табл., 4 додатки, 33 джерела.

Ключові слова: аут-технології, трансформація, зайнятість, ринок праці, аутсорсинг, трудові відносини, інновації.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз впровадження аутсорсингових технологій (аут-технологій) на підприємствах у контексті трансформації відносин зайнятості на ринку праці, а також оцінка їхнього впливу на ефективність підприємств, організаційну структуру та соціально-економічні аспекти трудових відносин.

Об'єктом дослідження процес впровадження аут-технологій на підприємствах в умовах трансформації ринку праці.

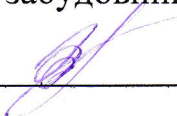
Предмет дослідження – вплив аут-технологій на організаційну структуру підприємств, ефективність управління персоналом, зміни в трудових відносинах та зайнятості на ринку праці.

У першому розділі наведено теоретичні засади визначення аут-технологій на підприємстві в умовах трансформації відносин зайнятості на ринку праці.

У другому розділі наведена діагностика та оцінка застосування аут-технологій у системі управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника».

Третій розділ присвячено удосконаленню системи управління персоналом на основі впровадження аут-технологій у ТОВ «Мрія забудовника», а саме: побудова методичного інструментарію оцінки зрілості кадрових процесів щодо впровадження аут-технологій; модель управління трансформацією зайнятості на основі аут-технологій у ТОВ «Мрія забудовника»; організаційно-управлінські механізми впровадження аут-технологій у кадрову політику ТОВ «Мрія забудовника».

22.12.25



## ЗМІСТ

	С.
Вступ .....	5
1 Теоретичні засади визначення аут-технологій на підприємстві в умовах трансформації відносин зайнятості на ринку праці .....	8
1.1 Трансформація відносин зайнятості на ринку праці .....	8
1.2 Поняття та види аут-технологій на підприємстві .....	14
1.3 Вплив аут-технологій на трудові відносини та зайнятість. Правове регулювання договору аут-технологій .....	20
Висновки до розділу 1 .....	26
2 Діагностика та оцінка застосування аут-технологій у системі управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» .....	28
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників .....	28
2.2 Система управління персоналом і трансформація трудових відносин на ТОВ «Мрія забудовника» .....	36
2.3 Оцінка впливу трансформації відносин зайнятості на кадрову стратегію ТОВ «Мрія забудовника» .....	44
Висновки до розділу 2 .....	51
3 Удосконалення системи управління персоналом на основі впровадження аут-технологій у ТОВ «Мрія забудовника» .....	53
3.1 Побудова методичного інструментарію оцінки зрілості кадрових процесів щодо впровадження аут-технологій .....	53
3.2 Модель управління трансформацією зайнятості на основі аут-технологій у ТОВ «Мрія забудовника» .....	58
3.3. Організаційно-управлінські механізми впровадження аут-технологій у кадрову політику ТОВ «Мрія забудовника» .....	65
Висновки до розділу 3 .....	73
Висновки .....	77
Перелік джерел посилання .....	80
Додатки .....	84

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, технологічних інновацій та соціальних змін, ринок праці переживає значну трансформацію. Одним з ключових факторів, що впливає на ці зміни, є впровадження аутсорсингових технологій (аут-технологій) на підприємствах. Ці технології забезпечують гнучкість, економічну ефективність та можливість зосередження на основних бізнес-процесах, водночас зменшуючи витрати на підтримку непрофільних функцій.

В умовах зміни відносин зайнятості, зокрема через зростання популярності фрілансу, дистанційної роботи та гнучких трудових угод, підприємства все частіше вдаються до аут-технологій, щоб підвищити свою конкурентоспроможність. Це не лише змінює організаційну структуру, а й має значний вплив на соціальну та економічну складову трудових відносин, робочі умови та зайнятість.

Актуальність цього дослідження полягає у потребі вивчення впливу аут-технологій на бізнеси, аналізу їхньої ефективності та наслідків для ринку праці. Розуміння цього процесу допоможе підприємствам більш ефективно впроваджувати новітні технології, а також адаптувати стратегії управління персоналом в умовах ринку праці, що швидко змінюється.

Причини появи та тенденції розвитку запозиченої праці, особливості застосування аут-технологій в управлінні персоналом досліджуються багатьма вченими. Зокрема, С.В. Легомінова, Л.С. Шевченко, А.В. Василик та О.С. Царенко, В.С. Бойченко, Л.В. Боярчук, С.Н. Ганущин, М.І. Карлін, О.В. Борисюк, М.М. Мамчин, Т.В. Тунік-Чорна, І.В. Петрик, В.В. Ржепішевська, С.А. Головка, Н.М. Самолюк, Г.М. Юрчик, Т.Н. Шкода, І.М. Дашко, О.Д. Костюк, О.М. Лизунова, Я.Г. Іщенко та Г.В. Кондрашова, В.О. Шипуліна та О.В. Каспрук, А.В. Лобза й А.П. Каширіна, О.В. Ачкасова, О.А. Грішнова, О.С. Заїчко, Л.С. Любохинець, В.В. Різник, О.С. Шаріпова, І.М. Седова, А.І. Якимів аналізують переваги й недоліки застосування аутстафінгу.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз впровадження аутсорсингових технологій (аут-технологій) на підприємствах у контексті трансформації відносин зайнятості на ринку праці, а також оцінка їхнього впливу на ефективність підприємств, організаційну структуру та соціально-економічні аспекти трудових відносин.

Дослідження спрямоване на вивчення факторів, які визначають успішність інтеграції аут-технологій в бізнес-процеси, а також на виявлення переваг і ризиків для ринку праці, зокрема в аспектах зайнятості, професійного розвитку та умов праці.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити трансформацію відносин зайнятості на ринку праці;
- визначити поняття та види аут-технологій на підприємстві;
- з'ясувати вплив аут-технологій на трудові відносини та зайнятість.

Правове регулювання договору аут-технологій;

- проаналізувати застосування аут-технологій у системі управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника»;
- запропонувати удосконалення системи управління персоналом на основі впровадження аут-технологій у ТОВ «Мрія забудовника».

Об'єктом дослідження процес впровадження аут-технологій на підприємствах в умовах трансформації ринку праці. Предмет дослідження – вплив аут-технологій на організаційну структуру підприємств, ефективність управління персоналом, зміни в трудових відносинах та зайнятості на ринку праці.

Методи дослідження. Теоретичні дослідження ґрунтуються на базових методах як діалектика, логіка, структурний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, технологічний аналіз, економічний аналіз, кореляційний аналіз, синтез та узагальнення, монографічний, графічний аналіз, абсолютні, відносні та середні величини, кореляційно-регресійний аналіз, логічний підхід та процесний підхід, порівняння. Ці методи дозволяють забезпечити всебічний підхід до вивчення впровадження аутсорсингових технологій і оцінки їхнього

впливу на трудові відносини та ефективність підприємств.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є дані фінансової звітності підприємства, інтернет-сайтів, результати науково-дослідних і науково-практичних конференцій, періодичні видання, наукові та фахові публікації. У процесі дослідження використовували програмний інструмент (MS Excel).

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати й практичні поради допоможуть підприємствам ефективніше впроваджувати аут-технології, що сприятиме зменшенню витрат, поліпшенню організаційної структури та збільшенню конкурентоспроможності на ринку; краще пристосуватися до змін на ринку праці, як-от збільшення популярності фрілансу, віддаленої роботи та інших гнучких форм зайнятості, що дасть змогу зберегти високий рівень продуктивності та відповідальності працівників.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 75 сторінок, включає 20 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 33 найменування.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ АУТ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІДНОСИН ЗАЙНЯТОСТІ НА РИНКУ ПРАЦІ

## 1.1 Трансформація відносин зайнятості на ринку праці

Трансформація трудових відносин на ринку праці є одним із найважливіших процесів у сучасних економіках, який відбувається під впливом багатьох факторів, зокрема глобалізації, розвитку технологій, змін в організації виробництва, соціальних та культурних перетворень. Цей процес змінює не тільки структуру зайнятості, але й форми трудових відносин, а також взаємодію між роботодавцями та працівниками.

Перетворення трудових взаємин на ринку праці – один з найважливіших та найскладніших процесів, що зараз відбуваються в сучасних економіках. Він викликаний багатьма факторами, зокрема швидким розвитком технологій, глобалізацією, змінами в організації виробництва та впливом соціальних і культурних трансформацій. Цей процес докорінно змінює традиційні моделі працевлаштування, формуючи нові форми трудових відносин, які мають суттєвий вплив на соціальну, економічну та організаційну структуру суспільства.

Серед ключових трендів трансформації трудових відносин можливо виділити зростаючий інтерес до фрілансу, віддаленої роботи, гнучких графіків та інших нетипових форм працевлаштування. З розвитком цифрових технологій компанії все частіше вдаються до аутсорсингу, автоматизації та роботизації, що також призводить до скорочення кількості звичних робочих місць [1, с. 975].

Ця трансформація не лише змінює структуру ринку праці, але й спричиняє значні зміни у трудових взаєминах, соціальних гарантіях та правах працівників. Актуальною проблемою залишається забезпечення соціального захисту для працівників з гнучким графіком, а також адаптація законодавства до нових форматів праці.

Отже, процес трансформації трудових відносин є ключовим чинником

економічного поступу, що потребує пильної уваги та вивчення, адже він безпосередньо впливає на стабільність і результативність ринку праці, а також на рівень життя працівників.

Ось кілька ключових аспектів трансформації відносин зайнятості (рисунок 1.1) [2, с. 121].

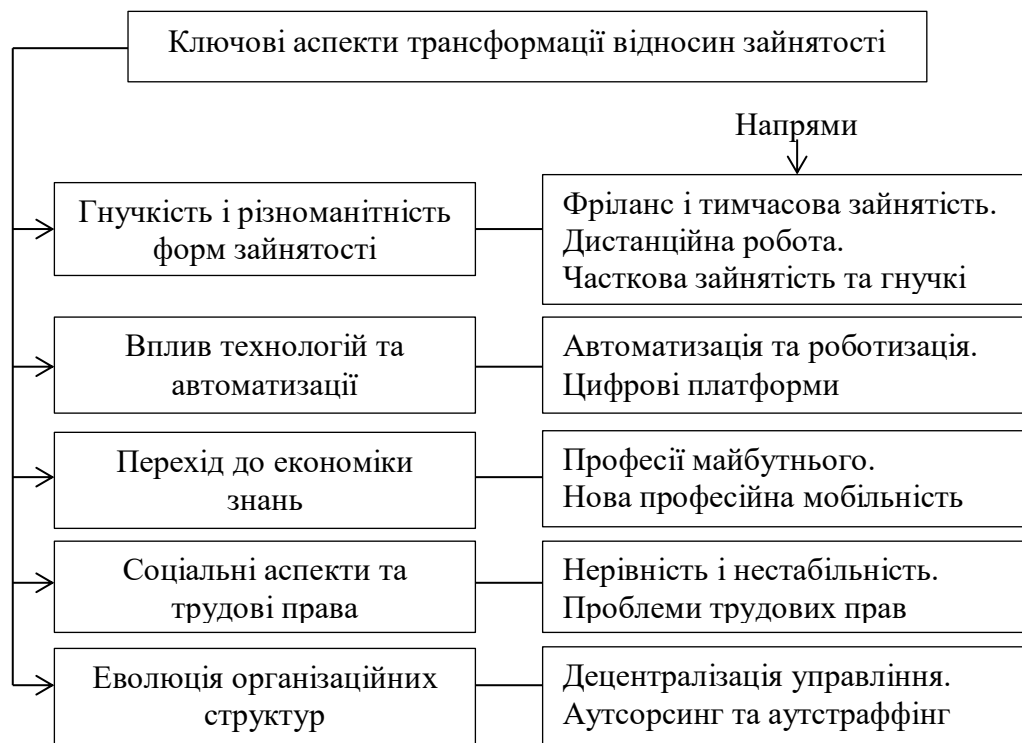


Рисунок 1.1 - Ключові аспекти трансформації відносин зайнятості

Традиційні види зайнятості, на зразок постійних трудових договорів на повний робочий день, поволі заміщуються більш гнучкими формами. Чимало працівників надають перевагу фрілансу, працюючи як незалежні підрядники чи консультанти. Це дає можливість мати більшу самостійність, але водночас зменшує соціальні гарантії. Технології дозволяють працювати з будь-якої точки світу, що особливо актуально після пандемії COVID-19. Розвиток інформаційних технологій, автоматизація та штучний інтелект значно змінюють характер праці. Багато звичних професій зникають, бо автоматичні системи можуть виконувати ту саму роботу швидше та з меншими витратами. Платформи для фрілансерів (наприклад, Upwork, Fiverr) дають змогу компаніям залучати працівників на короткотермінові проекти з усього світу, що змінює традиційні моделі

працевлаштування.

Все більше робочих місць зосереджено на інтелектуальній роботі та інноваціях, а не на фізичній праці чи виробничих процесах. Значні перспективи відкриваються для фахівців в ІТ-сфері, маркетингу, аналітики даних, штучному інтелекті, а також у творчих та інноваційних галузях. Працівники можуть змінювати галузь, що сприяє розвитку професійних умінь та збільшенню мобільності на ринку праці. Фрілансери та наймані на короткий термін можуть мати обмежений доступ до медичного страхування, пенсійного забезпечення та інших соціальних гарантій. Нерідко працівники, що працюють через цифрові платформи або на умовах гнучкої зайнятості, стикаються з відсутністю захисту трудових прав та стабільності [3, с. 150].

Трансформація зайнятості зумовлює зміни в організаційній структурі компаній. З розвитком гнучких форм праці організаційні структури стають більш плоскими, скорочується кількість керівників середньої ланки. Підприємства починають передавати частину своїх бізнес-процесів зовнішнім підрядникам, що дозволяє оптимізувати видатки та зосередитися на основних напрямках діяльності. З розвитком нових форм зайнятості змінюється й підхід до управління персоналом. Замість зосередження на кількості відпрацьованих годин, підприємства орієнтуються на результати праці, що дозволяє працівникам мати більшу самостійність у виборі способу та часу виконання завдань. Через динамічну зміну вимог до кваліфікації працівників, підприємства активно інвестують у розвиток персоналу та його адаптацію до нових умов роботи.

Трансформація ринку праці є складним і багатогранним процесом, який залежить від впливу численних факторів (рис.1.2) [4, с. 60].

Заміна людської праці автоматизованими системами та роботами зумовлює скорочення робочих місць в деяких сферах та народжує нові можливості в інших. Приміром, автоматизація виробничих процесів змінює структуру зайнятості у промисловості, вимагаючи від працівників нових умінь. Застосування великих даних та штучного інтелекту в бізнес-процесах дає змогу збільшити ефективність та зменшити потребу в рутинній праці, створюючи нові професії у галузі ІТ та

аналітики. Перехід на цифрові технології змінює не лише структуру робочих місць, але й саму організацію праці, надаючи працівникам більшу мобільність та можливість працювати віддалено.



Рисунок 1.2 - Фактори впливу на трансформацію ринку праці

Завдяки глобалізації та розвитку комунікаційних технологій, фахівці можуть працювати на міжнародному ринку праці, впливаючи на попит та пропозицію робочої сили. Багато підприємств вдаються до аутсорсингу, віддаючи певні функції або виробництво на зовнішні ринки з метою зменшення витрат. Це змінює структуру зайнятості в країнах з високою оплатою праці, переносючи робочі місця в країни з меншими витратами на робочу силу. Зростання популярності фрілансу, контрактної роботи та неповного робочого дня призводить до зменшення стабільності традиційних робочих місць, одночасно даючи працівникам більше свободи у виборі форм праці. Технології дозволяють

працювати віддалено, що набуває поширення серед працівників і роботодавців. Це сприяє зростанню кількості "цифрових кочівників" та змінює традиційні уявлення про робочі місця та час.

Старіння населення, особливо в економічно розвинених країнах, зумовлює необхідність залучення нових поколінь до праці, а також адаптації робочих місць для літніх людей. Молоді покоління все більше прагнуть знайти роботу, яка не лише забезпечить фінансову стабільність, але й принесе задоволення та сприятиме балансу між роботою та особистим життям. Розвиток нових форм працевлаштування (фріланс, тимчасова робота) породжує нові виклики для соціального захисту працівників, бо вони часто мають обмежений доступ до пенсійних та медичних гарантій [5, с. 61].

Уряди держав мають адаптувати законодавство до нових реалій, як-от дистанційна робота, фріланс, гнучка зайнятість. Це може включати зміни в податковій політиці, соціальних виплатах, правах найманих працівників. Розширення прав працівників, що працюють за новими формами зайнятості, може бути важливим чинником у забезпеченні рівних умов для всіх. Зростаюче значення гнучкості в роботі, свободи вибору та можливості поєднувати роботу й особисте життя впливає на нові покоління працівників, котрі шукають не тільки стабільну зарплату, а й умови для розвитку та самореалізації. Підвищення вимог до кваліфікації працівників та розвиток нових спеціальностей вимагають від людей постійного вдосконалення своїх навичок та освіти.

Нові форми працевлаштування в умовах трансформації ринку праці є ключовою частиною процесу пристосування до змін у технологіях, соціально-економічному контексті та організації праці. Реагуючи на глобалізацію, автоматизацію, цифровізацію та трансформацію соціальних пріоритетів, виникають нові моделі зайнятості, які впливають на працівників та роботодавців.

Ось деякі з нових форм зайнятості, які виникають в умовах трансформації ринку праці (таблиця 1.1) [6, с. 44].

Нова форма зайнятості є відповіддю на вимоги сучасної економіки та суспільства, де гнучкість, автономія і баланс між роботою та особистим життям

стають важливими факторами для працівників.

Таблиця 1.1 - Нові форми зайнятості в умовах трансформації ринку праці

Форми зайнятості	Особливості	Переваги	Виклики
1	2	3	4
Фріланс (вільна професія)	Фрілансери працюють за умовами контракту або з погодинною оплатою, не маючи постійного трудового договору з одним роботодавцем. Вони, зазвичай, виконують конкретні завдання чи проекти.	Гнучкий графік роботи, вибір місця праці та проектів. Відсутність лімітів по кількості клієнтів.	Нестабільний зарібок, відсутність соціальних гарантій (відпустка, лікарняні), потреба самостійно організувати роботу й фінансові питання
Дистанційна робота (remote work)	Працюючи віддалено, співробітники можуть виконувати свою роботу з будь-якого місця, де є Інтернет, не обов'язково бути в офісі.	Зменшення витрат на транспорт і оренду офісних приміщень, більше свободи та гнучкості для співробітників, можливість працювати у зручному для себе місці.	Відсутність особистого спілкування, труднощі в керівництві проектами та командною взаємодією на відстані, потреба у самоконтролі для співробітників.
Тимчасова зайнятість	Тимчасові працівники працюють за контрактом на обмежений термін (від кількох місяців до року) для виконання конкретних завдань або сезонної праці.	Гнучкість для роботодавців, підбір фахівців на певний період, без потреби давати довготривалі зобов'язання.	Відносно низька стабільність для робітників, відсутність тривалих соціальних гарантій, потреба у постійному пошуку нових можливостей працевлаштування.
Гнучкий робочий графік	Працівники мають змогу самостійно визначати години для виконання своїх завдань, що дає змогу ефективніше поєднувати роботу з особистим життям.	Збільшення ефективності праці та задоволення від неї, поліпшення рівноваги між роботою та особистим життям	Можлива невідповідність у розкладах роботи, труднощі в керуванні командою, необхідність адаптації до індивідуального режиму.
Економіка платформ (Gig Economy)	В межах економіки платформ, робітники виконують короткотривалі завдання або проекти через онлайн-майданчики (скажімо, Uber, Upwork, Fiverr). Це звична форма праці для водіїв, кур'єрів, дизайнерів, програмістів та інших.	Широкі перспективи для гнучкої праці, швидкий доступ до численних замовлень і клієнтів, можливість працювати за власним розкладом.	Нестабільний прибуток, брак соціальних гарантій, ризик відчутної залежності від платформ, які можуть змінювати умови роботи.
Аутсорсинг та аутстафінг	Аутсорсинг – це передача конкретних бізнес-процесів чи функцій стороннім організаціям, тоді як аутстафінг передбачає залучення персоналу через агенції для реалізації окремих завдань протягом певного терміну.	Зменшення витрат на управління персоналом, можливість залучити спеціалістів з певними вміннями без потреби їхнього постійного утримання.	Ризики втрати контролю над якістю робіт, ймовірні складнощі у взаємодії з підрядниками та тимчасовим персоналом

Кінець таблиці 1.1

1	2	3	4
Корпоративний фріланс (In-house Freelance)	Працівники задіяні у фріланс-проектах, залишаючись частиною однієї компанії. Вони виконують задачі, які не входять до їхньої основної діяльності, або допомагають у вирішенні окремих проблем на тимчасовій основі.	Можливість збереження стабільності на основній роботі, водночас заробляючи додатково на окремих проектах.	Необхідність ефективного управління часом та проектами, вірогідне зниження продуктивності праці через розрив уваги між задачами.
Мобільні працівники (Digital Nomads)	Працівники, що поєднують подорожі з роботою, використовуючи інтернет для виконання завдань для різноманітних роботодавців чи заради власної справи.	Можливість працювати з будь-якої точки світу, водночас маючи стабільний заробіток та зайнятість.	Труднощі з керуванням часом, потреба у забезпеченні стабільного інтернет-з'єднання, обмеження у отриманні соціальних гарантій

Проте ці форми мають свої переваги та складності, які потребують пристосування з боку працівників та роботодавців, зокрема щодо соціального забезпечення, прав робітників та регулювання трудових взаємин.

Трансформація ринку праці — це наслідок взаємодії технологічних, економічних, суспільних та культурних чинників. Вона спричиняє зміни форм працевлаштування, вимагає адаптації трудових відносин і породжує нові виклики для роботодавців, працівників та урядів, що потребує комплексного підходу для вирішення цих питань.

## 1.2 Поняття та види аут-технологій на підприємстві

Поняття та види аут-технологій на підприємстві охоплюють процеси, за яких фірми передають окремі функції або процеси, що стосуються управління та використання персоналу, стороннім постачальникам або підрядникам. Це дає змогу зосередитися на основних бізнес-цілях і зменшити витрати, зберігаючи при цьому високу ефективність роботи.

Аут-технології — це процеси, що пов'язані з передачею функцій з управління персоналом, як-от: добір кадрів, навчання, підготовка, оцінка, а також

інші управлінські функції, стороннім компаніям або підрядникам, які володіють потрібними знаннями й досвідом для виконання цих завдань.

Аут-технології дають змогу підприємствам зменшити витрати на адміністрування, отримати доступ до спеціалізованих послуг та уникнути витрат на утримання великого внутрішнього HR-відділу.

Важливість аут-технологій для сучасних підприємств подано у таблиці 1.2 [7, с. 96].

Таблиця 1.2 - Важливість аут-технологій персоналу для сучасних підприємств

Критерій	Характеристика
Економія ресурсів	Аут-технології дозволяють підприємствам суттєво зменшувати витрати на управління персоналом. Через передачу таких функцій стороннім фахівцям, компанії можуть скоротити видатки на утримання великих HR-відділів та інші адміністративні видатки.
Доступ до спеціалізованих послуг	Зовнішні постачальники нерідко мають висококласних спеціалістів, здатних гарантувати якісне виконання завдань, наприклад, добір кадрів, створення тренінгів або обробка зарплати, що дає змогу підприємствам застосовувати передові методи та технології.
Фокус на основних бізнес-цілях	Аут-технології дають змогу підприємствам сконцентруватися на головній діяльності, не витрачаючи ресурси на управління другорядними процесами. Це особливо актуально для компаній, що прагнуть збільшити ефективність та зростання в умовах конкуренції.
Гнучкість та адаптивність	Аут-технології надають підприємствам змогу швидко пристосовуватися до змін на ринку праці та бізнесових потреб. Це дозволяє компаніям без проблем масштабувати свої HR-процеси, залежно від ситуації (наприклад, у разі потреби швидкого найму персоналу чи змін у вимогах до кадрів).
Зменшення ризиків	Передача функцій зовнішнім виконавцям зменшує ризики, пов'язані з невірною оцінкою кандидатів, неефективними процесами навчання або порушеннями трудового законодавства. Спеціалізовані надавачі послуг, зазвичай, мають досвід та інструменти для мінімізації таких ризиків.
Інновації та технології	Сучасні аутсорсингові фірми вдаються до передових технологій для автоматизації процесів, зокрема цифрових платформ для найму співробітників, управління персоналом та виконання адміністративних обов'язків. Це дає змогу підприємствам мати доступ до інноваційних рішень, що здатні покращити загальну ефективність бізнесу.

Основні мотиви для впровадження аут-технологій у сфері управління персоналом на підприємстві можна сформулювати наступним чином (таблиця 1.3) [8, с. 64].

Таблиця 1.3 - Мотиви для впровадження аут-технологій у сфері управління персоналом

Мотиви	Особливості
Зниження витрат	Аут-технології дозволяють підприємствам зменшувати витрати на утримання власних HR-відділів, адже аутсорсингові компанії можуть надати ту саму функціональність дешевше. Це враховує витрати на зарплати працівників HR, а також адміністративні витрати, інфраструктуру й технології.
Покращення ефективності бізнес-процесів	Аут-технології дають змогу підприємствам зосередитися на своїх ключових завданнях та бізнес-цілях, делегуючи другорядні функції (на кшталт найму персоналу, обробки зарплати, кадрового обліку) стороннім компаніям. Це дає змогу більш ефективно використовувати ресурси компанії.
Доступ до спеціалізованих знань і навичок	Зовнішні постачальники послуг, зазвичай, мають висококваліфікованих фахівців, які спеціалізуються на управлінні персоналом, отже, підприємства можуть отримувати послуги найвищої якості. Це особливо важливо для тих компаній, які не мають можливості утримувати великий внутрішній HR-відділ з висококваліфікованими спеціалістами.
Забезпечення відповідності законодавству та нормам	Аутсорсингові фірми нерідко володіють спеціальними знаннями про чинне трудове законодавство та норми, що дозволяє гарантувати відповідність вимогам компанії. Це зменшує ризики, пов'язані з юридичними порушеннями у сфері трудових взаємин, обробки зарплати та інших кадрових операцій.
Гнучкість та масштабованість	Аут-технології надають підприємствам можливість оперативно адаптувати свої HR-процеси до змін на ринку праці чи у власній організації, не потребуючи суттєвих змін в інфраструктурі або найму додаткового персоналу. Це особливо актуально в умовах стрімкої зміни умов ведення бізнесу.
Фокус на стратегічних завданнях	Залучення сторонніх постачальників для виконання адміністративних обов'язків дозволяє HR-підрозділу зосередитися на більш стратегічних питаннях, таких як розбудова корпоративної культури, управління обдарованими працівниками, збільшення мотивації співробітників та інше. Це дає можливість збільшити загальну ефективність роботи HR-відділу.
Використання інновацій та технологій	Аутсорсингові фірми здебільшого застосовують передові технології для автоматизації процесів, зокрема системи управління персоналом (HRM), софт для розрахунку зарплати, онлайн-платформи для навчання та розвитку. Це дає змогу компаніям-замовникам аутсорсингу мати доступ до найсучасніших технологій без потреби вкладати кошти у їх розробку та впровадження.
Зниження операційних ризиків	Аут-технології дають змогу компаніям зменшити операційні ризики, пов'язані з виконанням кадрових функцій. Це враховує ризики невиконання вимог законодавства, помилок при розрахунках заробітної плати та помилок у доборі й адаптації персоналу. Сторонні постачальники послуг мають досвід та інструменти, щоб звести подібні ризики до мінімуму.
Забезпечення конфіденційності та безпеки даних	Спеціалізовані аутсорсингові компанії можуть забезпечувати високий рівень безпеки даних, що стосується особистої інформації працівників, відомостей про зарплату та інших конфіденційних даних. Це зменшує ризик витоків чи неправомірного використання цієї інформації.
Швидка реакція на зміни в кадрових процесах	Аутсорсингові фірми здатні оперативно відповідати на зміни в кадрових процесах організації, від збору та аналізу інформації до запровадження нових сервісів або модифікації поточних. Це дає можливість підприємствам зберігати гнучкість і результативність в умовах постійних змін на ринку праці.

Впровадження аут-технологій в управлінні персоналом дозволяє

підприємствам досягти низки важливих переваг, що сприяють їхньому розвитку та збільшенню ефективності бізнес-процесів. Одним з основних мотивів для використання аутсорсингу в HR є суттєве скорочення витрат. Підприємства можуть заощаджувати на утриманні великих HR-відділів, зокрема на заробітній платі, навчанні, технічних ресурсах, інфраструктурі, а також на витратах, пов'язаних з виконанням специфічних кадрових задач. Аутсорсингові компанії, зазвичай, використовують передові технології для виконання завдань (наприклад, програмне забезпечення для підбору персоналу, системи керування кадрами), що дає змогу підприємству не витратитися на розробку та підтримку власних інструментів [9, с. 39].

Передаючи другорядні обов'язки стороннім виконавцям, організація має змогу зосередитися на своїх ключових бізнес-процесах, як от виробництво, маркетинг, продажі або розвиток. Це дає змогу збільшити ефективність усіх функцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Аут-технології дозволяють скоротити час на виконання рутинних завдань, як от оформлення кадрової документації або розрахунок заробітної плати, що дозволяє HR-менеджерам та керівникам зосереджуватися на важливіших аспектах управління персоналом, як-от мотивація та розвиток співробітників.

Аут-технології дають змогу підприємствам мати доступ до висококласних фахівців, які добре обізнані в управлінні персоналом, юридичних аспектах, підборі кадрів та інших напрямках, що вимагають спеціальних навичок. Фірми можуть звернутися до провідних рекрутингових агенцій або юридичних компаній для вирішення складних питань. Зовнішні постачальники послуг зазвичай володіють інноваційними інструментами, програмним забезпеченням, а також сучасними методиками управління персоналом, що збільшує ефективність роботи [10, с. 62].

Аут-технології дають змогу HR-відділу сконцентруватися на важливіших, стратегічних напрямках роботи з персоналом, на кшталт розбудови корпоративної культури, мотивуванні співробітників, управлінні талантами, плануванні кар'єри та інше. Керівництво може приділяти більше уваги організації навчання та

розвитку персоналу, оцінюванню ефективності праці, підвищенню рівня кваліфікації, не відволікаючись на рутинні завдання. Аут-технології часто пов'язаний з використанням сучасних технологій, зокрема систем управління персоналом (HRM-системи), платформ для онлайн-навчання та розвитку, інструментів для підбору персоналу, котрі автоматизують та полегшують багато HR-процесів.

Завдяки досвідченим зовнішнім постачальникам послуг з управління персоналом, компанії можуть суттєво зменшити вірогідність помилок у кадрових питаннях, як-от неправильний добір кандидатів, порушення законодавства чи хибно оформлені трудові угоди. Аутсорсингові компанії використовують спеціальні інструменти для оцінки ефективності персоналу, що дозволяє підприємствам отримувати об'єктивну інформацію про роботу своїх співробітників. Ринок праці постійно змінюється, й аут-технології дають змогу швидко реагувати на ці зміни. Це може включати гнучке наймання нових працівників, проведення спеціалізованих тренінгів або зміни умов оплати праці, що є важливим для збереження конкурентоспроможності [11, с. 117].

Впровадження аут-технологій у сфері управління персоналом дає змогу підприємствам не лише зменшувати витрати, але й підвищувати ефективність власних кадрових процесів, забезпечувати високий рівень кваліфікації та безпеки, а також пристосовуватись до змін на ринку праці.

Аутсорсинг персоналу дає змогу підприємствам зменшити витрати на адміністрування, здобути доступ до спеціалізованих послуг і уникнути витрат на утримання великого внутрішнього HR-відділу.

Види аут-технологій персоналу на підприємстві подано у таблиці 1.4 [12].

Аутсорсинг персоналу набуває ваги для компаній, що бажають зменшити витрати, зосередитись на основних бізнес-цілях та отримати доступ до специфічних послуг. Визначення конкретного виду аутсорсингу залежить від потреб підприємства, обсягу виконуваних робіт, а також від наявності кваліфікованих надавачів послуг. Разом з тим необхідно брати до уваги можливі ризики, такі як залежність від зовнішніх постачальників і втрата контролю над

деякими процесами.

Таблиця 1.4 - Види аут-технологій персоналу на підприємстві

Види аут-технологій	Особливості	Переваги
Аутсорсинг підбору кадрів (Recruitment Outsourcing)	Передача процесу пошуку, добору та найму співробітників стороннім рекрутинговим агенціям або спеціалізованим компаніям.	Зменшення витрат на внутрішні HR-відділи, доступ до ширшої бази кандидатів, підвищення дієвості підбору.
Аутсорсинг навчання та розвитку персоналу (Training and Development Outsourcing)	Залучення сторонніх організацій для проведення тренінгів, курсів, семінарів або спеціальних програм навчання та розвитку для персоналу.	Доступ до передових методик та фахівців, зменшення витрат на організацію навчання в середині компанії.
Аутсорсинг обробки заробітної плати та кадрового обліку	Передача на аутсорсинг обробки зарплатні, управління податками, ведення кадрових документів, оформлення лікарняних та відпускних.	Зменшення витрат на утримання бухгалтерії та HR-відділів, мінімізація ризиків помилок в розрахунках, відповідність вимогам законодавства.
Аутсорсинг управлінських та кадрових функцій	Передача стороннім організаціям функцій, що стосуються управління персоналом, наприклад, оцінка ефективності, мотивація, планування людських ресурсів, стратегічне управління трудовими ресурсами.	Можливість отримати високоякісні послуги з управління персоналом, зменшення витрат на внутрішні функції управління персоналом.
Аутсорсинг послуг з управління проектами та тимчасовими командами (Project Outsourcing)	Залучення сторонніх фахівців для виконання тимчасових або проектних робіт, які потребують вузькоспеціалізованих знань чи досвіду.	Здатність гнучко залучати потрібні ресурси для короткострокових задач, знижуючи потребу в постійному штаті для окремих проектів.
Аутсорсинг послуг з управління компенсаціями та пільгами	Віддача на аутсорсинг управління системами компенсацій та пільг для співробітників, зокрема медичне страхування, бонуси, пенсійні програми та інші соціальні гарантії.	Заощадження часу й грошей, покращення якості керування пільгами, гарантування відповідності всім юридичним вимогам.
Аутсорсинг звітності та юридичних послуг	Залучення сторонніх постачальників для вирішення правничих питань, як-от трудове право, складання договорів, розгляд спірних ситуацій між працівниками та працедавцями.	Зменшення ризиків юридичних помилок, доступ до фахівців з права, що спеціалізуються на трудових конфліктах.

Аут-технології у сфері управління персоналом відкриває перед підприємствами чимало плюсів: від зменшення витрат та покращення ефективності до доступу до висококласних спеціалістів та використання сучасних

технологій. Це дозволяє компаніям сконцентруватися на стратегічних цілях, підвищити гнучкість бізнесу та забезпечити високу якість кадрових процесів.

### **1.3 Вплив аут-технологій на трудові відносини та зайнятість. Правове регулювання договору аут-технологій**

Аутсорсинг і автоматизація, що зливаються в концепцію аут-технологій, істотно трансформують сучасні трудові відносини та ринок праці. Ці технології стають ключовими інструментами для збільшення продуктивності підприємств, зменшення витрат та покращення робочих процесів. Проте їхній вплив не обмежується економічними перевагами, адже вони також мають значний вплив на зайнятість, структуру трудових відносин і соціальні аспекти праці.

Перехід до автоматизованіших та аутсорсингових моделей праці викликає зміни у типах зайнятості, вимогах до кваліфікації працівників, а також формує нові виклики для менш захищених категорій робітників. Отже, необхідно ретельно проаналізувати, як ці технології впливають на трудові відносини та зайнятість, зокрема в умовах глобалізації та цифровізації економіки [13, с. 37].

Вплив автоматизації на трудові відносини – одна з ключових тем сьогодення, адже технології автоматизації змінюють не тільки виробничі процеси, а й структуру робочих місць, умови праці та соціальні аспекти зайнятості.

Аутсорсинг та автоматизація (аут-технології) справляють помітний вплив на трудові взаємини та працевлаштування. Вони можуть викликати як позитивні зміни, так і деякі складнощі для ринку праці. Основні аспекти впливу аут-технологій на трудові взаємини та зайнятість представлені в таблиці 1.5 [14, с. 143].

Аут-технології безумовно змінюють структуру ринку праці, надаючи як нові можливості, так і створюючи нові виклики.

Таблиця 1.5 - Вплив аут-технологій на трудові відносини та зайнятість

Критерій	Характеристика
Зміни в структурі робочих місць	Аут-технології дозволяє фірмам передавати певні бізнес-процеси чи функції зовнішнім постачальникам послуг, що дозволяє зменшувати витрати та збільшувати ефективність. Це може призвести до зменшення робочих місць в одних галузях (як-от, у внутрішніх бухгалтерських або ІТ-службах) та появи нових в інших — у компаніях-підрядниках. Автоматизація, зі свого боку, може замінити людську працю в рутинних і мануальних процесах (наприклад, на виробництві, у складуванні, в обробці даних), що веде до зниження потреби у робочих місцях в таких сферах. Проте разом з тим виникають нові можливості для людей, які працюють з новими технологіями (наприклад, програмістів, інженерів).
Зміни в типах зайнятості	Аут-технології нерідко зумовлює збільшення популярності тимчасової, контрактної або фріланс зайнятості. Це означає, що більше працівників мають змогу працювати на умовах короткострокових угод або на віддаленій основі, замість постійних робочих місць у великих організаціях. Це забезпечує більшу гнучкість для працівників, але може також означати відсутність соціальних гарантій, таких як пенсійне забезпечення чи медичне страхування.
Автоматизація та підвищення продуктивності	Автоматизація допомагає збільшити продуктивність праці, бо технології можуть виконувати роботу скоріше й точніше, ніж люди. Це здатне привести до збільшення виробництва без потреби збільшувати кількість робітників. В окремих випадках це може сприяти економічному зростанню та створенню нових робочих місць у високотехнологічних областях, таких як програмування, розробка робототехніки та інженерія.
Перехід до кваліфікованої робочої сили	Зі збільшенням застосування сучасних технологій, компанії дедалі більше зосереджуються на найманні фахівців, які вміють працювати з автоматизованими системами або зайняті розробкою нових технологій. Це підвищує вимоги до освіти та знань працівників, що може викликати вагомі зміни у системах професійного навчання та перепідготовки кадрів.
Виклики для менш кваліфікованих працівників	Автоматизація та аутсорсинг найсильніше впливають на робітників з меншою кваліфікацією, наприклад, у сфері послуг, на виробництві та в інших секторах з невисокими зарплатами. Вони можуть стикнутися з суттєвим безробіттям або потребою здобути нову професію. Це може мати соціальні наслідки, зокрема збільшення нерівності та соціальне напруження.
Глобалізація праці	Аут-технології здатні викликати глобалізацію робочих місць, бо компанії все частіше шукають дешевшу робочу силу за кордоном. Це здатне призвести до зміцнення економічних зв'язків між країнами, проте може викликати конкуренцію за робочі місця та скорочення можливостей для місцевих працівників, особливо у країнах з високою вартістю робочої сили.

Вирішення цієї проблеми часто знаходиться в царині державної політики, орієнтованої на покращення рівня освіти та перекваліфікацію робочої сили, розвиток соціальних гарантій для тимчасово найнятих працівників, а також підтримку інноваційних та високотехнологічних секторів.

Соціально-економічні наслідки впливу аут-технологій на працевлаштування – це важлива тема, адже ці технології відчутно впливають на

структуру трудових відносин, рівень безробіття, соціальну нерівність і економічну стабільність (рисунок 1.3) [15, с. 448].

Аут-технології здатні зумовити скорочення робочих місць для менш фахових співробітників, посилення соціальної нерівності та зменшення соціальних гарантій для тимчасово зайнятих. Водночас вони здатні збільшити економічну ефективність, створити нові висококваліфіковані робочі місця, сприяти розвитку інновацій та економічному зростанню. Аби мінімізувати негативні наслідки та забезпечити рівні можливості для всіх категорій працівників, потрібна дієва державна політика в сфері освіти, перекваліфікації, соціального захисту та зайнятості.



Рисунок 1.3 - Соціальні та економічні наслідки впливу аут-технологій на зайнятість

Важливо, щоб держава та підприємства працювали разом над розробкою стратегій, що допоможуть утримати рівновагу між технологічними інноваціями та соціальною стабільністю [16, с. 111].

Основні напрямки, у яких автоматизація впливає на трудові відносини:

1. Заміна праці робітниками-автоматами та роботами. Автоматизація спричиняє заміну людської праці в низці галузей, зокрема на виробництві, в обробці даних, логістиці та багатьох інших секторах. Наприклад, роботи можуть замінити працівників на конвеєрах, а програмне забезпечення – в обробці даних, що може призвести до скорочення кількості робочих місць, особливо для низькокваліфікованих працівників.

2. Зміни в структурі працевлаштування. Через потребу налаштування, програмування й обслуговування машин, зростає попит на фахівців з високою кваліфікацією, як-от інженери, програмісти, технічні спеціалісти й спеціалісти з сервісу роботів. Це спричиняє перехід робочих місць від фізичної праці до інтелектуальної та технічної діяльності.

3. Перекваліфікація робітників. Працівники, чия діяльність підлягає автоматизації, можуть бути вимушені змінювати фах або опановувати нові вміння, аби утримати свою зайнятість. Це зумовлює потребу в системах перепідготовки та підвищення кваліфікації, як на рівні підприємств, так і на рівні держави. Підготовка фахівців у сферах, пов'язаних з новими технологіями, стає важливим аспектом сучасної політики.

4. Зміни в умовах роботи. Автоматизація може сприяти зменшенню фізичного навантаження на працівників, особливо в галузях, де значна частина робочого процесу полягає в рутинних, важких та небезпечних операціях. Наприклад, на виробництві, де роботи можуть замінити людей в умовах підвищеної небезпеки або фізичного напруження [17, с. 785].

5. Зміни в трудових угодах та соціальних гарантіях. В умовах автоматизації й аутсорсингу все більше фірм переходять на гнучкі трудові моделі, де фрілансери та підрядники виконують частку робіт, які автоматизуються. Це може змінити усталені трудові взаємини, зокрема зменшити стабільність зайнятості, що

може негативно відбитися на соціальних гарантіях працівників, наприклад, на пенсійних внесках та медичному страхуванні. В умовах автоматизації наріжним питанням стає забезпечення соціальних гарантій для осіб, що працюють за контрактами, а також розробка нових форм соціального захисту для працівників, чия праця є нестабільною або тимчасовою.

б. Зростання рівня соціальної нерівності. Автоматизація здатна поглибити соціальну нерівність, адже висококваліфіковані фахівці можуть отримати великі шанси для розвитку, а менш кваліфіковані — втратити роботу. Це породжує суспільні проблеми, бо люди з низьким рівнем освіти та навичок можуть опинитися позаду на ринку праці. Враховуючи, що автоматизація та роботизація знижують витрати на оплату праці, країни з дешевою робочою силою можуть втратити конкурентоспроможність в тих галузях, де автоматизація здатна замінити дешеву працю, що викликає соціальне напруження на міжнародному рівні.

Автоматизація, без сумніву, трансформує трудові відносини, зокрема через заміну робочих місць, перегляд вимог до кваліфікації працівників, зміни умов праці та появу нових форм зайнятості. Щоб мінімізувати негативні наслідки автоматизації для працівників, необхідні програми перекваліфікації, зміни в трудовому законодавстві та розробка нових соціальних гарантій для працівників в умовах технологічного прогресу [18, с. 95].

Правове регулювання угоди аут-технологій персоналу – важлива складова частина трудових і цивільних правовідносин. Договір аутсорсингу персоналу, або аут-технології персоналу, передбачає передачу деяких функцій або частини бізнес-процесів, що стосуються персоналу, на виконання стороннім компаніям чи третім особам. Це може включати наймання тимчасових працівників, обробку персональних даних, надання консалтингових послуг у сфері управління персоналом або автоматизацію процесів.

У цьому контексті правове регулювання договору аутсорсингу персоналу містить кілька важливих аспектів, зокрема, визначення прав і обов'язків сторін, відповідальність, умови виконання договору та захист прав працівників (таблиця

1.5) [19, с. 10].

Таблиця 1.5 - Правове регулювання договору аут-технологій персоналу

Критерій	Види	Характеристика
Основні поняття та види договорів аут-технологій персоналу	Договір аутсорсингу найму персоналу	передбачає надання тимчасових або постійних працівників замовнику
	Договір аутсорсингу обробки персональних даних	укладається для передачі функцій з обробки даних про працівників
	Договір надання послуг у сфері управління персоналом	консалтинг у сфері кадрової роботи, аналіз та оптимізація HR-процесів
Правові основи договору аут-технологій персоналу	Цивільний кодекс України	для регулювання цивільно-правових аспектів договорів
	Кодекс законів про працю України	для регулювання трудових правовідносин між сторонами
	Законодавство про захист персональних даних	важливо для компаній, що займаються аутсорсингом обробки персональних даних працівників
	Законодавство про ліцензування окремих видів діяльності	для певних видів аутсорсингових послуг (наприклад, консалтинг у сфері HR)
Умови укладення та виконання договору аут-технологій персоналу	Сторони договору	Замовник, підрядник
	Умови договору	Обов'язки підрядника, термін дії договору, умови оплати
	Міжнародний аспект	Міжнародні трудові стандарти, регулювання захисту персональних даних
Права та обов'язки працівників, залучених через аутсорсинг	Права працівників	Трудові гарантії, соціальний захист, захист від дискримінації
	Обов'язки працівників	Працівники зобов'язані виконувати положення трудового договору, дотримуватися трудової дисципліни та виконувати завдання, визначені договором аутсорсингу.
Захист прав працівників у контексті аутсорсингу	Збереження прав працівників	Забезпечити коректну організацію трудових взаємин та захист прав працівників у разі звільнення чи зміни умов праці. Забезпечити оплату праці та соціальні гарантії згідно з законодавством.
	Відповідальність за порушення прав працівників	Порушення умов трудового договору підрядником може спричинити відповідальність за невиконання трудових прав працівників (відшкодування збитків, сплата штрафів та компенсацій).
Завершення та розірвання договору аут-технологій персоналу	Дотримання термінів	В разі невиконання зобов'язань з боку підрядника.
	Зміни умов	Зміни в потребах замовника або в законодавстві.
	Випадки форс-мажору	Як узгоджено сторонами, угода може бути розірвана чи змінена через непередбачувані обставини.

Правове врегулювання договору аут-технологій персоналу потребує

врахування низки аспектів: трудове законодавство, соціальні гарантії працівників, умови виконання договору, відповідальність за порушення та гарантії конфіденційності. Це сприяє ефективній співпраці між замовником і підрядником, з дотриманням інтересів усіх сторін [20, с. 133].

Перетворення трудових взаємин на ринку праці відчутно впливає на фірми та безпосередньо на робітників. Цей процес розкриває нові перспективи для зростання та пристосування, але водночас породжує нові труднощі, зокрема в питаннях соціального забезпечення й трудових прав. Отже, важливо активно відслідковувати ці зміни та коригувати стратегії управління трудовими ресурсами відповідно до нових умов ринку праці.

## **Висновки до розділу 1**

Аут-технології персоналу набувають ваги для підприємств, які прагнуть оптимізувати витрати, сфокусуватися на ключових бізнес-цілях та отримати доступ до спеціалізованих послуг. Вибір конкретного різновиду аутсорсингу залежить від потреб підприємства, обсягу виконуваних робіт, а також наявності кваліфікованих постачальників послуг. Разом з тим, важливо зважати на можливі ризики, на кшталт залежності від зовнішніх постачальників та втрати контролю над певними процесами.

Теоретичні основи визначення аут-технологій на підприємстві в умовах трансформації відносин зайнятості на ринку праці демонструють, що аутсорсинг та автоматизація є ключовими механізмами, які стимулюють суттєві зміни у функціонуванні сучасних підприємств. В умовах трансформації ринку праці, коли посилюється роль технологій, глобалізація та діджиталізація, аут-технології дозволяють підприємствам скорочувати витрати, підвищувати ефективність та гнучкість в управлінні персоналом. Це, у свою чергу, модифікує традиційні трудові відносини та моделі зайнятості.

Перехід до нових форм організації праці, таких як віддалена робота, контрактні домовленості та тимчасове працевлаштування, що виникли внаслідок запровадження аут-технологій, не лише трансформує структуру робочих місць, але й вимагає адаптації правового регулювання трудових відносин. Це також призводить до появи нових ризиків для працівників, як-от нестабільність зайнятості, погіршення соціальних гарантій та обмеження прав у контексті трудових відносин.

Аут-технології на підприємствах відкриває додаткові перспективи для бізнесу, дозволяючи зосередитися на ключових компетенціях, проте також породжує нові виклики у сфері регулювання трудових відносин, захисту прав працівників та адаптації законодавства до сучасних умов. Тому важливими є теоретичні напрацювання та практичні рекомендації стосовно впровадження аут-технологій, які враховують соціально-економічні зміни та дозволяють ефективно збалансувати інтереси роботодавців і працівників.

Підсумовуючи, аут-технології на підприємстві, особливо в умовах змін на ринку праці, виступає важливим інструментом для забезпечення економічної ефективності, але потребує обережного підходу до правового, соціального та економічного регулювання трудових відносин задля мінімізації ризиків для зайнятості та соціального добробуту працівників.

## **2 ДІАГНОСТИКА ТА ОЦІНКА ЗАСТОСУВАННЯ АУТ-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА»**

### **2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників**

Свою діяльність компанія «Мрія забудовника» розпочала у 2012 році й відтоді поступово вибудувала репутацію надійного партнера в галузі будівельно-оздоблювальних рішень. Основна спеціалізація підприємства — виготовлення та монтаж пластикових конструкцій, серед яких вікна, двері й балконні системи. За роки роботи бренд зумів поєднати стабільну якість продукції з професійним підходом до обслуговування клієнтів, що дало йому змогу зайняти помітне місце серед виробників аналогічної продукції. Сьогодні «Мрія забудовника» асоціюється не лише з технологічністю та надійністю матеріалів, а й із комплексним підходом до реалізації проєктів, завдяки чому компанію цінують як приватні замовники, так і корпоративні клієнти.

Виробнича база «Мрії забудовника» зосереджена у Хмельницькому та охоплює близько 1800 м<sup>2</sup> сучасних виробничих і складських площ. Окрім виробництва пластикових конструкцій, компанія розвиває ще один вагомий напрям – гуртову й роздрібну реалізацію міжкімнатних та вхідних дверей. Магазин функціонує з 2002 року й нині займає торгову площу у 300 м<sup>2</sup>, де зібрано понад 180 зразків дверей різного типу, а також секційні та захисні ролети від двадцяти відомих брендів. Асортимент формується переважно з продукції українських виробників, що має сертифікати якості та відповідає сучасним стандартам надійності й дизайну. Такий широкий вибір дає змогу покупцям підібрати рішення під будь-які потреби – від базових практичних моделей до стильних дизайнерських варіантів.

Компанія «Мрія забудовника» спеціалізується на широкому спектрі виробів: від фасадів, вітрин і зимових садів до перегородок, вікон, дверей та розсувних систем. Сфера її реалізованих проєктів охоплює як приватні квартири й будинки, так і масштабні новобудови провідних девелоперів — ПФ «Діта», ПМП

«Лідер», житлові комплекси «Гармонія» та «Авіла». Значна частина робіт виконана й для об'єктів соціальної інфраструктури. Серед нещодавно завершених — будівлі Хмельницького обласного тубдиспансеру, обласного онкологічного диспансеру, терміналу «Нової пошти», а також амбулаторії сімейної медицини. Компанія активно співпрацює й з освітніми установами: у Хмельницькому це НВО №1, ліцей №17, новий дитячий садок у мікрорайоні Лезневе; у регіоні — школи та навчальні заклади Волочиського, Ярмолинецького та Красилівського районів. Така різноманітність об'єктів підтверджує гнучкість і масштабність можливостей підприємства.

Щоб провести SWOT-аналіз ТОВ «Мрія забудовника», розглянемо сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози на ринку (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ТОВ «Мрія забудовника»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Стабільний досвід роботи з 2012 року, що формує довіру клієнтів.</p> <p>Широкий асортимент продукції: вікна, двері, фасади, розсувні конструкції, зимові сади тощо.</p> <p>Сучасне автоматизоване виробництво з багаторівневим контролем якості.</p> <p>Наявність великого складу комплектуючих та фурнітури, що забезпечує оперативне виконання замовлень.</p> <p>Партнерство з девелоперами та участь у масштабних соціальних і комерційних проєктах.</p> <p>Сертифікована продукція з екологічно чистих матеріалів.</p>	<p>Висока залежність від постачальників матеріалів.</p> <p>Обмежена географія виробничих потужностей (підприємство зосереджене у Хмельницькому).</p> <p>Можлива нестача персоналу для одночасної реалізації великомасштабних проєктів.</p> <p>Висока конкуренція на ринку будівельних матеріалів та конструкцій.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Розширення географії продажів та вихід на сусідні регіони.</p> <p>Використання новітніх технологій та матеріалів для створення інноваційної продукції.</p> <p>Зростання попиту на енергоефективні та екологічні будівельні рішення.</p> <p>Співпраця з новими девелоперами, комерційними та державними проєктами.</p> <p>Розвиток онлайн-продажів та цифрових сервісів для клієнтів.</p>	<p>Посилення конкуренції на локальному та національному ринку.</p> <p>Коливання цін на будівельні матеріали та комплектуючі.</p> <p>Зміни у законодавстві та стандартах, що можуть вимагати додаткових витрат.</p> <p>Економічна нестабільність, яка зменшує інвестиційну активність та попит на будівельні послуги.</p>

Водночас підприємство має певні слабкі сторони. Його діяльність значною

мірою залежить від постачальників матеріалів і комплектуючих, а географія виробництва обмежена містом Хмельницьким, що звужує можливості розширення ринку. Масштабування великих проєктів іноді ускладнюється через обмежену кількість персоналу, а висока конкуренція на ринку будівельних матеріалів і конструкцій створює додатковий тиск на компанію.

Серед можливостей, які відкриваються перед «Мрією забудовника», можна виділити розширення присутності на регіональному та національному ринках, впровадження інноваційних технологій і сучасних матеріалів для створення високотехнологічної продукції.

Узагальнено, SWOT-аналіз показує, що «Мрія забудовника» має сильні позиції на ринку завдяки досвіду, технологіям та різноманітному асортименту, проте для збереження конкурентоспроможності необхідно враховувати внутрішні обмеження та зовнішні загрози, одночасно використовуючи нові можливості для розширення та модернізації виробництва.

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Мрія забудовника» проведено аналіз структури операційних витрат, що наведено в таблиці 2.2. Основою для дослідження слугувала річна форма 2-підприємство «Структурне обстеження підприємства» (додатки В1–В3), яка дозволяє детально вивчити склад і динаміку витрат, визначити напрями підвищення економічної ефективності та оптимізації ресурсів.

Таблиця 2.2 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	16980,2	21731,6	35617,9	28,0	63,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	5201,2	7709,7	13799,2	48,2	79,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	920,1	1637,1	2947,3	77,9	80,0
Амортизація, тис. грн	1187,2	1273,0	1324,3	7,2	4,0
Інші операційні витрати, тис. грн	390,2	465,6	443,9	19,3	-4,7
Разом	24678,9	32817,0	41657,7	33,0	26,9

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє простежити значну динаміку витрат ТОВ «Мрія забудовника» за 2022–2024 роки. Матеріальні витрати у 2023 році зросли на 28,0 % порівняно з 2022-м, а у 2024 році темп приросту прискорився до 63,9 %. Це збільшення корелює з ростом обсягів виробництва та свідчить про активізацію виробничої діяльності підприємства.

Витрати на оплату праці демонструють схожу тенденцію: у 2022 році вони становили 5 201,2 тис. грн, а до 2024 року зросли до 13 799,2 тис. грн. Паралельно збільшуються й відрахування на соціальні заходи, що відображає не лише розширення штату та зростання продуктивності праці, а й дотримання підприємством соціальних зобов'язань перед персоналом. На практиці така динаміка демонструє, що підприємство успішно поєднує зростання обсягів виробництва з оптимізацією трудових ресурсів, підтримуючи мотивацію працівників і стабільність виробничих процесів.

У низці випадків можна помітити, що подібні зміни витратної структури прямо впливають на рентабельність і конкурентоспроможність підприємства, оскільки ефективне управління матеріальними та трудовими ресурсами дозволяє досягати вищих фінансових результатів без пропорційного збільшення витрат. Як зазначає Акер, баланс між приростом доходів і витратами на ресурси є ключовим чинником сталого розвитку і економічної стабільності компанії.

Для кращої наочності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.1).

Амортизаційні відрахування на ТОВ «Мрія забудовника» демонструють поступове збільшення: у 2023 році вони зросли на 7,2 % порівняно з 2022-м, а у 2024 році додали ще 4,0 % до показника попереднього року. Це свідчить про активне використання основних фондів і одночасну підтримку їхнього технічного стану. Водночас у 2024 році спостерігається зниження загального обсягу операційних витрат, що відображає оптимізацію виробничих і адміністративних процесів та ефективніше управління ресурсами.

Охарактеризуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ТОВ «Мрія забудовника» (таблиця 2.3).

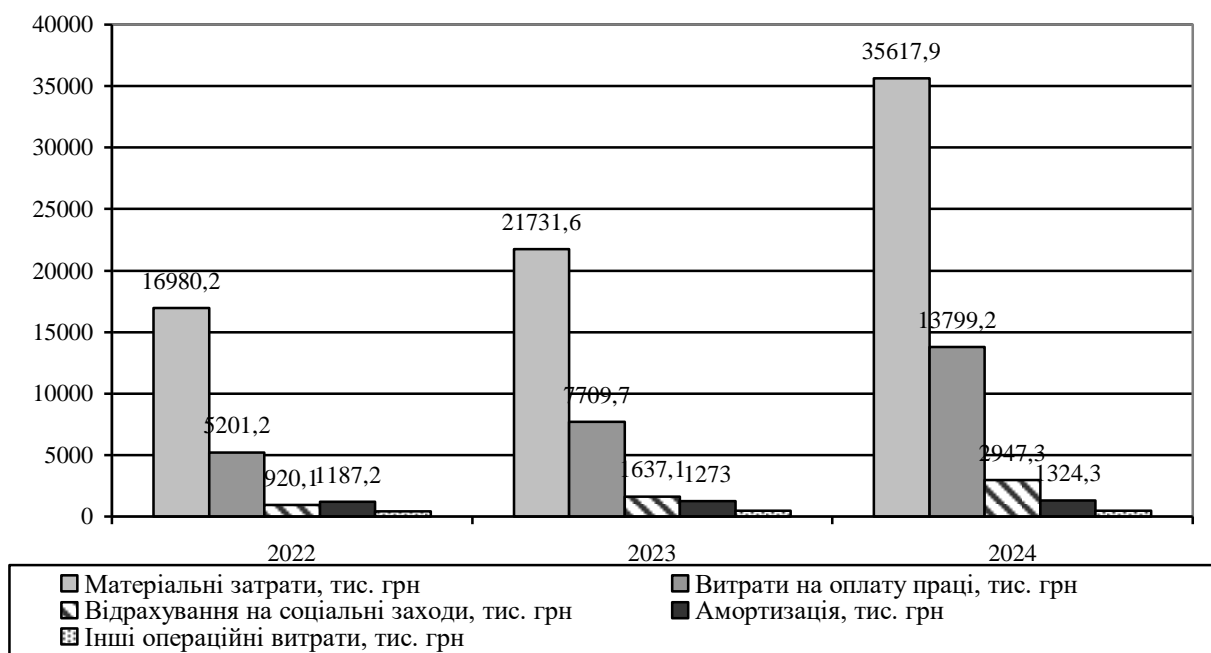


Рисунок 2.1 – Елементи операційних витрат ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр.

Аналіз собівартості реалізованої продукції ТОВ «Мрія забудовника» виявляє чітку тенденцію до зростання, що обумовлено кількома факторами одночасно. Перш за все, це підвищення вартості матеріалів, які використовуються у виробничому процесі, що особливо помітно на тлі загальної інфляційної динаміки в регіоні. Крім того, збільшуються адміністративні та операційні витрати, що включають оплату праці, відрахування на соціальні заходи, а також витрати на підтримку виробничої інфраструктури.

Загалом, динаміка собівартості свідчить про взаємозв'язок між зовнішніми економічними факторами, внутрішньою структурою витрат і виробничою ефективністю. У 2024 році темпи зростання чистого доходу ТОВ «Мрія забудовника» сповільнилися порівняно з минулим роком і залишаються нижчими за темпи приросту собівартості продукції. Ця диспропорція відображає певний тиск на прибутковість підприємства та створює потребу в підвищенні ефективності управління витратами. У практичному вимірі це вплинуло на показник витрат на кожну гривню реалізованої продукції: у 2024 році цей коефіцієнт знизився на 1,2 % порівняно з 2023-м, що свідчить про незначну

оптимізацію витрат та більш раціональне використання ресурсів.

Таблиця 2.3 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 - 2024 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2022 р.	2023 р.	2023 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	30198,8	48485,7	66838,0	60,6	37,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	24694,4	39124,6	54910,0	58,4	40,3
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,817	0,807	0,822	-1,2	1,9
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	634,4	8066,1	6283,4	у 12,7 рази	-22,1
Рентабельність реалізованої продукції	%	2,6	20,6	11,4	у 7,9 рази	-44,7
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду	тис.грн	14771,4	13658,4	16981,8	-7,5	24,3
Фондовіддача	грн/грн	2,0	3,5	3,9	75,0	11,4
Фондомісткість	грн/грн	0,49	0,28	0,25	-42,9	-10,7
Виробничі запаси	тис.грн	8081,2	8844,4	12359,9	9,4	39,7
Готова продукція	тис.грн	607,1	663,1	1405,9	9,2	у 2,1 рази
Середньооблікова чисельність у т.ч. робітників	осіб	26	26	31	-	19,2
Річний ефективний фонд робочого часу	год.	44165	44212	54032	0,1	22,2
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	1161,5	1864,8	2156,1	60,6	15,6
- одного робітника	грн.	1372,7	2203,9	2570,7	60,6	16,6
Фонд заробітної плати штатних	тис.грн	5269,7	7669,3	13782,0	45,5	79,7
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	16890,1	24581,1	37048,4	45,5	50,7

У низці випадків можна помітити, що навіть при зростанні собівартості певна частина операційних витрат підприємства піддається контролю, що дозволяє утримувати фінансові показники на стабільному рівні. Протягом 2022–2024 років ТОВ «Мрія забудовника» демонструвало стабільну здатність генерувати прибуток, хоча динаміка його змін була досить різною. У 2023 році чистий прибуток підприємства зріс майже у 13 разів порівняно з 2022-м, що відображає значне нарощування доходів і ефективність виробничо-фінансової діяльності. Проте вже у 2024 році спостерігається зниження прибутку на 22,1 %

відносно попереднього року, що, на практиці, свідчить про посилення витратного тиску та необхідність більш гнучкого управління ресурсами.

Зміни у вартості основних фондів теж демонструють нестабільність: у 2023 році їхня ринкова оцінка зменшилася на 7,5 % порівняно з 2022-м, тоді як у 2024 році відбулося зростання на 24,3 %, що відображає процеси оновлення та модернізації виробничого обладнання. Ці коливання наочно показують, що підприємство здатне адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх факторів, одночасно підтримуючи продуктивність фондів.

У низці випадків можна помітити, що підвищення фондівіддачі при одночасному зменшенні фондомісткості свідчить про ефективне використання основних засобів у 2024 році. Така ситуація створює основу для підвищення конкурентоспроможності і стійкості компанії на ринку, особливо в умовах динамічних змін виробничих та фінансових показників.

Протягом 2022–2024 років ТОВ «Мрія забудовника» демонструвало стійке зростання обсягів випуску готової продукції, що безпосередньо впливало на продуктивність праці як робітників, так і адміністративного персоналу. На практиці це проявляється в тому, що темпи приросту чистого доходу від реалізації робіт перевищували темпи збільшення середньооблікової чисельності працівників, створюючи ефект більш ефективного використання трудових ресурсів.

Розглянемо структуру обігових коштів ТОВ «Мрія забудовника» (таблиця 2.4).

Аналізуючи дані таблиці 2.4, можна помітити нерівномірну динаміку питомої ваги виробничих запасів у структурі оборотних активів ТОВ «Мрія забудовника». У низці випадків спостерігається вилучення частини оборотних засобів з обігу, що сигналізує про нераціональне управління запасами. Надмірне накопичення матеріалів на складах у перспективі веде до їх знецінення та зниження ліквідності.

Найбільшу питому вагу серед обігових коштів займають виробничі запаси (рисунок 2.2), питома вага якого змінилася з 50,2 % у 2022 р. до 46,5 % у 2024 р.

Незавершене виробництво впродовж досліджуваного періоду змінюється.

Таблиця 2.4 - Аналіз зміни структури обігових коштів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 - 2024 рр.

Обігові кошти	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Виробничі запаси	8081,2	50,2	8844,4	48,5	12359,9	46,5
у т.ч. готова продукція	607,1	3,8	663,1	3,6	1405,9	5,3
Дебіторська заборгованість за товари	4296,1	26,7	5604,0	30,8	7048,1	26,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	615,2	3,8	-	-	13,8	0,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1917,1	11,9	1833,9	10,1	2319,9	8,7
Гроші та їх еквіваленти	367,2	2,3	1150,9	6,3	3291,7	12,4
Витрати майбутніх періодів	30,7	0,2	17,1	0,1	30,4	0,1
Інші оборотні активи	803,9	5,0	773,3	4,2	1524,2	5,7
Всього обігових коштів	16111,3	100,0	18223,5	100,0	26587,9	100,0

Вартість товарів впродовж досліджуваного періоду зростає.

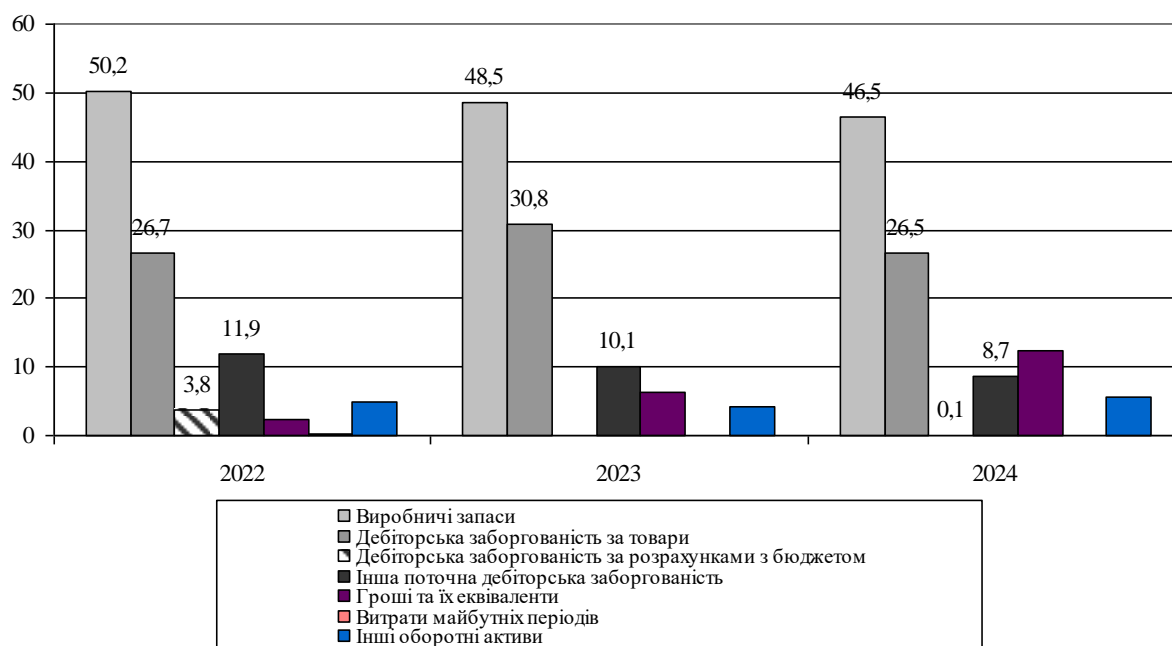


Рисунок 2.2 – Структура обігових коштів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 – 2024 рр.

На прикладі ТОВ «Мрія забудовника» стає очевидним, що ефективність роботи компанії значною мірою залежить від чітко визначеної стратегії та продуманої кадрової політики. Керівництву слід не просто обирати напрямки

розвитку, а системно управляти ресурсами, забезпечуючи оптимальне використання внутрішніх факторів через розробку та послідовну реалізацію програм зі зниження собівартості. Водночас успіх підприємства визначається й здатністю адаптуватися до зовнішніх впливів — змін ринкових умов, регуляторних вимог та економічних коливань. На практиці це проявляється у комплексному підході, коли внутрішні резерви поєднуються з гнучким реагуванням на зовнішні виклики, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність та стабільність бізнесу.

## 2.2. Система управління персоналом і трансформація трудових відносин на ТОВ «Мрія забудовника»

Чисельність персоналу організації формується під впливом низки взаємопов'язаних факторів: масштабу та складності виробничих або інших процесів, інтенсивності трудових витрат, а також рівня механізації, автоматизації та комп'ютерної підтримки управлінських операцій. Проаналізуємо склад і структуру працівників ТОВ «Мрія забудовника» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Склад і структура працівників ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	26	26	31	100,0	100,0	100,0
- працівники основної діяльності в тому числі:	4	4	5	15,4	15,4	16,1
- керівники	1	1	1	3,8	3,8	3,2
- фахівці	2	2	3	7,8	7,8	9,7
- технічні службовці	1	1	1	3,8	3,8	3,2
Робітники	22	22	26	84,6	84,6	83,9

Аналізуючи зміну чисельності працівників за категоріями на ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2022–2024 рр. (таблиця 2.5), можна помітити, що ядро колективу складають робітники. Їх частка у загальному складі персоналу залишалася відносно стабільною, демонструючи незначні коливання упродовж трьох років.

Водночас кількість фахівців у 2024 р. зросла на одного співробітника порівняно з попереднім роком, що, хоч і невеликий приріст, відображає тенденцію до поступового нарощування експертного складу. На практиці це свідчить про прагнення підприємства підтримувати баланс між робочою силою та кваліфікованими кадрами, забезпечуючи ефективність виробничих та управлінських процесів.

Для кращої наочності динаміку структури персоналу ТОВ «Мрія забудовника» відобразимо графічно (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Структура чисельності ТОВ «Мрія забудовника» за 2022-2024 рр.

Аналіз кадрового складу ТОВ «Мрія забудовника» за період 2022–2024 рр. демонструє його стабільність: розподіл працівників за категоріями залишався майже незмінним, що свідчить про збереження внутрішньої структури управління та виробничих процесів. Таке утримання пропорцій між робітниками, фахівцями та керівниками вказує на те, що компанія підтримує ефективну організаційну модель і поступово нарощує свій виробничий потенціал.

Оцінка забезпеченості ТОВ «Мрія забудовника» кадрами неможлива без вивчення динаміки персоналу та причин його змін. Для цього аналізують ключові показники руху працівників: коефіцієнти прийому, звільнень, плинності та інші індикатори, що відображають внутрішню стабільність колективу (таблиця 2.6). Основою для такого аналізу служить інформація з форми №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки В1–В3), яка дозволяє відстежувати тенденції та робити висновки щодо ефективності управління персоналом і кадрової політики компанії.

Таблиця 2.6 – Аналіз руху робочої сили на ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	26	26	31	-	5
Прийнято працівників	4	6	9	2	5
Вибуло працівників, всього	5	3	4	-2	1
з них:	-	-	-	-	-
- змін в організації виробництва і праці	-	-	-	-	-
- за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни	5	3	4	-2	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,154	0,231	0,290	0,077	0,059
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,192	0,115	0,129	-0,077	0,014
Коефіцієнт сталості обороту	0,346	0,346	0,419	-	0,073

Протягом трьох років — з 2022 по 2024 рік — чисельність персоналу ТОВ «Мрія забудовника» демонструє поступове, але помітне зростання. Якщо у 2022 році середньооблікова чисельність становила 26 осіб, то вже у 2023 році компанія збільшила штат на 2 працівники, досягнувши 28 осіб. Наступного року темпи розширення прискорилися: у 2024 році кількість співробітників зросла на 5 осіб і склала 31, що свідчить про активну кадрову політику та нарощування виробничого потенціалу.

Ця динаміка відображає тенденції, які у низці випадків спостерігаються у сучасних будівельних компаніях: зростання штату пов'язане не лише з розширенням проєктів, але й з оптимізацією внутрішніх процесів. На практиці це

проявляється в тому, що додаткові фахівці дозволяють підвищити продуктивність, розподілити навантаження та скоротити строки реалізації замовлень. Якщо оцінювати темпи приросту, то зростання персоналу на 2 особи у 2023 році відповідає приросту приблизно 7,7 %, а на 5 осіб у 2024 році — майже 17,9 % порівняно з попереднім роком. Така різниця у темпах свідчить про стратегічну концентрацію на масштабуванні проєктної діяльності та підвищенні кваліфікаційного складу команди. В цілому за три роки чисельність штату збільшилась на 5 осіб, що становить приблизно 19 % приросту і демонструє поступове, але системне зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

У подальшому можна очікувати, що при стабільній динаміці зростання чисельності персоналу компанія зміцнить свої позиції на регіональному ринку, а також підвищить ефективність управлінських і виробничих процесів.

У динаміці кадрового складу ТОВ «Мрія забудовника» помітні цікаві зсуви, що стосуються не лише приросту, а й вибуття співробітників. У 2023 році кількість працівників, які залишили компанію, знизилася на 2 особи порівняно з попереднім роком, що можна розглядати як ознаку стабілізації внутрішніх процесів та підвищення задоволеності персоналу. Проте вже у 2024 році відбувся невеликий відкат — кількість вибулих зросла на 1 особу, що свідчить про періодичну ротацію, характерну для будівельної галузі, де сезонність і обсяг проєктів впливають на кадровий рух.

Коефіцієнт обороту за прийомом показує активне поповнення штату: у 2023 році він зріс на 0,077 пункти порівняно з 2022 роком, а у 2024 році додатково збільшився на 0,059 пункти. Щодо звільнень, динаміка відображає обережну стабілізацію: у 2023 році коефіцієнт обороту за звільненням знизився на 0,077 пункти, сигналізуючи про меншу нестабільність у колективі, тоді як у 2024 році він дещо зріс — на 0,014 пункти, що може бути пов'язано з природною ротацією кадрів у періоди пікових навантажень. Паралельно, коефіцієнт сталості обороту залишався на сталому рівні у 2022–2023 роках, а у 2024 році виріс на 0,073 пункти, що демонструє тенденцію до зміцнення кадрової структури та підвищення відданості співробітників компанії.

Відобразимо мобільність кадрів ТОВ «Мрія забудовника» графічно (рисунок 2.4).

Отже, плинність робітничих кадрів є не просто наслідком зовнішніх економічних обставин, а складним соціально-економічним процесом, який потребує системного підходу: від аналітики внутрішніх причин до впровадження мотиваційних і організаційних заходів, здатних зменшити ризики втрат компетентних працівників і зміцнити кадровий потенціал компанії.

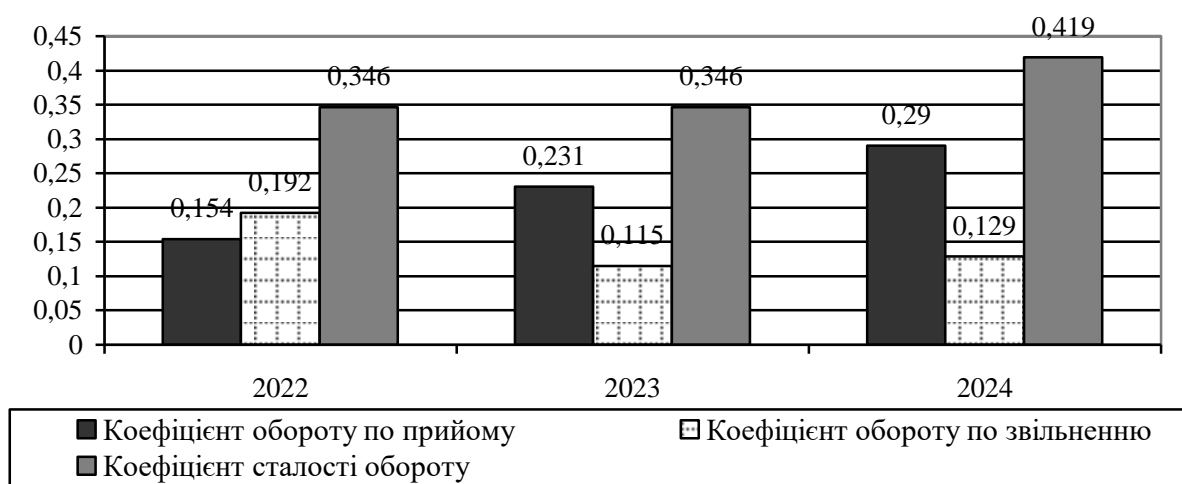


Рисунок 2.4 – Мобільність кадрів ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 - 2024 рр.

У структурі персоналу ТОВ «Мрія забудовника» чітко простежується переважання чоловіків, що відображає специфіку виробничої діяльності компанії. Будівельні процеси, якими опікується підприємство, вимагають значних фізичних зусиль, переміщення важких матеріалів та виконання завдань підвищеної складності, що традиційно робить чоловічу працю більш затребуваною у цих умовах.

Водночас, тенденції останніх років свідчать про поступове включення молодих фахівців обох статей у допоміжні та технічні функції. Це означає, що структура персоналу, хоча й орієнтована на фізично інтенсивні завдання, поступово адаптується до сучасних вимог ринку та підвищення компетентності колективу.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження у сфері управління персоналом підприємства слід навести показники, що характеризують

ефективність використання кадрів (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання кадрів на ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	1161,5	1864,8	2156,1	60,6	15,6
Виробіток продукції на одного робітника	грн	1372,7	2203,9	2570,7	60,6	16,6
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	7549,7	12121,4	13367,6	60,6	10,3
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,752	0,856	0,908	13,8	6,1
Трудомісткість одиниці продукції	год.	1,46	0,91	0,81	-37,7	-11,0
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,17	0,16	0,21	-5,9	31,3
Коефіцієнт плинності кадрів		0,192	0,115	0,129	-40,1	12,2

Аналіз динаміки виробітку в ТОВ «Мрія забудовника» демонструє помітні коливання ефективності використання трудових ресурсів. У 2022 році, порівняно з 2021-м, виробіток на одного працівника знизився на 5,1 %, що можна пов'язати зі зменшенням обсягів виробництва, неповним завантаженням персоналу або організаційними труднощами у виробничому процесі.

Вже у 2023 році ситуація радикально змінилася: показник виробітку на одного працівника зріс на 20,7 % порівняно з попереднім роком, що свідчить не просто про відновлення, а про суттєве перевищення базових рівнів продуктивності. Зростання спостерігається як у середньому по всіх працівниках, так і окремо серед робітників та управлінського персоналу, що вказує на покращення взаємодії між виробничими та адміністративними ланками компанії.

Показник використання корисного робочого часу у ТОВ «Мрія забудовника» демонструє стабільне зростання: якщо у 2022 році він складав 0,752 тис. грн, то до 2024 року досяг 0,908 тис. грн. Ця динаміка свідчить про більш ефективне задіяння трудового потенціалу компанії. На практиці це означає, що фактично відпрацьовані людино-години зростали швидшими темпами, ніж

плановий фонд робочого часу, що дозволило оптимізувати робочий процес, зменшити непродуктивні витрати часу та підвищити дисципліну праці серед персоналу.

З точки зору управлінської практики, така ефективність відображає системну оптимізацію трудових ресурсів: скорочення порожніх циклів, збалансування навантаження між працівниками та дисципліноване дотримання робочого графіка стають ключовими факторами підвищення віддачі на одиницю витраченого часу. Це показує, що раціональне використання персоналу стає стратегічним ресурсом, що забезпечує стійкий розвиток підприємства.

Трудомісткість одиниці продукції впродовж досліджуваного періоду має скачко подібний характер (рисунок 2.5).

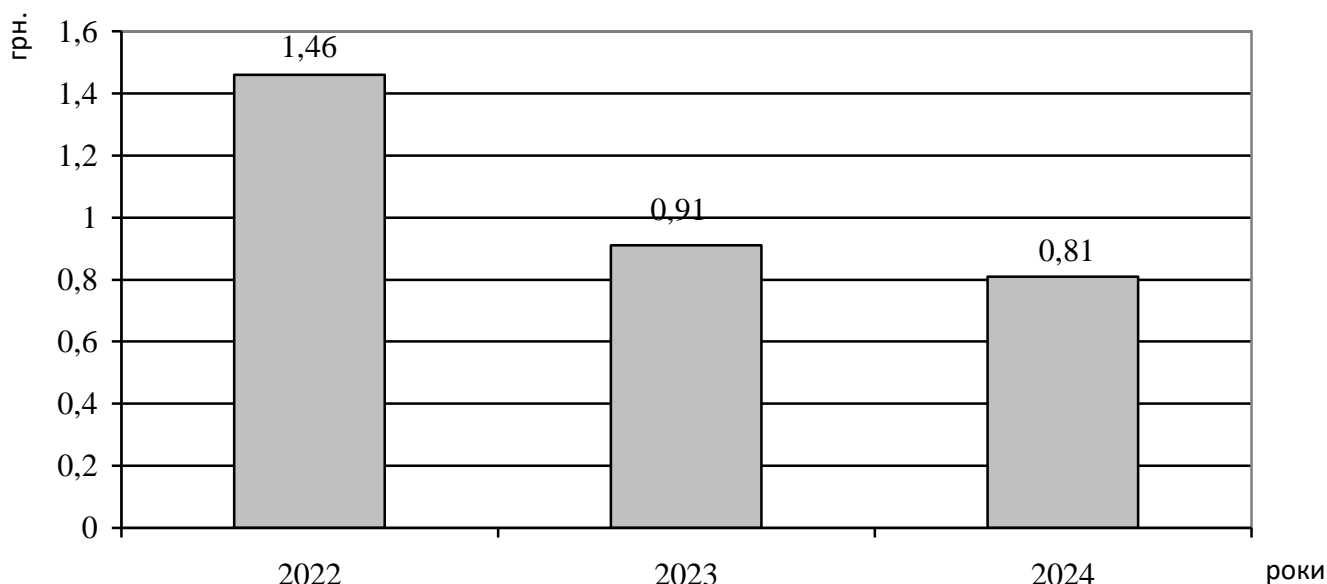


Рисунок 2.5 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції  
ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 - 2024 рр.

Динаміка зарплатомісткості одиниці продукції у ТОВ «Мрія забудовника» демонструє складну, але водночас закономірну тенденцію оптимізації трудових витрат. У 2023 році цей показник знизився на 5,9 % порівняно з 2022-м, що можна розглядати як результат підвищення ефективності праці та більш раціонального використання ресурсів. Проте вже у 2024 році відбулося помітне збільшення на 31,3 % відносно попереднього року, що свідчить про переорієнтацію виробництва

та зміни у структурі собівартості, спрямовані на максимізацію доданої вартості продукції.

Зарплатомісткість одиниці продукції зменшувалась (рисунок 2.6).

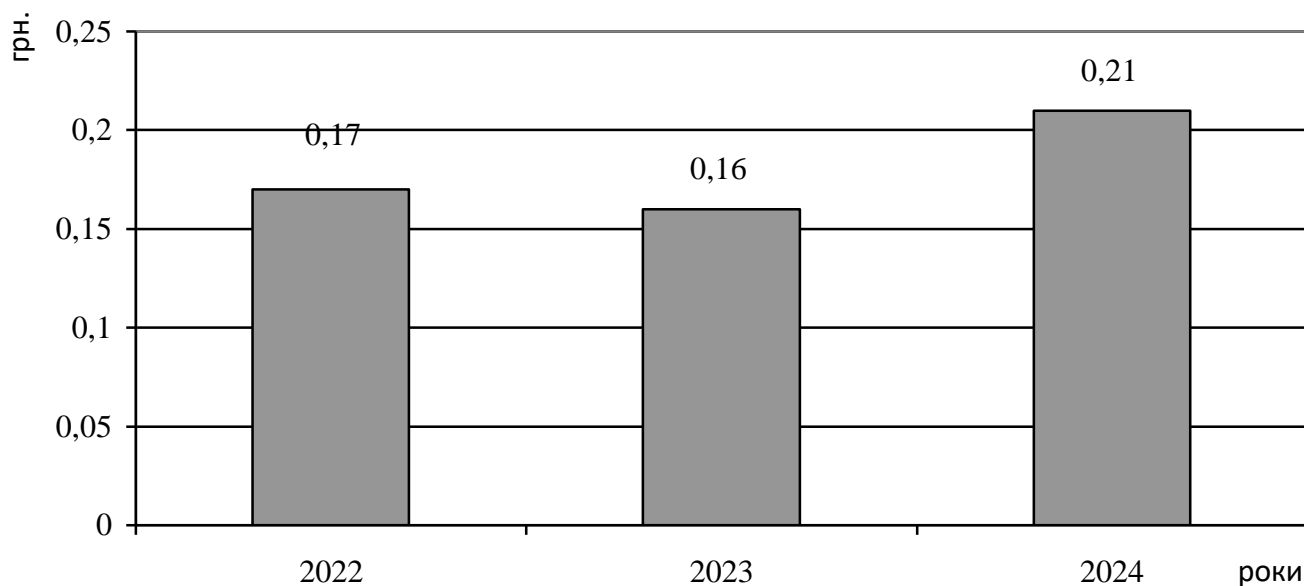


Рисунок 2.6 – Динаміка зарплатомісткості одиниці продукції ТОВ «Мрія забудовника» за 2022 - 2024 рр.

У ТОВ «Мрія забудовника» спостерігається стійка тенденція до зниження зарплатомісткості одиниці продукції, що прямо вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Найбільш відчутне скорочення відбулося у 2023 році, тоді як у 2024-му темпи зниження сповільнилися, що може свідчити про досягнення певної межі екстенсивної оптимізації.

Водночас надмірне зменшення питомої ваги заробітної плати несе потенційні ризики: зниження мотивації працівників і відтік кваліфікованих кадрів, що особливо критично в умовах дефіциту висококваліфікованої робочої сили. Стійка економічна ефективність досягається тоді, коли оптимізація витрат поєднується із підтримкою стимулів для персоналу, що дозволяє одночасно підвищувати продуктивність і зберігати кадровий потенціал компанії.

Таким чином, подальший розвиток ефективності праці вимагає комплексного підходу: баланс між раціоналізацією витрат та мотиваційною політикою стає ключовим фактором для забезпечення стабільності та

конкурентоспроможності підприємства на ринку.

### **2.3 Оцінка впливу трансформації відносин зайнятості на кадрову стратегію ТОВ «Мрія забудовника»**

У сучасних умовах трансформації ринку праці та зростання конкуренції у будівельній галузі застосування аут-технологій (аутсорсинг, аутстафінг, краудсорсинг) стає одним із ключових чинників підвищення економічної ефективності підприємств. Для ТОВ «Мрія забудовника» впровадження цих інструментів дозволило переформатувати структуру витрат, оптимізувати кадрову політику та підвищити загальну продуктивність праці без істотного збільшення постійних витрат на персонал.

Для оцінки стратегічного потенціалу впровадження аут-технологій у діяльність ТОВ «Мрія забудовника» доцільно застосувати інструментарій SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно визначити сильні та слабкі сторони аутсорсингових практик, а також можливості й загрози, що формуються під впливом зовнішнього середовища.

Такий підхід забезпечує основу для формування ефективної стратегії управління трудовими ресурсами з урахуванням сучасних тенденцій гнучкої зайнятості.

Для системної оцінки потенціалу впровадження та розвитку аутсорсингових практик у діяльності ТОВ «Мрія забудовника» проведено SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно розглянути внутрішні та зовнішні фактори, що визначають ефективність і стійкість аутсорсингової моделі управління персоналом. Цей інструмент використано для виявлення ключових сильних і слабких сторін підприємства у сфері застосування аут-технологій, а також для аналізу можливостей і загроз зовнішнього середовища, які формуються під впливом економічних, правових, технологічних та соціально-трудових трансформацій.

SWOT-аналіз дозволяє:

- визначити стратегічні переваги підприємства у використанні гнучких форм зайнятості;
- окреслити проблемні зони та внутрішні обмеження розвитку аутсорсингових відносин;
- оцінити зовнішні можливості для масштабування співпраці з підрядними структурами;
- ідентифікувати ризики, що можуть негативно впливати на ефективність управління трудовими ресурсами.

На основі зібраних аналітичних даних сформовано таблицю 2.8, у якій наведено узагальнені результати SWOT-аналізу аутсорсингових практик ТОВ «Мрія забудовника».

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз аутсорсингових практик ТОВ «Мрія забудовника»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зменшення постійних витрат на персонал і соціальні нарахування (економія 18–22%). Можливість залучення висококваліфікованих спеціалістів без розширення штатної чисельності. Гнучкість у формуванні проектних команд відповідно до потреб ринку. Підвищення швидкості реалізації будівельних проєктів завдяки зниженню внутрішньої бюрократії. Фокусування внутрішніх ресурсів на ключових компетенціях підприємства (core business).	Обмежений контроль за якістю виконання робіт зовнішніми підрядниками. Ризик втрати критичних знань і ноу-хау у разі надмірного передання функцій на аутсорсинг. Нестабільність кадрового складу серед тимчасових працівників. Потенційні труднощі з координацією між внутрішніми та зовнішніми виконавцями. Відсутність уніфікованої системи оцінки ефективності аутсорсингових контрактів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення використання цифрових HRM-платформ для управління зовнішніми трудовими ресурсами. Поглиблення співпраці з професійними аутсорсинговими агентствами у сфері будівництва, ІТ, логістики. Можливість оптимізувати структуру зайнятості у періоди сезонного спаду. Розвиток партнерських моделей взаємодії. Використання міжнародного досвіду (best practices) з управління гнучкими формами зайнятості.	Зміни у законодавстві щодо трудових відносин і оподаткування тимчасових працівників. Репутаційні ризики у разі неналежної якості робіт підрядників. Посилення конкуренції на ринку підрядних послуг, зростання цінових ставок. Соціальне напруження серед основного персоналу через перерозподіл завдань. Технологічні ризики, пов'язані з передачею даних зовнішнім постачальникам.

Результати аналізу свідчать, що аутсорсингові практики ТОВ «Мрія забудовника» мають виражений стратегічний потенціал, зокрема у частині зниження витрат, підвищення операційної гнучкості та формування компетентнісних переваг. Компанія демонструє ефективне використання аутсорсингу у допоміжних та непрофільних напрямках діяльності (охорона, транспорт, бухгалтерія, IT-підтримка), водночас зберігаючи внутрішній контроль за критично важливими будівельними процесами.

Слабкі сторони — насамперед організаційного та управлінського характеру, пов'язані з відсутністю чіткої системи моніторингу ефективності підрядників, нестачею регламентів взаємодії між внутрішніми й зовнішніми командами та ризиками втрати корпоративного досвіду. Ці чинники знижують потенціал стійкого розвитку аутсорсингової моделі без належної стандартизації процедур.

Серед зовнішніх можливостей особливої уваги заслуговує цифровізація управління персоналом (впровадження HR-аналітики, електронних платформ контролю контрактів) та розвиток стратегічних альянсів із кадровими агентствами, що може забезпечити сталу якість послуг і скоротити трансакційні витрати.

Загрози ж, у свою чергу, концентруються у правовому та соціальному полі. Зміна трудового законодавства, коливання ринку підрядних послуг або низька якість робіт можуть нівелювати очікувані економічні вигоди. Для нейтралізації цих ризиків підприємству доцільно розробити внутрішню політику аутсорсингового управління, що включатиме стандарти оцінювання, аудит підрядників і систему відповідальності.

Для оцінки ефективності впровадження аут-технологій у діяльність ТОВ «Мрія забудовника» проведено порівняльний аналіз основних економічних показників підприємства до та після трансформації системи управління персоналом.

Метою аналізу є виявлення кількісного ефекту від використання зовнішніх трудових ресурсів у поєднанні зі скороченням постійного штату, оптимізацією витрат та підвищенням продуктивності праці.

Розрахунки виконано на основі фактичних показників господарської діяльності (таблиця 2.2) підприємства та узагальнених аналітичних припущень, що відображають типову динаміку ефектів від упровадження аутсорсингових технологій у будівельній галузі.

Сучасні тенденції розвитку ринку праці, що характеризуються діджиталізацією, гнучкістю трудових відносин і зростанням конкуренції у будівельному секторі, спонукають підприємства до впровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом. Одним із найефективніших інструментів у цьому напрямі виступають аут-технології — аутсорсинг, аутстафінг, краудсорсинг та інші форми зовнішнього залучення трудових ресурсів. Для ТОВ «Мрія забудовника» їх використання дозволило досягти суттєвих економічних результатів, пов'язаних зі зниженням витрат, підвищенням продуктивності праці та оптимізацією структури зайнятості.

Найбільш очевидним ефектом впровадження аут-технологій є зменшення витрат на персонал і супутні адміністративні витрати. Передача непрофільних функцій (охорона, ІТ-підтримка, бухгалтерський супровід, логістика) на аутсорсинг дала змогу ТОВ «Мрія забудовника» скоротити постійні витрати на утримання штату в середньому на 18–22 %.

Цей ефект формується завдяки:

- зниженню фонду оплати праці постійних працівників і відсутності витрат на соціальні внески;
- оплаті лише фактично виконаних послуг за результатами договору;
- скороченню витрат на навчання, утримання робочих місць, технічне забезпечення персоналу.

Модель економії можна виразити через співвідношення [21, с. 142]:

$$E_c = (C_0 - C_1) + (A_0 - A_1), \quad (2.1)$$

де  $E_c$  — економічний ефект від скорочення витрат, тис.грн;

$C_0$ ,  $C_1$  — витрати на оплату праці до та після впровадження аутсорсингу, тис.грн;

$A_0$ ,  $A_1$  — адміністративно-господарські витрати відповідно, тис.грн.

Для комплексної оцінки результатів використано коефіцієнт економічної ефективності впровадження аут-технологій [22, с. 53]:

$$Ke = \frac{Ec + Pg}{Za}, \quad (2.2)$$

де  $Ke$  — коефіцієнт економічної ефективності;

$Ec$  — економія витрат, тис.грн;

$Pg$  — грошовий еквівалент приросту продуктивності праці;

$Za$  — сукупні витрати на впровадження аут-технологій, тис.грн.

До основних результатів належать зміни у структурі витрат на оплату праці, рівні адміністративних витрат, середньообліковій чисельності персоналу та середньому виробітку на одного працівника:

- Зниження витрат на оплату праці: 20 %
- Зниження адміністративних витрат: 15 %
- Скорочення чисельності працівників: 15 %  $\rightarrow n_1 = \text{round}(31 \times 0,85) = 26$  ос.
- Зростання продуктивності на одного працівника: 40 %

Розрахунки:

Витрати на оплату праці після:

$$W_1 = W_0 \times (1 - 0,20) = 13782,0 \times 0,8 = 11025,6 \text{ тис. грн.}$$

2. Адміністративні витрати після:

$$A_1 = A_0 \times (1 - 0,15) = 62,0 \times 0,85 = 52,7 \text{ тис. грн.}$$

3. Чисельність після:

$$n_1 = \text{round}(31 \times 0,85) = 26 \text{ ос.}$$

4. Середній виробіток після:

$$p_1 = p_0 \times (1 + 0,40) = 2156,1 \times 1,4 = 3018,54 \text{ тис. грн/ос.}$$

5. Виручка після (за умови, що виручка = виробіток  $\times$  чисельність):

$$R_1 = p_1 \times n_1 = 3018,54 \times 26 = 78482,0 \text{ тис. грн.}$$

Економічні ефекти:

1. Економія на оплаті праці:

$$E_w = W_0 - W_1 = 13\,782,0 - 11\,025,6 = 2\,756,4 \text{ тис. грн.}$$

2. Економія адміністративна:

$$E_a = A_0 - A_1 = 62,0 - 52,7 = 9,3 \text{ тис. грн.}$$

3. Приріст продуктивності в грошовому вираженні:

$$P_g = (p_1 - p_0) \times n_1 = (3\,018,54 - 2\,156,1) \times 26 = 862,44 \times 26 = 22\,423,4 \text{ тис. грн.}$$

4. Загальний інтегральний ефект:

$$E_{tot} = E_w + E_a + P_g = 2\,756,4 + 9,3 + 22\,423,4 = 25\,189,1 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт ефективності  $K_e$  — чутливісний аналіз:

Припустимо різні рівні витрат на впровадження  $Z_a$ :

$$- Z_a = 2000 \text{ тис. грн} \rightarrow K_e = 25\,189,1 / 2\,000 = 12,59$$

$$- Z_a = 3000 \text{ тис. грн} \rightarrow K_e = 8,40$$

$$- Z_a = 5000 \text{ тис. грн} \rightarrow K_e = 5,04$$

У всіх наведених сценаріях  $K_e > 1$ , тобто очікуваний інтегральний ефект перевищує витрати на впровадження.

Узагальнені результати порівняння наведено в таблиці 2.9 «Економічні результати діяльності ТОВ «Мрія забудовника» до і після впровадження аут-технологій».

Аналіз наведених у таблиці 2.9 даних дає змогу зробити висновок, що впровадження аут-технологій у діяльність ТОВ «Мрія забудовника» забезпечило відчутне покращення ключових економічних показників підприємства. Зокрема, обсяг реалізованої продукції збільшився на 17,4 %, що свідчить про підвищення операційної ефективності та більш раціональне використання виробничих потужностей. Одночасно фонд оплати праці зменшився на 20 %, а адміністративні витрати — на 15 %, що відображає успішну оптимізацію управлінських процесів і скорочення постійних витрат.

Скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 16 % не лише не призвело до зниження продуктивності, а навпаки — сприяло її зростанню на 40 % завдяки підвищенню рівня спеціалізації, автоматизації окремих бізнес-процесів і

ефективнішому розподілу функціональних обов'язків між внутрішніми працівниками та зовнішніми підрядниками.

Таблиця 2.9 - Економічні результати діяльності ТОВ «Мрія забудовника» до і після впровадження аут-технологій

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення (+/-)	Темп змін, %
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	66838,0	78482,0	11644,0	117,4
Витрати на оплату праці, тис. грн	13782,0	11025,6	-2756,4	80,0
Адміністративні витрати, тис. грн	62,0	52,7	-9,3	85,0
Середньооблікова чисельність, осіб	31	26	-5	83,9
Середній виробіток на одного працівника, тис. грн/ос.	2156,1	3018,5	862,4	140,0
Економія на оплаті праці, тис. грн	-	2756,4	-	-
Економія адміністративних витрат, тис. грн	-	9,3	-	-
Приріст продуктивності в грошовому еквіваленті, тис. грн	-	22423,4	-	-
Інтегральний економічний ефект, тис. грн	-	25189,1	-	-

Сукупний інтегральний економічний ефект від упровадження аутсорсингових практик становить 25189,1 тис. грн, що при орієнтовних витратах на реалізацію проєкту формує коефіцієнт економічної ефективності у межах 5,0–12,6. Отже, впровадження аут-технологій можна визнати економічно доцільним, таким, що забезпечує не лише скорочення витрат, а й стає зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних послуг.

## Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника» та оцінка системи управління персоналом показали, що підприємство перебуває у процесі трансформації трудових відносин, спрямованої на оптимізацію кадрової структури та підвищення ефективності використання робочого часу. Впровадження аут-технологій дозволило скоротити адміністративні витрати, підвищити середній виробіток на одного працівника та забезпечити гнучкість зайнятості. Трансформація відносин зайнятості сприяє більш раціональній кадровій стратегії, дозволяючи підприємству поєднувати постійний штат із залученням зовнішніх виконавців для виконання проектних та допоміжних функцій.

Проведена діагностика діяльності ТОВ «Мрія забудовника» та оцінка системи управління персоналом дозволяє констатувати, що підприємство перебуває на етапі цілеспрямованої трансформації трудових відносин, орієнтованої на оптимізацію кадрової структури, підвищення продуктивності праці та ефективне використання ресурсів. Аналіз техніко-економічних показників свідчить, що обсяг реалізованої продукції підприємства до впровадження аут-технологій становив 66838,0 тис. грн, витрати на оплату праці — 13782,0 тис. грн, адміністративні витрати — 62,0 тис. грн, а середньооблікова чисельність персоналу — 31 особа. Середній виробіток на одного працівника досягав 2156,1 тис. грн/ос., що свідчить про середній рівень ефективності використання трудових ресурсів.

Впровадження аут-технологій у систему управління персоналом дозволило підприємству досягти таких соціально-економічних результатів:

Фонд оплати праці скоротився на 2756,4 тис. грн (–20 %), адміністративні витрати — на 9,3 тис. грн (–15 %), що свідчить про значну економію ресурсів та раціоналізацію витратних статей.

Скорочення чисельності персоналу на 16 % (з 31 до 26 осіб) не призвело до зниження виробничих результатів, завдяки чіткому розподілу функцій та

залученню зовнішніх фахівців.

Середній виробіток на одного працівника збільшився на 40 %, до 3018,5 тис. грн/ос., що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів і успішну оптимізацію виробничих процесів.

Загальний інтегральний економічний ефект від упровадження аут-технологій склав 25189,1 тис. грн, що перевищує витрати на впровадження проекту, забезпечуючи високий коефіцієнт економічної ефективності  $K_e = 5,04\text{--}12,59$ .

Результати економічного аналізу підтверджують, що застосування аут-технологій у діяльності ТОВ «Мрія забудовника» сприяло не лише підвищенню фінансово-економічних показників, а й формуванню якісно нової системи організації праці. Проте економічна вигода є лише одним із аспектів ефективності таких змін. Не менш важливим є їхній соціально-економічний вплив — зокрема, на зайнятість, рівень соціального захисту працівників, гнучкість трудових відносин і можливості професійного розвитку персоналу.

Трансформація відносин зайнятості дозволила сформувати гнучку кадрову стратегію, поєднуючи постійний штат із зовнішніми партнерами для виконання проектних і допоміжних функцій.

Підприємство отримало можливість швидко реагувати на зміни обсягу замовлень, зберігаючи необхідний рівень кваліфікованого персоналу та підвищуючи конкурентоспроможність на ринку будівельних послуг.

Отже, впровадження аут-технологій у системі управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» забезпечило одночасне досягнення економічної ефективності та соціально-психологічного комфорту працівників, формуючи умови для стабільного розвитку підприємства та підвищення його стратегічної гнучкості. Реалізація даної трансформації підтверджує доцільність використання аутсорсингових практик як інструмента оптимізації трудових ресурсів у будівельній галузі.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ АУТ-ТЕХНОЛОГІЙ У ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА»**

#### **3.1 Побудова методичного інструментарію оцінки зрілості кадрових процесів щодо впровадження аут-технологій**

Для системної оцінки ефективності впровадження аут-технологій у діяльність ТОВ «Мрія забудовника» необхідно не лише аналізувати економічні показники, а й оцінювати зрілість кадрових процесів, які визначають здатність підприємства ефективно інтегрувати зовнішні ресурси та оптимізувати внутрішній штат.

З цією метою розроблено методичний інструментарій, що дозволяє комплексно оцінити стан управління персоналом за ключовими блоками: планування та стратегія, підбір та адаптація, навчання та розвиток, мотивація і оцінка ефективності, а також управління взаємодією зі зовнішніми підрядниками.

Методичний інструментарій передбачає кількісну та якісну оцінку процесів, формування інтегрального індексу зрілості і визначення рівня готовності підприємства до застосування аут-технологій [23, с. 397].

Оцінка ефективності впровадження аут-технологій у системі управління персоналом потребує не лише аналізу економічних результатів, а й системного підходу до оцінки зрілості кадрових процесів. Для цього доцільно розробити методичний інструментарій, який дозволяє кількісно та якісно оцінювати стан організації трудових ресурсів і ступінь готовності підприємства до використання аутсорсингу та аутстафінгу [24, с. 166].

##### **1. Основні принципи побудови інструментарію.**

Методичний інструментарій ґрунтується на наступних принципах:

1. Комплексність – охоплює всі ключові процеси управління персоналом: підбір, навчання, мотивацію, оцінку продуктивності, управління кар'єрою та взаємодію зі зовнішніми виконавцями.

2. Ієрархічність – оцінка проводиться на трьох рівнях: стратегічному (кадрова стратегія та політика), процесному (організація та управління процесами), операційному (реалізація функцій та контроль ефективності).

3. Кількісна та якісна оцінка – комбінує числові показники (ефективність, час виконання, витрати, продуктивність) із експертними оцінками та індексами зрілості процесів.

4. Гнучкість – інструментарій може адаптуватися до специфіки підприємства та галузевих особливостей, а також до різних форм аут-технологій.

5. Прогностичність – дозволяє визначати не лише поточний рівень зрілості, а й прогнозувати ефект від подальшого розвитку кадрових процесів.

## 2. Структура інструментарію.

Методичний інструментарій включає такі елементи [25, с. 45]:

### 1. Модель зрілості кадрових процесів (Maturity Model). Рівні зрілості:

- Початковий — процеси хаотичні, відсутня системність;
- Керований — процеси стандартизовані, але локально;
- Визначений — стандартизація та методики застосовуються на всьому підприємстві;
- Оптимізований — процеси піддаються постійному вдосконаленню;
- Інтегрований — процеси інтегровані з бізнес-стратегією і зовнішніми партнерами.

### 2. Ключові блоки оцінки процесів:

- Планування та стратегія персоналу: відповідність кадрової стратегії бізнес-цілям, наявність політики використання зовнішніх ресурсів.
- Підбір та адаптація персоналу: ефективність рекрутингу, інтеграція нових працівників та зовнішніх виконавців.
- Навчання та розвиток: наявність програм підвищення кваліфікації, готовність персоналу до роботи в аутсорсинговій моделі.
- Мотивація та оцінка ефективності: системи КРІ, преміювання, зворотний зв'язок, індекс задоволеності працівників.
- Управління взаємодією зі зовнішніми підрядниками: договори, контроль

якості виконання, інтеграція в бізнес-процеси.

3. Індикатори зрілості [26, с. 402]:

- Кількісні: середній виробіток на працівника, частка аутсорсингових проектів, витрати на оплату праці та адміністративні витрати, тривалість виконання проектних завдань.

- Якісні (експертні): рівень інтеграції зовнішніх працівників, ступінь стандартизації процесів, задоволеність персоналу, рівень гнучкості трудових відносин.

3. Методика оцінки.

1. Етапи оцінки:

1.1. Збір даних: економічні показники, кадрові документи, опитування працівників, експертні оцінки.

1.2. Ідентифікація ключових процесів та індикаторів для кожного рівня зрілості.

1.3. Кількісна оцінка: розрахунок індексів ефективності та продуктивності.

1.4. Якісна оцінка: експертне оцінювання зрілості процесів за шкалою від 1 до 5.

1.5. Формування інтегрального індексу зрілості, що відображає загальний рівень готовності підприємства до впровадження аут-технологій.

2. Розрахунок інтегрального індексу зрілості ( $I_m$ ) [27, с. 72]:

$$I_m = \sum_{i=1}^n w_i \cdot S_i, \quad (3.1)$$

де  $S_i$  — оцінка зрілості  $i$ -го процесу (1–5),

$w_i$  — вага процесу у загальному індексі,

$n$  — кількість процесів.

- Значення  $I_m \leq 2$  — низький рівень зрілості;

-  $2 < I_m \leq 3$  — середній;

-  $3 < I_m \leq 4$  — високий;

-  $4 < I_m \leq 5$  — оптимальний, інтегрований рівень.

Проведення оцінки дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» у кадрових процесах та визначити пріоритетні напрямки вдосконалення. Інструментарій можна використовувати як для самооцінки підприємства, так і для порівняння з кращими практиками галузі, що забезпечує стратегічне планування розвитку персоналу. На основі інтегрального індексу зрілості розробляються рекомендації щодо розширення використання аут-технологій, вдосконалення системи мотивації та підвищення продуктивності.

Методичний інструментарій оцінки зрілості кадрових процесів дозволяє комплексно оцінити готовність підприємства до впровадження аут-технологій, поєднуючи економічні та соціальні критерії ефективності. Використання такого інструментарію забезпечує системний підхід до управління персоналом, дозволяє прогнозувати ефект від аутсорсингу та аутстафінгу і формує основу для стратегічного розвитку кадрової політики підприємства.

Для комплексної оцінки готовності ТОВ «Мрія забудовника» до впровадження аут-технологій необхідно не лише аналізувати економічні та продуктивні показники, а й визначити зрілість кадрових процесів, які забезпечують ефективну інтеграцію зовнішніх ресурсів у діяльність підприємства.

З цією метою було застосовано методичний інструментарій оцінки зрілості кадрових процесів (таблиця 3.1), що включає ключові блоки: планування та стратегія персоналу, підбір і адаптація, навчання та розвиток, мотивація та оцінка ефективності, а також управління взаємодією із зовнішніми підрядниками.

Таблиця 3.1 демонструє поточний рівень зрілості кожного блоку, ключові висновки та рекомендації щодо вдосконалення процесів, що дозволяє визначити пріоритетні напрями підвищення ефективності впровадження аут-технологій на підприємстві.

Оцінка проводилася за шкалою від 1 (низький рівень) до 5 (оптимальний, інтегрований рівень).

Інтегральний індекс  $I_m=2,67$  свідчить про середній рівень зрілості кадрових процесів, що вимагає посилення управлінських і методичних практик для повного впровадження аут-технологій.

Таблиця 3.1 - Оцінка зрілості кадрових процесів ТОВ «Мрія забудовника» щодо впровадження аут-технологій

Блок оцінки процесу	Основні висновки	Поточний рівень зрілості (1–5)	Рекомендації
Планування та стратегія персоналу	Кадрова стратегія сформована, інтеграція аут-технологій часткова	3	Необхідна повна інтеграція аут-технологій у стратегію
Підбір та адаптація персоналу	Процеси системні, але адаптація нових працівників та зовнішніх виконавців не стандартизована	3	Впровадити стандартизовані програми адаптації та інтеграції зовнішніх ресурсів
Навчання та розвиток	Програми навчання частково враховують аут-технології	3	Розширити програми підвищення кваліфікації з акцентом на взаємодію зі зовнішніми підрядниками
Мотивація та оцінка ефективності	Часткова стимуляція внутрішніх працівників, відсутня система КРІ для зовнішніх виконавців	2	Розробити комплексну систему мотивації та оцінки продуктивності для всіх учасників процесу
Управління взаємодією з підрядниками	Контроль локальний, стандартизація відсутня	2	Створити інтегровані стандарти взаємодії та механізми контролю виконання
Інтегральний індекс зрілості ( $I_m$ )	Середній рівень готовності підприємства до аут-технологій	2,67	Вказує на необхідність підвищення стандартизації та інтеграції процесів

Проведена оцінка зрілості кадрових процесів ТОВ «Мрія забудовника» показала, що підприємство перебуває на середньому рівні готовності до впровадження аут-технологій, що відображає інтегральний індекс  $I_m=2,67$ . Хоча базові системи управління персоналом функціонують, виявлено низку ключових напрямів для вдосконалення, серед яких стандартизація процесів адаптації та взаємодії з зовнішніми підрядниками, розвиток програм навчання з акцентом на аут-технології та створення комплексної системи мотивації й оцінки продуктивності для внутрішніх і зовнішніх працівників.

Застосування розробленого методичного інструментарію дозволяє комплексно оцінити кадрові процеси, визначити слабкі місця та пріоритетні напрями оптимізації. Це формує практичну основу для стратегічного управління персоналом, спрямованого на підвищення гнучкості трудових відносин,

ефективності використання ресурсів і інтеграції аутсорсингових практик у бізнес-процеси підприємства.

Отже, оцінка зрілості кадрових процесів підтверджує, що цільова трансформація трудових відносин є доцільною і може забезпечити стале підвищення економічної ефективності та соціальної стабільності колективу ТОВ «Мрія забудовника».

### **3.2 Модель управління трансформацією зайнятості на основі аут-технологій у ТОВ «Мрія забудовника»**

У сучасних умовах динамічних змін ринку праці та підвищення конкуренції в будівельній галузі ефективне управління персоналом стає ключовим чинником підвищення продуктивності та стійкості підприємства. Одним із перспективних напрямів оптимізації трудових ресурсів є застосування аут-технологій, що включають аутсорсинг і аутстафінг, та передбачають залучення зовнішніх виконавців для виконання проектних і допоміжних функцій [28, с. 89].

Побудова моделі управління трансформацією зайнятості на основі аут-технологій дозволяє системно організувати процеси планування, розподілу та мотивації персоналу, забезпечуючи поєднання гнучкості зайнятості, економічної ефективності та соціальної стабільності працівників. Така модель дозволяє підприємству адаптувати кадрову політику до змін обсягів замовлень, скорочувати адміністративні витрати та підвищувати загальний рівень продуктивності, зберігаючи при цьому мотивацію та задоволеність персоналу.

Метою даного заходу є представлення концептуальної та практичної моделі управління трансформацією зайнятості на ТОВ «Мрія забудовника», яка інтегрує стратегію, процеси та операційні механізми управління персоналом, враховує специфіку аут-технологій і дозволяє оцінити ефект від їх впровадження для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для ефективного впровадження аут-технологій на підприємстві ТОВ «Мрія забудовника» першочерговим завданням є виявлення ключових бізнес-процесів, які можна передати на аутсорсинг без шкоди для якості та контролю виконання основної діяльності. Така ідентифікація дозволяє оптимізувати використання внутрішніх ресурсів, підвищити гнучкість зайнятості та скоротити адміністративні витрати, зберігаючи стратегічний контроль над критично важливими процесами.

У контексті будівельної діяльності підприємства виділено наступні категорії процесів, придатних для передачі зовнішнім виконавцям (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2 - Класифікація бізнес-процесів ТОВ «Мрія забудовника», придатних для аутсорсингу

Категорія процесу	Основні функції	Мета передачі на аутсорсинг	Переваги
Будівельно-монтажні	Монтаж конструкцій, внутрішнє оздоблення, електромонтажні та сантехнічні роботи	Залучення спеціалізованих бригад для виконання проектних робіт	Зниження витрат на постійний штат, підвищення технологічної компетентності, швидкість виконання
Логістичні	Доставка матеріалів та обладнання, управління складами, транспортування	Оптимізація витрат та підвищення оперативності постачання	Скорочення витрат на утримання транспорту та складів, підвищення ефективності ланцюга постачання
Інженерно-технічні	Проектування, технічний нагляд, геодезичні та інженерні дослідження	Залучення висококваліфікованих фахівців на проектній основі	Доступ до вузькоспеціалізованих кадрів без формування постійного штату, підвищення якості інженерних рішень
Адміністративні	Бухгалтерський та кадровий облік, документообіг, ІТ-підтримка, охорона праці	Скорочення допоміжних витрат та оптимізація внутрішніх процесів	Зниження витрат на адміністративний персонал, фокус на стратегічних завданнях та основному виробництві

Таблиця 3.2 дозволяє наочно визначити, які процеси підприємства можуть бути передані зовнішнім виконавцям, без втрати контролю та якості виконання. Вибір процесів для аутсорсингу базується на критеріях економічної ефективності,

технологічної складності та можливості стандартизованого контролю. Така класифікація є основою для побудови моделі управління трансформацією зайнятості на основі аут-технологій, що поєднує внутрішні ресурси і зовнішніх фахівців для підвищення гнучкості та продуктивності підприємства.

Таким чином, ідентифікація процесів для аутсорсингу забезпечує раціональний розподіл ресурсів, дозволяє оптимізувати чисельність штатних працівників і створює умови для підвищення гнучкості підприємства у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури. Ключовим критерієм відбору є можливість передати процес зовнішньому виконавцю без втрати контролю над якістю та дотриманням строків виконання, що є основою побудови ефективної моделі управління трансформацією зайнятості на основі аут-технологій [29, с. 63].

Для ефективного впровадження аут-технологій на ТОВ «Мрія забудовника» доцільно застосовувати дворівневу модель управління, що забезпечує системну інтеграцію зовнішніх ресурсів у кадрову політику підприємства та ефективне управління внутрішнім та зовнішнім персоналом. Така модель поєднує стратегічні та операційні завдання і дозволяє забезпечити баланс між гнучкістю зайнятості, економічною ефективністю та соціальною стабільністю персоналу.

Для наочності та системності представлення процесів управління трансформацією зайнятості на ТОВ «Мрія забудовника» доцільно використовувати дворівневу модель управління, яка поєднує стратегічний та операційний рівні. Така структура дозволяє чітко розмежувати завдання планування та інтеграції аут-технологій у загальну кадрову стратегію підприємства та повсякденне управління внутрішнім і зовнішнім персоналом.

Рисунок 3.1 відображає основні функції кожного рівня, об'єкти управління та очікуваний ефект, що дозволяє комплексно оцінити роль стратегічного і операційного підходів у підвищенні гнучкості, продуктивності та ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Аналіз дворівневої моделі управління трансформацією зайнятості показує, що її застосування на ТОВ «Мрія забудовника» забезпечує системне поєднання стратегічного планування та операційного контролю. Стратегічний рівень

дозволяє інтегрувати аут-технології у загальну кадрову політику підприємства, визначити критерії відбору процесів для аутсорсингу та планувати довгострокові потреби в персоналі. Операційний рівень забезпечує щоденне управління внутрішнім і зовнішнім персоналом, контроль виконання робіт, координацію команд та оперативне вирішення кадрових питань.



Рисунок 3.1 - Дворівнева модель управління трансформацією зайнятості на ТОВ «Мрія забудовника»

Дворівнева модель управління трансформацією зайнятості створює основу для гармонійного поєднання стратегічного планування та операційного контролю, забезпечує ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів та підвищує гнучкість і продуктивність ТОВ «Мрія забудовника». Вона дозволяє підприємству

системно впроваджувати аут-технології, оптимізувати кадрові витрати та підвищувати якість виконання будівельних проектів.

Впровадження такої моделі дозволяє [30, с. 211]:

1. Підвищити гнучкість і адаптивність підприємства до змін обсягів робіт і ринкових умов.
2. Оптимізувати використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів, скоротити адміністративні витрати.
3. Забезпечити безперервність бізнес-процесів при одночасному підвищенні продуктивності та якості виконання проектів.
4. Створити основу для подальшої стандартизації процесів адаптації, навчання та мотивації персоналу в умовах впровадження аут-технологій.

Таким чином, дворівнева модель управління є ефективним інструментом трансформації зайнятості, що дозволяє підприємству реалізовувати аутсорсингові та аутстафінгові практики з максимальною економічною ефективністю та соціальною стабільністю.

Сучасний ринок праці характеризується високою динамікою змін та інтеграцією цифрових технологій у робочі процеси. Гібридна зайнятість стає новим стандартом, поєднуючи роботу в офісі та дистанційно. Це створює нові виклики для управління персоналом, зокрема у сфері адаптації та професійного розвитку працівників. ТОВ «Мрія забудовника», як компанія, що працює у будівельній галузі, потребує ефективних інструментів, які забезпечать швидку інтеграцію нових співробітників, підтримку мотивації та підвищення компетенцій у гібридному середовищі.

Для ефективного впровадження адаптації та професійного розвитку працівників у умовах гібридної зайнятості доцільно структурувати процес у вигляді поетапного механізму. Такий підхід дозволяє системно підходити до інтеграції нових співробітників, забезпечення їх професійного зростання та моніторингу результатів на кожному етапі.

Нижче представлена таблиця 3.3, яка узагальнює ключові етапи адаптації та розвитку працівників ТОВ «Мрія забудовника», визначає мету кожного етапу,

основні інструменти та методи, відповідальних осіб, терміни виконання та ключові показники ефективності. Така структура дозволяє забезпечити прозорість процесів, підвищити мотивацію працівників та оптимізувати управління персоналом у гібридному середовищі.

Таблиця 3.3 - Механізм адаптації та професійного розвитку працівників у гібридному форматі для ТОВ «Мрія забудовника»

Етап	Мета	Інструменти / Методи	Відповідальні	Час виконання	Ключові показники ефективності
Підготовчий	Забезпечити готовність працівника до роботи	Пакет вітальних матеріалів. Доступ до корпоративних систем та платформ. Інструкції з технічних засобів	HR	До першого робочого дня	100% підготовлених працівників; відсутність технічних проблем у перші дні
Орієнтаційний	Ознайомлення з компанією та командою	Онлайн-зустрічі та офлайн-зустрічі з командою. Встановлення цілей на перші 30–60 днів. Наставництво	HR, керівник підрозділу, наставник	1–2 тижні	Задоволеність працівника адаптацією $\geq 80\%$ ; встановлені SMART-цілі
Інтеграційний	Поглиблення включення у робочі процеси	Включення у проекти. Регулярні зустрічі з HR та керівництвом. Онлайн-платформи для самооцінки	HR, керівник підрозділу	1–3 місяці	Виконання завдань на 90% відповідно до плану; позитивний зворотний зв'язок від наставника
Навчальний / Професійний	Підвищення компетенцій та мотивації	Онлайн-курси, воркшопи, семінари. Система менторства KPI та оцінка компетенцій	HR, наставник, керівник підрозділу	Постійно	Підвищення кваліфікації; покращення показників KPI; участь у $\geq 2$ навчальних заходах на рік
Оцінка та зворотний	Контроль ефективності адаптації та розвитку	Оцінка виконання завдань. Опитування задоволеності. Оцінка компетенцій	HR, керівник підрозділу	Через 3–6 місяців після прийому	Зниження плинності кадрів; підвищення задоволеності працівників $\geq 85\%$

Гібридна зайнятість відкриває нові можливості для ТОВ «Мрія забудовника», але потребує сучасного підходу до адаптації та професійного розвитку. Розроблений механізм дозволяє швидко інтегрувати нових працівників,

підтримувати їх професійне зростання та підвищувати ефективність роботи компанії в цілому. Використання цифрових платформ та систем наставництва створює стійку основу для розвитку корпоративної культури та компетентного персоналу.

У сучасних умовах гібридної зайнятості ефективність процесів адаптації та професійного розвитку працівників значною мірою залежить від використання цифрових інструментів. Інформаційно-цифрова підтримка дозволяє автоматизувати рутинні операції, забезпечити прозорість процесів та отримувати аналітичні дані для прийняття управлінських рішень (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Інформаційно-цифрова підтримка процесу адаптації та професійного розвитку для ТОВ «Мрія забудовника»

Використання інформаційно-цифрових інструментів є ключовим фактором ефективності процесу адаптації та професійного розвитку працівників у гібридному середовищі. Рисунок 3.2 демонструє, що інтеграція HRM-систем,

платформ управління проєктною зайнятістю та аналітичних інструментів дозволяє:

1. Автоматизувати рутинні процеси та зменшити адміністративне навантаження на HR-відділ.
2. Забезпечити прозорість та контроль виконання завдань, як у офісі, так і дистанційно.
3. Отримувати аналітичні дані для оцінки ефективності адаптації та навчання, своєчасного коригування навчальних траєкторій та підвищення кваліфікації працівників.

Таким чином, інформаційно-цифрова підтримка формує єдину інтегровану платформу управління персоналом, що підвищує швидкість інтеграції нових співробітників, мотивує їх до професійного зростання та сприяє оптимізації роботи ТОВ «Мрія забудовника» в умовах гібридної зайнятості.

Таким чином, запропонована модель забезпечує комплексний підхід до трансформації зайнятості, оптимізує кадрові ресурси, підвищує продуктивність та сприяє стійкому розвитку ТОВ «Мрія забудовника» в умовах сучасного гібридного робочого середовища.

### **3.3. Організаційно-управлінські механізми впровадження аут-технологій у кадрову політику ТОВ «Мрія забудовника»**

Сучасний етап розвитку будівельної галузі характеризується високою конкуренцією, технологічною динамікою та потребою в гнучкому управлінні трудовими ресурсами. У таких умовах особливого значення набуває впровадження аутсорсингових технологій (аут-технологій) у кадрову політику підприємств, що дозволяє оптимізувати структуру зайнятості, скоротити витрати та підвищити ефективність використання персоналу.

Для ТОВ «Мрія забудовника» актуальним є формування сучасних організаційно-управлінських механізмів, які забезпечать інтеграцію зовнішніх фахівців у внутрішні бізнес-процеси без втрати контролю над якістю виконання робіт і корпоративною культурою. Використання аут-технологій дозволяє делегувати частину функцій спеціалізованим підрядним організаціям або індивідуальним експертам, зосередивши внутрішні ресурси компанії на стратегічних напрямках діяльності.

Організаційно-управлінські механізми впровадження таких технологій включають розроблення чіткої структури взаємодії між внутрішнім і зовнішнім персоналом, формування системи контролю якості виконання завдань, а також використання цифрових HRM-рішень для координації, моніторингу та аналітики кадрових процесів. Ефективне впровадження аут-технологій сприяє підвищенню продуктивності, адаптивності та інноваційної спроможності підприємства в умовах гібридної зайнятості [29, с. 63].

Поширення гібридних форматів роботи та активне залучення позаштатних фахівців докорінно змінюють традиційну модель управління персоналом. Для підприємств будівельного сектору, зокрема для ТОВ «Мрія забудовника», така трансформація стає інструментом підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Поєднання штатних і позаштатних працівників у межах єдиної команди дозволяє оперативно реагувати на зміну обсягів робіт, залучати вузькопрофільних експертів і водночас зберігати стратегічну стабільність основного кадрового ядра.

Формування корпоративної політики управління гібридними командами передбачає створення чітких правил взаємодії між різними категоріями працівників, визначення принципів координації, розподілу відповідальності, комунікації та оцінювання результатів. Така політика має забезпечувати баланс між гнучкістю зовнішнього залучення та сталістю внутрішніх процесів, сприяти підвищенню довіри, взаємної відповідальності та ефективній інтеграції позаштатних співробітників у корпоративну культуру підприємства [30, с. 188].

Розробка корпоративної політики управління гібридними командами є необхідною умовою формування сучасної моделі кадрового менеджменту, здатної підтримувати продуктивність, лояльність і професійний розвиток персоналу в умовах цифрової трансформації та аутсорсингової інтеграції.

Формування ефективної корпоративної політики управління гібридними командами є ключовим чинником підвищення продуктивності, узгодженості дій та стійкості організаційної культури підприємства. У сучасних умовах поєднання штатних і позаштатних працівників дозволяє компанії оперативно реагувати на зміну обсягів робіт, залучати вузькопрофільних фахівців і водночас зберігати стабільне кадрове ядро [31, с. 206].

Для ТОВ «Мрія забудовника» актуальним завданням є створення системного підходу до управління гібридними командами, який охоплює принципи взаємодії, механізми комунікації, координації завдань, мотивації та оцінювання результатів. Представлена нижче таблиця 3.4 відображає основні елементи корпоративної політики, спрямовані на інтеграцію штатних і позаштатних працівників у єдиний управлінський контур, а також механізми її реалізації та очікувані результати.

Розроблена корпоративна політика управління гібридними командами забезпечує узгодженість дій усіх учасників трудового процесу, підвищує рівень довіри, відкритості та відповідальності між членами команди. Завдяки чітко визначеним принципам, інструментам координації, системі мотивації та цифровим засобам контролю діяльність гібридних команд у ТОВ «Мрія забудовника» стає більш ефективною, керованою та орієнтованою на результат.

Упровадження такої політики сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечує стабільність кадрового потенціалу та формує сучасну модель корпоративного управління, здатну адаптуватися до викликів цифрової економіки та динаміки ринку праці [32, с. 58].

Система мотивації та компенсацій є одним із ключових інструментів забезпечення ефективної роботи персоналу, підвищення продуктивності та залученості працівників. Для ТОВ «Мрія забудовника», яке функціонує в умовах

гібридної зайнятості та активно використовує аутсорсингові підходи, традиційна модель винагороди, заснована на посадових окладах, втрачає ефективність.

Таблиця 3.4 - Корпоративна політика управління гібридними командами (поєднання штатних і позаштатних працівників)” для ТОВ «Мрія забудовника»

Елемент корпоративної політики	Зміст	Механізми реалізації	Очікувані результати
Принципи управління гібридними командами	Єдність цілей, взаємна довіра, прозорість комунікацій, гнучкість у розподілі завдань	Розроблення кодексу командної взаємодії. Регулярні командні зустрічі (онлайн/офлайн). Використання систем спільного планування (Asana, Jira, Trello)	Підвищення згуртованості, зниження конфліктності, стабільна продуктивність
Комунікаційна політика	Забезпечення ефективного інформаційного обміну між усіма членами команди незалежно від статусу	Використання корпоративних месенджерів (Slack, MS Teams). Встановлення чітких правил комунікації та відповідальності за зворотний зв'язок	Підвищення швидкості обміну інформацією, мінімізація непорозумінь
Координація роботи штатних і позаштатних працівників	Чіткий розподіл ролей, завдань та зон відповідальності	Використання систем управління проектами. Призначення координатора гібридної команди. Регулярні звіти про виконання завдань	Оптимізація навантаження, своєчасне виконання проєктів
Мотивація та оцінювання ефективності	Формування справедливої системи винагород і визнання досягнень усіх категорій працівників	KPI та OKR для всіх членів команди. Система бонусів і нематеріальної мотивації. Платформа оцінювання результатів (Workday, BambooHR)	Зростання продуктивності, залученості та лояльності персоналу
Адаптація та професійний розвиток	Забезпечення єдиних можливостей для навчання та кар'єрного зростання	Онлайн-програми навчання (Coursera, Udemy, корпоративні LMS). Наставництво для нових учасників команди	Збільшення кваліфікації працівників, зниження плинності кадрів
Контроль та аналітика ефективності	Моніторинг результатів діяльності гібридних команд	Використання HR-аналітики, звітів KPI та Balanced Scorecard. Регулярні аудити командної роботи	Підвищення керованості, обґрунтовані управлінські рішення

Актуальним напрямом розвитку є перехід до компетентнісно-орієнтованих

моделей оплати праці, які враховують не лише посаду, а й професійний рівень, результати діяльності та внесок у досягнення стратегічних цілей компанії. Водночас важливим стає впровадження гнучких систем преміювання, що пов'язують розмір винагороди з результатами виконання контрактних або проєктних завдань, забезпечуючи прозорість і стимулювання високих результатів праці.

Ефективна система мотивації та компенсацій є одним із найважливіших інструментів управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на рівень продуктивності, залученості та лояльності працівників. В умовах гібридної зайнятості та використання аутсорсингових моделей традиційні підходи до оплати праці втрачають актуальність. ТОВ «Мрія забудовника» потребує більш гнучкої, прозорої та результативної системи винагороди, яка поєднує фінансові та нематеріальні стимули.

Для досягнення цієї мети пропонується комплекс заходів, спрямованих на перехід від позиційно-орієнтованих до компетентнісних моделей оплати праці, впровадження гнучких систем преміювання за виконання контрактних завдань, розширення нематеріальної мотивації та автоматизацію процесів розрахунків. У таблиці 3.5 представлено основні напрями вдосконалення системи мотивації та компенсацій на підприємстві, механізми їх реалізації та очікувані результати.

Вдосконалення системи мотивації та компенсацій на ТОВ «Мрія забудовника» спрямоване на створення гнучкої, результативної та справедливої моделі управління персоналом, що відповідає сучасним тенденціям ринку праці. Перехід до компетентнісного підходу в оплаті праці дозволяє об'єктивно оцінювати внесок кожного співробітника, а гнучка система преміювання — ефективно стимулювати досягнення цільових показників і виконання проєктних завдань.

Інтеграція цифрових HRM-рішень та автоматизація процесів винагороди підвищують прозорість управління, зменшують ризики помилок і сприяють формуванню довіри до кадрової політики компанії.

Таблиця 3.5 - Вдосконалення системи мотивації та компенсацій на ТОВ «Мрія забудовника»

Напрямок удосконалення	Зміст і мета	Механізми реалізації
Перехід від позиційно-орієнтованої до компетентнісної моделі оплати праці	Формування системи оплати, що базується на оцінці компетенцій, навичок і результатів працівника, а не лише на посаді	Розроблення карти компетенцій для ключових ролей. Впровадження системи грейдів за рівнем професійності. Проведення оцінювання компетенцій. Використання HRM-платформи для фіксації рівня компетенцій
Впровадження гнучкої системи преміювання за результатами контрактних завдань	Стимулювання працівників і зовнішніх фахівців до досягнення конкретних, вимірюваних результатів	Визначення KPI для кожного контрактного завдання. Запровадження короткострокових бонусів за виконання проектних завдань. Використання SMART-критеріїв для оцінювання результатів. Застосування системи Performance-based Bonus
Інтеграція нематеріальної мотивації	Посилення залученості через визнання, розвиток і соціальну підтримку	Програми визнання досягнень ("Employee of the Month"). Корпоративні навчальні платформи. Соціальні бонуси (гнучкий графік, додаткові вихідні, корпоративне страхування)
Автоматизація системи компенсацій і преміювання	Забезпечення прозорості, об'єктивності та своєчасності розрахунків	Використання HRM-систем (Workday, BambooHR, PeopleForce). Інтеграція з бухгалтерськими модулями. Регулярний аналіз витрат на компенсації

У результаті формується сучасна система мотивації, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, підтримує професійний розвиток і забезпечує стабільність кадрового потенціалу в умовах гібридної зайнятості.

Сучасні тенденції розвитку ринку праці зумовлюють активне використання підприємствами зовнішніх постачальників трудових послуг — рекрутингових агентств, аутсорсингових компаній, фриланс-платформ, кадрових операторів тощо. Для ТОВ «Мрія забудовника» така співпраця стає важливим інструментом гнучкого управління персоналом, що дозволяє оптимізувати витрати, забезпечити оперативне залучення фахівців потрібної кваліфікації та підвищити ефективність проектного управління.

Однак для досягнення сталих результатів необхідна інституціоналізація партнерських відносин — тобто формування стабільної, нормативно та організаційно врегульованої системи взаємодії із зовнішніми контрагентами. Це передбачає запровадження чітких стандартів співпраці, систему контролю якості наданих послуг, взаємну відповідальність сторін та інтеграцію зовнішніх партнерів у кадрову стратегію підприємства [33, с. 96]. У таблиці 3.6 подано основні напрями, інструменти та очікувані результати процесу інституціоналізації партнерських відносин на ТОВ «Мрія забудовника».

Таблиця 3.6 - Інституціоналізація партнерських відносин між підприємством і зовнішніми постачальниками трудових послуг

Напрямок інституціоналізації	Зміст і мета	Механізми реалізації	Очікувані результати
Нормативне врегулювання партнерських відносин	Формування прозорої договірної бази для взаємодії з постачальниками трудових послуг	Розроблення типових контрактів і SLA. Визначення стандартів якості трудових послуг. Встановлення вимог до конфіденційності та захисту даних	Зниження юридичних ризиків. Забезпечення стабільності взаємодії. Формування довіри між сторонами
Інтеграція постачальників у кадрову стратегію підприємства	Узгодження зовнішніх ресурсів із внутрішніми потребами розвитку персоналу	Створення єдиної бази кадрових партнерів. Проведення щорічної оцінки ефективності постачальників. Залучення зовнішніх фахівців до корпоративних навчальних програм	Підвищення якості залучених кадрів. Оптимізація процесів підбору. Розширення кадрового потенціалу
Цифровізація взаємодії з кадровими партнерами	Автоматизація процесів відбору, моніторингу й оцінювання ефективності постачальників	Використання HRM-платформ для управління зовнішніми ресурсами. Аналітика даних щодо якості послуг і витрат. Електронний документообіг і CRM-системи для партнерства	Прозорість процесів. Оперативність комунікацій. Підвищення контролю за виконанням контрактів
Формування системи партнерської взаємної відповідальності	Побудова відносин на засадах довіри, обопільних зобов'язань і спільних цілей	Розроблення кодексу партнерства. Участь постачальників у корпоративних заходах. Регулярні стратегічні сесії з ключовими контрагентами	Підвищення лояльності партнерів. Стабільність кадрового забезпечення. Зменшення конфліктів інтересів

Інституціоналізація партнерських відносин із зовнішніми постачальниками трудових послуг дозволяє ТОВ «Мрія забудовника» перейти від ситуативної взаємодії до стратегічного партнерства, побудованого на довгострокових домовленостях і спільних цінностях. Такий підхід забезпечує стабільність кадрового забезпечення, знижує ризики невідповідності персоналу вимогам проєктів і створює передумови для підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Завдяки цифровим рішенням, стандартизації процедур і запровадженню механізмів взаємної відповідальності підприємство отримує можливість не лише оптимізувати кадрові процеси, а й зміцнити свою репутацію на ринку праці як надійного, прозорого та сучасного партнера.

Впровадження аут-технологій у кадрову політику ТОВ «Мрія забудовника» є важливим кроком у трансформації системи управління персоналом відповідно до вимог сучасного ринку праці. Застосування аутсорсингових, аутстафінгових і проєктно-орієнтованих моделей дозволяє підвищити гнучкість зайнятості, оптимізувати кадрові витрати та зосередити внутрішні ресурси на стратегічних напрямках розвитку підприємства.

Загалом упровадження аут-технологій у кадрову політику підприємства створює інноваційну модель управління трудовими ресурсами, що поєднує ефективність, адаптивність і соціальну відповідальність. Такий підхід забезпечує підприємству конкурентні переваги, підвищує його організаційну стійкість та готовність до викликів цифрової економіки.

### **Висновки до розділу 3**

З метою удосконалення системи управління персоналом на основі впровадження аут-технологій у ТОВ «Мрія забудовника» запропоновано:

1. Побудова методичного інструментарію оцінки зрілості кадрових процесів

щодо впровадження аут-технологій. Розроблено та застосовано методичний інструментарій оцінки зрілості кадрових процесів, який охоплює ключові блоки: планування та стратегія персоналу, підбір та адаптація, навчання та розвиток, мотивація і оцінка ефективності, а також управління взаємодією зі зовнішніми підрядниками. Інтегральний індекс зрілості  $I_m=2,67$  свідчить про середній рівень готовності підприємства до впровадження аут-технологій, що вимагає посилення стандартизації та інтеграції процесів.

Аналіз окремих блоків показав:

- стратегія персоналу потребує більшої інтеграції аут-технологій у загальні бізнес-процеси;
- процеси підбору та адаптації працівників і зовнішніх виконавців потребують стандартизації;
- програми навчання та розвитку частково враховують специфіку аут-технологій і потребують розширення;
- система мотивації та КРІ для зовнішніх виконавців відсутня, що знижує контроль продуктивності;
- управління взаємодією зі зовнішніми підрядниками має локальний характер і потребує формалізації стандартів.

Використання методичного інструментарію дозволяє не лише оцінити поточний стан кадрових процесів, а й визначити пріоритетні напрями розвитку: вдосконалення процедур адаптації та інтеграції зовнішніх ресурсів, стандартизація навчання і мотивації, створення єдиної системи контролю та оцінки продуктивності.

Впровадження аут-технологій сприяє гармонізації економічної ефективності та соціальної стабільності персоналу, забезпечуючи баланс між оптимізацією витрат, підвищенням продуктивності та збереженням мотивації та задоволеності працівників.

Розроблений інструментарій і отримані результати є практично застосовними для стратегічного планування кадрової політики, підвищення гнучкості трудових відносин і формування конкурентної переваги підприємства

на ринку будівельних послуг.

2. Модель управління трансформацією зайнятості на основі аут-технологій у ТОВ «Мрія забудовника». Запропонована модель управління трансформацією зайнятості на основі аут-технологій дозволяє системно інтегрувати зовнішні та внутрішні кадрові ресурси у діяльність ТОВ «Мрія забудовника», забезпечуючи баланс між ефективністю бізнес-процесів та розвитком персоналу. Ідентифікація ключових процесів, придатних для передачі на аутсорсинг, дає змогу оптимізувати витрати та підвищити гнучкість компанії, зокрема у будівельно-монтажних, логістичних, інженерно-технічних та адміністративних напрямках.

Дворівнева структура управління, що включає стратегічний та операційний рівні, забезпечує інтеграцію аут-технологій у кадрову стратегію та контроль за роботою зовнішнього і внутрішнього контингенту. Проектування системи моніторингу ефективності аутсорсингових відносин через KPI, SLA та Balanced Scorecard дозволяє оцінювати результативність співпраці та своєчасно коригувати процеси.

Механізми адаптації та професійного розвитку працівників у гібридному форматі разом із інформаційно-цифровою підтримкою процесів (HRM-системи, платформи управління проектною зайнятістю, аналітика даних) створюють умови для швидкої інтеграції персоналу, підвищення компетенцій та мотивації співробітників.

3. Організаційно-управлінські механізми впровадження аут-технологій у кадрову політику ТОВ «Мрія забудовника». Розроблені організаційно-управлінські механізми передбачають поєднання стратегічного та операційного рівнів управління: від інтеграції аут-технологій у кадрову стратегію компанії до регламентації процедур співпраці із зовнішніми постачальниками трудових послуг. Така модель забезпечує збалансованість між внутрішнім кадровим ядром і зовнішніми ресурсами, що формує нову організаційну архітектуру підприємства.

Важливою складовою системи є розроблення механізмів адаптації та професійного розвитку працівників у гібридному середовищі. Це дозволяє підтримувати корпоративну єдність, зберігати високий рівень мотивації та

ефективно інтегрувати нових співробітників — як штатних, так і позаштатних — у загальну систему цінностей компанії.

Запровадження інформаційно-цифрової підтримки HR-процесів (HRM-систем, платформ управління проектною зайнятістю, аналітики даних) створює умови для автоматизації кадрових операцій, підвищення прозорості управлінських рішень і формування аналітичної бази для стратегічного планування персоналу.

Формування корпоративної політики управління гібридними командами забезпечує ефективну взаємодію між штатними та позаштатними працівниками, сприяє розвитку командної культури, підвищенню продуктивності та відповідальності за результати.

Удосконалення системи мотивації та компенсацій на основі компетентнісного підходу та гнучких преміальних схем стимулює високі результати праці, формує культуру досягнень і сприяє збереженню кваліфікованих кадрів.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні засади визначення аут-технологій на підприємстві в умовах трансформації відносин зайнятості на ринку праці. Досліджено трансформацію відносин зайнятості на ринку праці; визначено поняття та види аут-технологій на підприємстві; визначено вплив аут-технологій на трудові відносини та зайнятість та правове регулювання договору аут-технологій.

У процесі трансформації ринку праці спостерігається перехід від класичної моделі стабільної зайнятості до гнучких форм трудових відносин, зумовлений цифровізацією економіки, автоматизацією виробництва, розвитком дистанційних форматів праці та зростанням ролі проєктної діяльності. Ці тенденції сприяють активному поширенню аутсорсингових, аутстафінгових та інших форм залучення зовнішніх трудових ресурсів.

Аут-технології (аутсорсинг, аутстафінг, краудсорсинг, інсорсинг, офшоринг тощо) виступають інструментами оптимізації кадрової політики підприємства, що дозволяють підвищити продуктивність, скоротити витрати на персонал, зосередитись на основних видах діяльності й залучати висококваліфікованих спеціалістів без розширення штатного складу.

Правове регулювання аут-технологій у сучасних умовах є складним і потребує подальшого вдосконалення. Національне трудове законодавство лише частково охоплює специфіку позаштатних, дистанційних і тимчасових форм зайнятості. Це вимагає гармонізації правових норм із європейськими стандартами, чіткого розмежування понять “трудова” та “цивільно-правова” відносини, а також розроблення механізмів соціального захисту залучених фахівців.

Таким чином, у теоретичному аспекті аут-технології слід розглядати як комплекс організаційно-економічних і правових механізмів управління персоналом, що забезпечують гнучкість зайнятості, підвищення ефективності трудових процесів і адаптацію підприємств до динамічних змін на ринку праці.

Їхнє впровадження є ключовим чинником формування сучасної моделі кадрової політики в умовах цифрової економіки та глобальної конкуренції.

У розділі 2 цієї роботи здійснено діагностику та оцінку застосування аут-технологій у системі управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника». Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників, здійснено аналіз системи управління персоналом і трансформація трудових відносин на ТОВ «Мрія забудовника»; дана оцінка впливу трансформації відносин зайнятості на кадрову стратегію ТОВ «Мрія забудовника».

Аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника» засвідчив, що підприємство стабільно функціонує на ринку будівельно-інвестиційних послуг, демонструє позитивну динаміку фінансово-економічних показників і послідовно впроваджує інноваційні підходи до управління трудовими ресурсами. Основними чинниками зростання ефективності діяльності виступають раціональне використання персоналу, цифровізація внутрішніх процесів і впровадження проектних форм організації праці.

Проведена діагностика системи управління персоналом показала, що кадрова політика підприємства перебуває на етапі активної трансформації. Відбувається перехід від традиційної моделі зайнятості до гібридної, що поєднує штатних працівників, зовнішніх фахівців та аутсорсингові структури. Це зумовлено потребою підвищити гнучкість кадрової системи, скоротити витрати на утримання постійного персоналу та забезпечити швидку реакцію на зміни у проектному середовищі.

Оцінка впливу трансформації відносин зайнятості на кадрову стратегію засвідчила, що підприємство поступово переходить до компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом, у якій ключовими критеріями стають не посада, а професійні навички, результати роботи та здатність до міжпроектної мобільності. Це дає змогу формувати конкурентоспроможний кадровий потенціал і підвищувати ефективність управління трудовими ресурсами.

Водночас виявлено низку проблем і ризиків, пов'язаних із впровадженням

аут-технологій: недостатня стандартизація контрактних відносин, нерівномірний рівень залученості позаштатних працівників, обмежена система нематеріальної мотивації. Їхнє усунення потребує комплексного вдосконалення організаційно-управлінських механізмів та оновлення кадрової політики підприємства.

У цілому результати діагностики підтверджують, що аут-технології є ефективним інструментом підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат і розвитку кадрової гнучкості ТОВ «Мрія забудовника». Подальше вдосконалення системи управління персоналом має бути спрямоване на баланс між економічною доцільністю, соціальною стабільністю та розвитком корпоративної культури.

З метою удосконалення системи управління персоналом на основі впровадження аут-технологій у ТОВ «Мрія забудовника» запропонована побудова методичного інструментарію оцінки зрілості кадрових процесів щодо впровадження аут-технологій; модель управління трансформацією зайнятості на основі аут-технологій у ТОВ «Мрія забудовника» та організаційно-управлінські механізми впровадження аут-технологій у кадрову політику ТОВ «Мрія забудовника».

У результаті проведеного дослідження встановлено, що удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Мрія забудовника» на основі впровадження аут-технологій забезпечує перехід до сучасної моделі гнучкої зайнятості, яка поєднує внутрішні та зовнішні трудові ресурси. Запропонований методичний інструментарій оцінки зрілості кадрових процесів дозволяє обґрунтовано визначати готовність підприємства до трансформацій, а розроблена модель управління зайнятістю на основі аут-технологій сприяє оптимізації кадрових витрат, підвищенню продуктивності праці та розвитку професійних компетенцій персоналу. Впровадження організаційно-управлінських механізмів формує ефективну систему партнерства між підприємством і зовнішніми постачальниками трудових послуг, що підсилює стратегічну стійкість компанії та її конкурентоспроможність у динамічному ринковому середовищі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Легомінова С.В. Нові підходи до самоорганізації ринку праці: позикова праця. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 974–976.
2. Шевченко Л.С. Позикова праця: сутність, ризики, особливості розвитку в Україні. *Вісник Національного університету «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого»*. Серія «Економічна теорія та право»: збірник наукових праць. № 1 (8). Харків : Право, 2012. С. 121–129.
3. Василик А.В., Царенко О.С. Сучасний стан та проблеми використання технологій запозиченої праці в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (1). С. 150–154.
4. Бойченко В.С. Аутсорсинг в управлінні персоналом: сучасний стан. *Економіка розвитку*. 2014. № 2. С. 60–64.
5. Боярчук Л.В. Сорсинг як інструмент підвищення зайнятості: адаптація зарубіжного досвіду до реалій економіки України. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 3. С. 61–68.
6. Ганущин С.Н. Теоретико-методологічні аспекти застосування ауттехнологій у державному управлінні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 44–51.
7. Карлін М.І., Борисюк О.В. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1 (15). С. 96–102.
8. Мамчин М.М., Тунік-Чорна Т.В. Аутсорсинг як інструмент управління персоналом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2013. № 769. С. 64–69.
9. Петрик І.В. Інвестування в аутсорсинг людських ресурсів: актуальність сьогодення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 17 (2). С. 39–42.
10. Ржепішевська В.В., Головка С.А. Аутсорсинг як інноваційна кадрова

технологія управління бізнесом. *Економіка і регіон*. 2015. № 1. С. 62–67.

11. Самолюк Н.М., Юрчик Г.М. Аутсорсинг персоналу – новітній інструмент оптимізації витрат підприємств. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 117–123.

12. Шкода Т.Н. Тенденції розвитку аутсорсингу в управлінні персоналом підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 32. URL : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/396/384>.

13. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносина та світове господарство». 2016. Вип. 9. С. 37–41.

14. Костюк О.Д. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Серія «Економічні науки». 2013. Вип. 1 (6). Т. 1. С. 143–147.

15. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 448–456.

16. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2009. № 3. Т. 2. С. 111–117.

17. Лобза А.В., Каширіна А.П. Шляхи подолання проблем виведення персоналу зі штату організації. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 785–788.

18. Ачкасова О.В. Організаційні та правові аспекти здійснення аутстафінгу в Україні. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 95–99.

19. Грیشнова О.А., Заїчко О.С. Особливості організації та оплати праці за аутстафінговою зайнятістю. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 8. С. 10–14.

20. Любохинець Л.С. Тенденції впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу в умовах глобалізації: світовий досвід та вітчизняна практика. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2011. № 6. Т. 1. С. 133–139.

21. Різник В.В. Перспективи використання аутстафінгу в управлінні проектами. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (1). С. 142–146.
22. Шаріпова О.С., Седова І.М. Сутність аутстафінгу в системі технологій менеджменту персоналу та його види. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 4. С. 53–60.
23. Якимів А.І. Особливості використання аутстафінгу для забезпечення стабільного розвитку організацій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.14. С. 397–405.
24. Лук'янова В. В., Круш П. В. Інноваційні технології управління персоналом: сучасні тенденції та практики. К.: КНЕУ, 2022. 284 с.
25. Мартиненко В. М. Методичні підходи до оцінки зрілості HR-процесів у підприємствах будівельної галузі. *Економіка та держава*. 2023. №7. С. 45–51.
26. Мінцберг Г. Менеджмент: природа і структура організацій. К.: Лібра, 2020. 544 с.
27. Пітер Вонг. Strategic HR Transformation Through Open and Outsourced Models. *Harvard Business Review*, 2022. Vol. 100, No. 4. P. 72–81.
28. Поліщук Н. І. Аутсорсинг кадрових процесів: можливості підвищення ефективності управління персоналом. *Економічний простір*. 2021. №172. С. 89–97.
29. Савчук В. П. Інструментарій оцінки зрілості HR-функцій підприємства. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2023. №4(102). С. 63–70.
30. Ulrich D., Brockbank W. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Boston: Harvard Business Press, 2020. 312 p.
31. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. New York: McGraw-Hill, 2021. 336 p.
32. Чумак О. О. Трансформація системи зайнятості в умовах цифрової економіки: виклики для HR-менеджменту. *Економічний часопис XXI*. 2022. №1–2(190). С. 58–64.
33. Шинкаренко В. Г. Організаційно-управлінські механізми впровадження сучасних HR-технологій у бізнес-практику. Одеса: ОНЕУ, 2022. 192 с.