

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Нікітчук Віталій Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: **«ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Група ТУбз-12-21Б1М(4.6здс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

(підпис)

Нікітчук В. М.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Булах Т. М.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Нікітчук Віталій Миколайович. «Використання сучасних технологій управління персоналом». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки, зростання конкуренції та посилення ролі людського капіталу як ключового чинника розвитку. Сучасні технології управління персоналом виступають важливим інструментом оптимізації кадрових процесів, підвищення продуктивності праці, залученості працівників і формування конкурентних переваг підприємства. Водночас вітчизняні підприємства часто стикаються з проблемами адаптації інноваційних HR-рішень до специфіки національного ринку та внутрішніх організаційних умов, що потребує наукового обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо їх ефективного впровадження.

Мета роботи полягає у поглибленні теоретичних засад та розробленні науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження й використання сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

У процесі дослідження було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів** пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу, спостереження й прогнозування, експертного оцінювання, статистичного порівняння, системного узагальнення та системного аналізу.

Ключові слова: сучасні технології управління персоналом, ефективність, підприємство, персонал, оцінка, система.

ANNOTATION

Vitaliy Nikitchuk. «The Use of Modern Personnel Management Technologies». – It's Manuscript.

Qualified work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the need to improve the efficiency of enterprises in the context of digital transformation of the economy, growing competition and the increasing role of human capital as a key factor in development. Modern personnel management technologies are an important tool for optimising HR processes, increasing labour productivity, employee engagement and forming competitive advantages for the enterprise. At the same time, domestic enterprises often face problems in adapting innovative HR solutions to the specifics of the national market and internal organisational conditions, which requires scientific justification and the development of practical recommendations for their effective implementation.

The purpose of the work is to deepen the theoretical foundations and develop scientifically sound practical recommendations for the effective implementation and use of modern personnel management technologies in the enterprise.

In the course of the research, a set of general scientific and special **methods** of cognition was applied, in particular: methods of analysis and synthesis, observation and forecasting, expert assessment, statistical comparison, systematic generalisation and systematic analysis.

Key words: *modern personnel management technologies, efficiency, enterprise, personnel, assessment, system.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Сутність поняття «ефективність» у системі управління персоналом організації.....	8
1.2. Сучасні технології в управлінні персоналом як найважливіший елемент підвищення ефективності організації.....	14
1.3. Методики оцінки ефективності управління персоналом.....	20
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КРЕАТОР».....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КРЕАТОР».....	27
2.2. Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «КРЕАТОР».....	35
2.3. Оцінка показників ефективності системи управління персоналом ТОВ «КРЕАТОР».....	44
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КРЕАТОР» НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ.....	52
3.1. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «КРЕАТОР» на основі застосування сучасних технологій управління.....	52
3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	60
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки, зростання конкуренції та посилення ролі людського капіталу як ключового чинника розвитку. Сучасні технології управління персоналом виступають важливим інструментом оптимізації кадрових процесів, підвищення продуктивності праці, залученості працівників і формування конкурентних переваг підприємства. Водночас вітчизняні підприємства часто стикаються з проблемами адаптації інноваційних HR-рішень до специфіки національного ринку та внутрішніх організаційних умов, що потребує наукового обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо їх ефективного впровадження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та прикладні засади використання сучасних технологій управління персоналом висвітлено у працях численних зарубіжних і вітчизняних учених. Значний вплив на розвиток сучасних концепцій HR-менеджменту здійснили Д. Армстронг, Р. Бітті, М. Артур, П. Боксалл, Дж. Бесс, а також Г. Десслер. Їхні дослідження заклали основу для формування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, розвитку цифрових HR-технологій та інтеграції інноваційних інструментів у систему менеджменту організацій.

Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження зазначеної проблематики зробили Н. Балабанова, О. Грішнова, Л. Лісогор, С. Цимбалюк, О. Ястремська, праці яких спрямовані на вдосконалення методичних підходів до управління персоналом, обґрунтування доцільності впровадження сучасних HR-технологій та адаптацію міжнародного досвіду до умов функціонування вітчизняних підприємств. Незважаючи на значний обсяг наукових напрацювань, окремі питання залишаються дискусійними та потребують подальшого опрацювання. Це зумовлює актуальність обраної теми та визначає доцільність проведення даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних засад та розроблення науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження й використання сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність поняття «ефективність» у системі управління персоналом організації;
- визначити сучасні технології в управлінні персоналом як найважливіший елемент підвищення ефективності організації;
- розкрити методики оцінки ефективності управління персоналом;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «КРЕАТОР»;
- проаналізувати систему управління персоналом у ТОВ «КРЕАТОР»;
- оцінити показники ефективності системи управління персоналом ТОВ «КРЕАТОР»;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «КРЕАТОР» на основі застосування сучасних технологій управління;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - процес впровадження та застосування сучасних технологій у системі управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних положень, методичних підходів і практичних інструментів, що визначають особливості та ефективність використання сучасних технологій управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічне підґрунтя дослідження сформовано з урахуванням сучасних теоретичних положень і концепцій управління підприємствами в умовах цифровізації економіки та трансформації систем управління персоналом. Теоретичною базою слугували праці українських і зарубіжних науковців у сфері менеджменту, управління

людськими ресурсами та впровадження інноваційних HR-технологій, а також чинні нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємств і трудові відносини. У процесі дослідження використано системний підхід, який дозволив розглядати управління персоналом як цілісну багаторівневу систему, та комплексний підхід.

Для оцінювання результативності господарської діяльності та ефективності застосування сучасних HR-технологій було використано методи економічного аналізу, зокрема порівняльний аналіз для зіставлення показників у динаміці, узагальнення для формування обґрунтованих висновків, табличний і графічний методи для наочного відображення результатів, а також аналітичний і факторний методи для визначення впливу окремих чинників на зміну показників діяльності підприємства. Метод синтезу дав змогу сформулювати цілісне бачення розвитку системи управління персоналом підприємства в умовах цифрової трансформації, а застосування факторного аналізу дозволило визначити пріоритетні напрями впровадження сучасних технологій управління персоналом з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «КРЕАТОР».

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері трудових відносин і господарської діяльності, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, методичні матеріали профільних міністерств і відомств, результати наукових досліджень і публікації у фахових виданнях з питань управління персоналом, а також дані фінансової та внутрішньої звітності ТОВ «КРЕАТОР», що відображають особливості функціонування підприємства та стан його системи управління персоналом.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Перелік використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність поняття «ефективність» у системі управління персоналом організації

Питання підвищення ефективності управління не можна розглядати окремо від методів, які застосовуються для управління персоналом в організації. Поширене використання терміна «ефективність» супроводжується різноманітними об'єктами оцінки та різними підходами до його визначення.

Дослідники підкреслюють, що значення категорії «ефективність» змінювалося з часом. Основна тенденція цих змін проявляється у напрямку «результативність - економічність». Нині ефективність асоціюється з досягненням цілей, отриманими результатами, витратами, а також із використанням ресурсів та потенціалу.

Значення ефективного управління персоналом для успішного функціонування організації підтверджується як теоретиками, так і практиками менеджменту. У науковій літературі існують різні визначення поняття «управління персоналом».

В.Р. Веснін розглядає управління персоналом як «управління людиною в організації (а не у процесі діяльності!), спрямоване на створення умов для ефективного та максимально повного використання її інтелектуальних і фізичних можливостей, покращення якості життя, зміцнення трудових відносин, зміну мотивації та отримання від працівників максимальної віддачі» [15, с. 56].

О.О. Зоріна та А.А. Лінець визначають управління персоналом як «системний функціональний процес, який цілеспрямовано впливає на

формування, розвиток та найбільш ефективне використання персоналу організації для досягнення конкретних практичних завдань» [23, с. 36].

Л.С. Демидов під управлінням персоналом розуміє «діяльність із забезпечення організації необхідною кількістю співробітників із відповідною кваліфікацією та якістю, їхньої мотивації та використання з метою досягнення ділової (передусім економічної) та соціальної ефективності» [19, с. 56].

В. М. Маслова наголошує, що «управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи і методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні цілей організації» [30, с. 48].

Усі зазначені визначення, на думку автора, є правильними, оскільки вони відображають суть управлінського процесу, який полягає у впливі на персонал з метою досягнення поставлених перед організацією цілей.

В організаціях управління ефективністю здійснюється на різних рівнях [37, с. 40]:

1. Ефективність у широкому розумінні цього терміна. На цьому етапі визначається філософія організації, загальна структура бізнесу, порядок організації операційного та фінансового контролю, дії під час кризових ситуацій, а також розподіл завдань і повноважень. Ці принципи формують основу роботи організації і забезпечують результативність як виробничих процесів, так і командної роботи.

2. Управління результатами на рівні бізнесу. Для оцінки ефективності персоналу необхідно визначити параметри та процедури постановки завдань і їх коригування у разі незадовільних результатів.

3. Управління ефективністю персоналу. На цьому рівні ключове значення має процес оцінки персоналу та визначення можливих наслідків, таких як компенсації, матеріальні стимули та кар'єрний розвиток. Важливо

також включати плани дій для вирішення складних ситуацій. Ці процеси поступово передаються вниз, охоплюючи кожен підрозділ організації.

Ефективне управління персоналом передбачає системний підхід, який охоплює всі аспекти роботи з персоналом у організації. Зокрема, це включає узгоджене підбирання кадрів, призначення на керівні посади, підвищення кваліфікації та навчання працівників, а також прийом на роботу нових співробітників.

Усі інструменти управління персоналом можна об'єднати у три основні групи (рис. 1.1).

Методи управління персоналом на основі економічних стимулів	Методи адміністративного управління персоналом	Методи соціально-психологічного впливу на персонал
• Основна заробітна плата. • Стимулюючі виплати та надбавки, додаткова оплачувана відпустка. • Гарантії та компенсації, матеріальна допомога. • Оплата харчування, транспортних витрат та додаткове медичне страхування. • Матеріальна відповідальність працівників.	• Створення та повідомлення працівникам внутрішніх правил і положень компанії. • Керівні вказівки через накази, розпорядження та інструкції. • Дотримання дисципліни та застосування стягнень за порушення. • Адміністративні санкції та відповідальність. • Обов'язкове виконання розпоряджень керівництва.	• Опитування, тестування та оцінка особистих якостей співробітників. • Вирішення конфліктів у колективі. • Підтримка та розвиток корпоративної культури. • Організація командної взаємодії та змагань. • Формування груп з урахуванням психологічної сумісності працівників.

Рис. 1.1. Методи управління персоналом в організації

Джерело: [12, с. 216]

Кадрова політика являє собою різновид стратегії управління персоналом, який визначає основні напрями реалізації управлінських процесів. Її відсутність або недостатній розвиток призводить до того, що

функції управління персоналом виконуються хаотично, а результати такої діяльності не відповідають бажаним цілям.

Формування професійного, відповідального та згуртованого колективу здебільшого лежить на підрозділі управління персоналом. Ідеальний кадровий склад повинен сприяти досягненню стратегічних цілей компанії, дотриманню загальної концепції розвитку. Для сучасних російських підприємств актуальним є вдосконалення системи інноваційного управління персоналом, оскільки інноваційний розвиток безпосередньо залежить від ефективності впровадження інновацій у цій сфері [29, с. 78].

Таким чином, зміни у потребах бізнесу стимулюють еволюцію менеджменту. Підприємства дедалі частіше впроваджують сучасні технології, автоматизують бізнес-процеси та шукають нові підходи до управління персоналом. Сьогодні у цій сфері найбільш актуальними є три концепції (рис. 1.2).

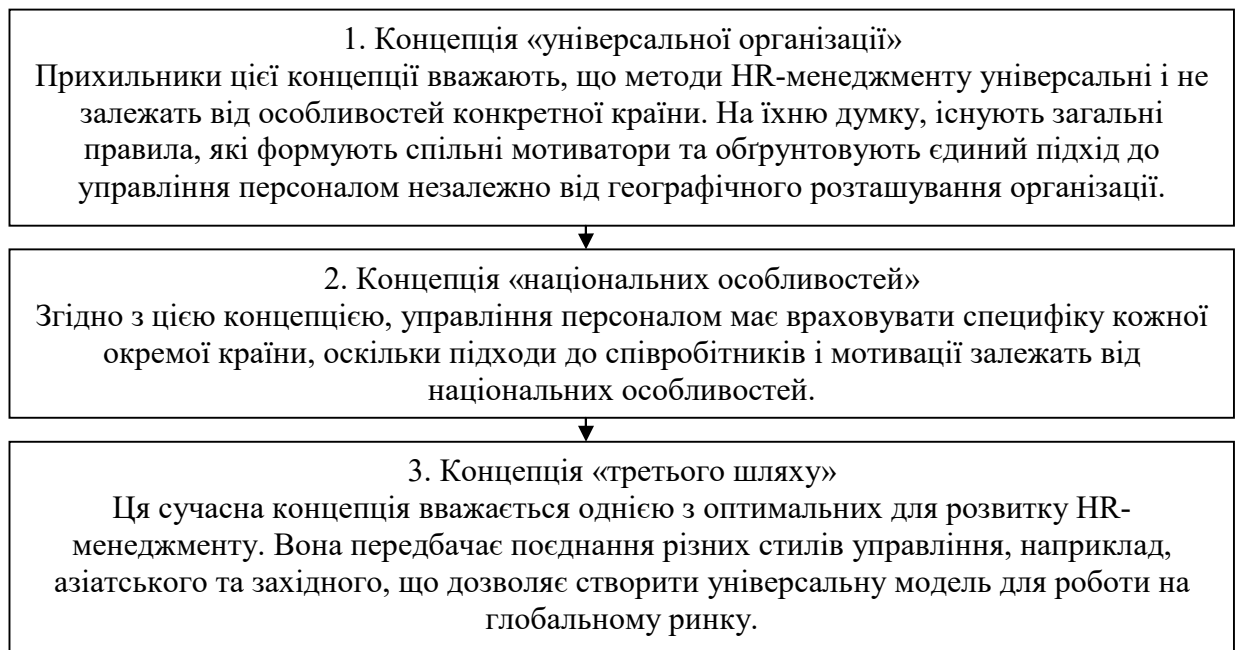


Рис.1.2. Сучасні концепції в сфері управління персоналом організації

Джерело: [18, с. 40]

Сьогодні HR-менеджмент орієнтується на індивідуальні характеристики кожного працівника, його внутрішні ресурси та потенціал для розвитку.

Організації приділяють особливу увагу підвищенню власної ефективності, яка безпосередньо залежить від мотивації та продуктивності співробітників. Серед основних інноваційних напрямів можна виділити сучасні тренди технологій управління персоналом (рис. 1.3).

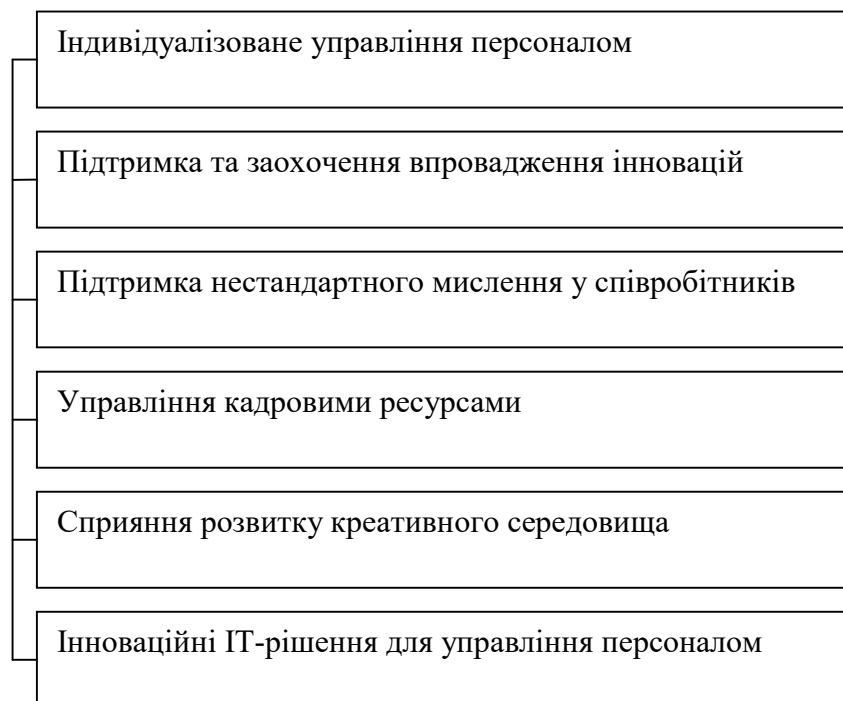


Рис.1.3. Сучасні тренди технологій управління персоналом організації
Джерело: [33, с. 67]

У сучасних компаніях дедалі ширше застосовуються інструменти, що забезпечують прозорість робочих процесів. Зокрема, системи управління проектами дозволяють усім учасникам відстежувати хід виконання завдань, отримувати інформацію про необхідні дії та обмінюватися повідомленнями в режимі реального часу. Надання співробітникам рівних можливостей сприяє формуванню здорової конкуренції та розвитку професійних навичок у команді.

Змінилися й вимоги до професійних компетенцій персоналу, що зумовлено цифровою трансформацією як на ринку праці, так і в сфері професійної освіти. В умовах швидкозмінного ринку, появи нових професій та підвищених вимог до компетенцій працівників визначити шляхи розвитку стає складніше. Одним із можливих рішень є організація професійного розвитку працівника за допомогою індивідуальної траєкторії розвитку, реалізованої через цифрову платформу [31, с. 43].

Однією з характерних рис сучасної моделі трудової поведінки є так званий «професійний запінг», який передбачає постійний пошук себе, швидке освоєння нових знань та компетенцій, особистісне зростання та професійний розвиток [32, с. 26]. При такому підході успіх у кар'єрі вже не обмежується однією професією, а великого значення набуває різноманітний досвід та здатність до безперервного розвитку [32, с. 27].

Таким чином, управління персоналом, кадровим потенціалом співробітників і ефективність діяльності організації є взаємопов'язаними складовими. Чим вищий рівень зацікавленості працівників, тим вища їх продуктивність, а отже, і успішність та прибутковість бізнесу. Впровадження інновацій у кадровому управлінні має не менше значення, ніж технологічні новації на виробництві, адже досягти успіху, зосереджуючись лише на виробничих процесах, неможливо без уваги до розвитку персоналу.

1.2. Сучасні технології в управлінні персоналом як найважливіший елемент підвищення ефективності організації

Постійні технологічні інновації прискорюють розвиток сучасного суспільства та економіки.

Впровадження нових технологій - таких як інтернет, інформаційні та локальні мережі, відеоконференції - відкриває перед бізнесом і підприємцями нові можливості управління. Ці інноваційні рішення дозволяють контролювати якість і своєчасність виконання робіт за допомогою телекомунікацій, баз даних та інших технологічних засобів. У свою чергу, менеджери здатні трансформувати ці можливості у позитивні результати [28, с. 61].

Під «інтернет-технологіями» розуміють комунікаційні, інформаційні та інші технології, які створюють необхідне ділове та інформаційне середовище для роботи як у самій мережі, так і за її допомогою. До них відносяться веб-сайти, електронна пошта, програми миттєвого обміну повідомленнями, відеоконференції, форуми, чати, електронні бібліотеки та інші ресурси.

Інтернет-технології поділяються на фізичні та логічні компоненти. Фізичні складові включають програмне забезпечення, саму мережу Інтернет, доступ до неї, IP-адреси, операційні системи, цифрові канали зв'язку, сервери електронної пошти. Ці елементи дозволяють оцінити матеріальну цінність інтернет-технологій і стали важливим імпульсом розвитку сучасного світу. Логічні компоненти охоплюють безпосередньо інтернет-сервіси, електронну пошту, аудіо- та відеоконференції, голосові повідомлення, інформаційні ресурси в мережі, браузері, пошукові системи та Web-простір [26, с. 17].

Цифровізація HR-процесів передбачає оптимізацію управлінських функцій за рахунок використання цифрових інструментів - мобільних, інтелектуальних, роботизованих, аналітичних та хмарних рішень, що підвищують ефективність діяльності компанії [24, с. 2445].

Водночас у роботі з HR-процесами підприємства часто стикаються з проблемами, наприклад, HR-рішення можуть не відповідати стратегії компанії або функціонал ІТ-програм виявляється недостатнім для реалізації бізнес-запитів.

Сучасні технологічні рішення є ефективним виходом для HR-служб. Вони дозволяють прискорити та спростити масовий відбір персоналу, підвищити ефективність залучення необхідних кандидатів і швидко відсіювати некваліфікованих претендентів. Важливим також є автоматизований процес внутрішньої комунікації, кадрового обліку та навчання персоналу.

Ф. Фосснер і А. Соргнер аналізують сприйняття різних категорій персоналу під час цифрової трансформації в системі управління та класифікують професії на чотири групи залежно від ступеня заміщення праці ІТ-технологіями (рис. 1.4).

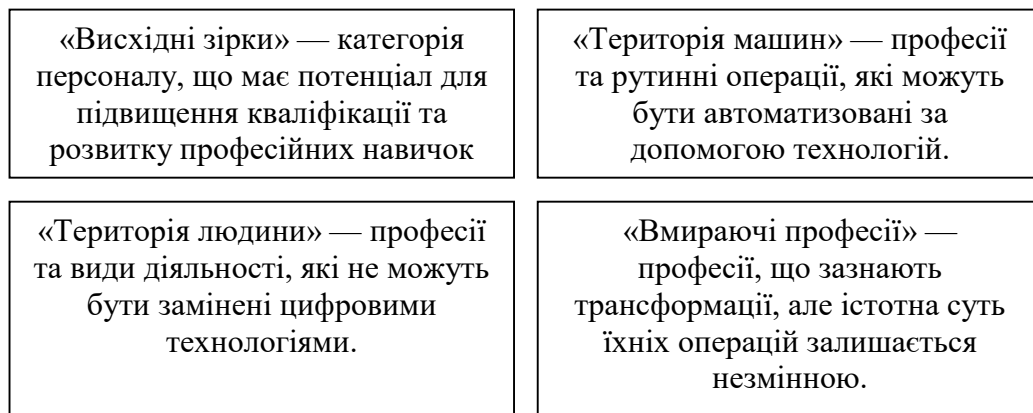


Рис.1.4. Характеристика категорій персоналу за Ф. Фосснер і А. Соргнер

Джерело: [21, с. 40]

У сучасному світі ефективна комунікація стає одним із ключових аспектів управління персоналом. Управління персоналом включає такі процеси, як планування людських ресурсів, найм кваліфікованих працівників, адаптація нових співробітників до організації та нових

технологій, оцінка індивідуальних результатів праці, а також навчання, мотивація та заохочення персоналу. Для успішного виконання цих завдань та забезпечення високої ефективності роботи необхідне грамотне та сучасне спілкування.

На вітчизняному ринку HR-софт представлений у вигляді десктопних програм (що працюють на будь-якому пристрої з використанням його апаратних ресурсів, коду та бібліотек), онлайн-сервісів та мобільних додатків. Все більшу популярність серед організацій набувають сервіси для віддаленої взаємодії з персоналом, наприклад, Zoom — для комунікації з колегами (альтернатива Skype) та PruffMe — для проведення вебінарів і онлайн-курсів (рис. 1.5).

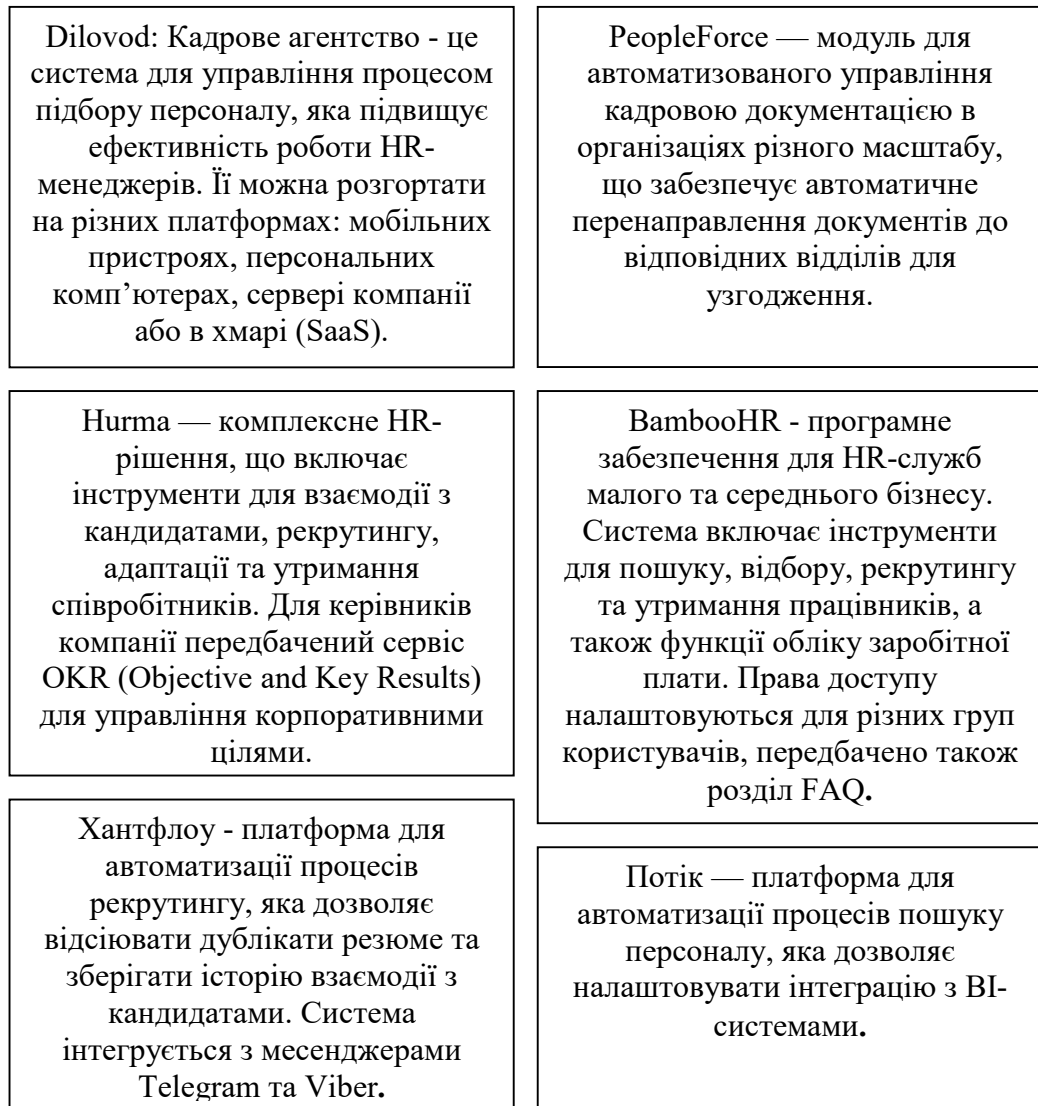


Рис.1.5. Сучасні онлайн-сервіси для HR

Джерело: [22, с. 42]

Розвиток технологій не зупиняється. Якщо у 2020 році компанії активно освоювали сервіси для відеоконференцій і таск-трекери, то сьогодні вони вже експериментують із VR-технологіями. Потенціал VR важко переоцінити: за його допомогою можна проводити навчання співробітників, різноманітні тренінги, співбесіди при прийомі на роботу, а також тестування та атестацію персоналу. Крім того, ці процеси можна організовувати для великої кількості учасників одночасно без витрат часу на дорогу. Приклади віртуальних просторів включають SpatialChat - для проведення онлайн-нарад, Soco - інтерактивна карта офісу, де видно завантаженість співробітників і можна ставити їм завдання, та Notion - віртуальний робочий простір, що підходить для оцінки особистої та корпоративної ефективності.

Ще одна перевага інтернет-технологій полягає в можливості встановлення прямого рівноправного зв'язку між виробником і покупцем. Це дозволяє виключити посередника та уникнути умов, які не відповідають інтересам сторін. Об'єднання людей та процесів за допомогою інтернет-технологій надає організаціям низку переваг (рис. 1.6).

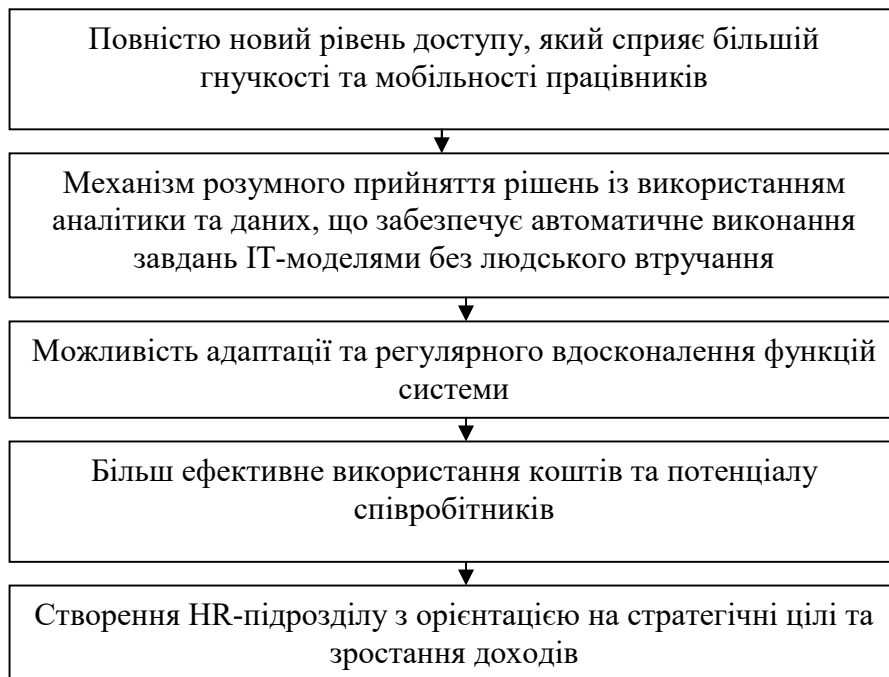


Рис. 1.6. Переваги організації при застосуванні Інтернет-технологій

Джерело: [20, с. 483]

Інтелектуальні HR-системи збирають і обробляють великі масиви даних, надаючи компаніям можливість створювати повністю автоматизовані та самостійно керовані HR-процеси. Такі системи аналізують інформацію та приймають рішення без участі людини, що дозволяє в деяких випадках повністю замінити HR-фахівців у кадрових операціях. Це сприяє прискоренню виконання завдань, залишаючи співробітникам більше часу для стратегічної та творчої роботи. Провідні компанії вже інтегрують елементи таких систем, запускаючи окремі інтелектуальні процеси [10, с. 88].

Новітні HR-технології безсумнівно здатні підвищити ефективність і продуктивність робочих процесів та оптимізувати управління персоналом. Водночас, впровадження і автоматизація сучасних HR-рішень супроводжується певними складнощами (рис. 1.7).

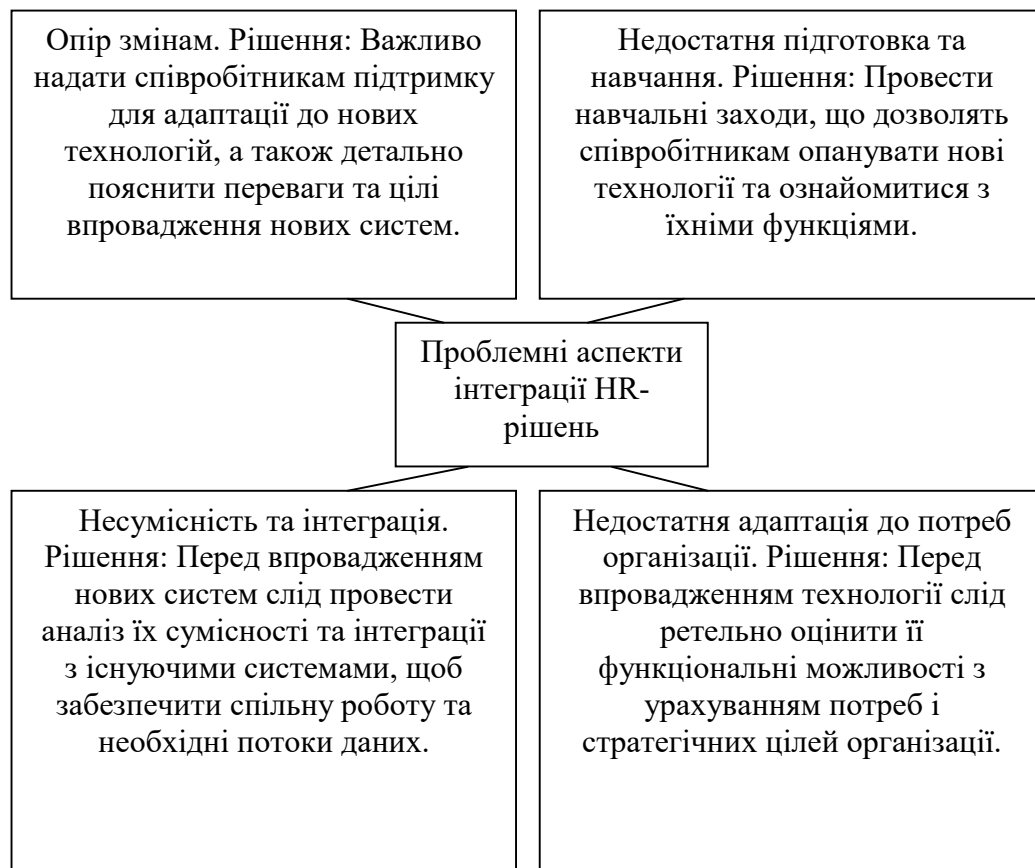


Рис.1.7. Проблеми впровадження HR-технологій у діяльності організації

Джерело: [16, с. 169]

В умовах високої доступності інформації важливу роль відіграє репутація організації. Для її підтримки та розвитку необхідно впроваджувати інноваційні рішення, які стають ключовим засобом досягнення значущих і довгострокових конкурентних переваг як на ринку праці, так і в економічній діяльності. Інновації цінні тим, що вони впливають не лише на зовнішнє середовище організації, а й на внутрішнє, оптимізуючи управління персоналом, створюючи здорову та стабільну основу для підвищення продуктивності праці, задоволеності співробітників різними аспектами роботи, а також формування лояльності й активної участі персоналу.

У майбутньому інтелектуальні HR-системи зможуть виконувати ще складніші завдання завдяки постійному розвитку. Такі системи зможуть своєчасно виявляти конфлікти в колективі, прогнозувати професійне вигорання працівників і можливе звільнення на основі аналізу комунікацій та оцінки різких змін у поведінці на роботі.

Отже, у сучасних умовах посилення конкуренції в сфері інформаційних технологій і підвищення ефективності управління персоналом компанії змушені постійно підтримувати власну конкурентоспроможність: удосконалювати діяльність, покращувати продукти і послуги, знаходити нові способи утримання досягнутих позицій і розширювати бізнес, залучаючи нових клієнтів.

1.3. Методики оцінки ефективності управління персоналом

Аналіз ефективності системи управління персоналом дозволяє оперативно виявляти проблеми, які можуть призвести до зростання витрат організації. Проте цього можна досягти лише за умови правильного вибору методів та критеріїв оцінки.

Оцінка ефективності роботи підрозділів управління персоналом є комплексним процесом, спрямованим на виявлення недоліків у роботі HR, мінімізацію витрат та оптимізацію процесів [9, с. 25]. Вона необхідна для загального моніторингу стану управління, дозволяє поглянути на ситуацію під «іншим кутом» та виявити проблеми, що не помітні на перший погляд. Аналіз ефективності управління персоналом є ключовим для прийняття обґрунтованих оперативних і тактичних рішень.

Для визначення причин проблем зазвичай застосовують функціонально-вартісний аналіз, який дозволяє співставити функції системи управління з функціями виробничої системи. Завдяки цьому методу можна виявити резерви для зниження витрат на управління персоналом і виробничими процесами та досягнення оптимальних результатів діяльності компанії.

Підходи до оцінки ефективності персоналу представлені в таблиці 1.1.

Серед науковців, які займаються питаннями аналізу, немає єдиної думки щодо критеріїв оцінки системи управління персоналом. Це пов'язано з тим, що трудова діяльність працівників тісно інтегрована з виробничими процесами, економікою організації та іншими факторами. Тому при оцінці ефективності управління застосовують якісні показники, різні методи розрахунку, а також проводять HR-аудит ефективності служби управління.

У менеджменті використовується низка методик, технік і систем показників для моніторингу та коригування показників ефективності управління персоналом. Водночас слід пам'ятати, що цілісна система оцінки

включає не лише результативність і ефективність, а й побудову взаємовідносин з працівниками.

Таблиця 1.1

Підходи до оцінки ефективності персоналу

Підхід	Ключові показники ефективності HR-управління
Оцінка результатів виробничої діяльності	- чистий прибуток компанії - собівартість одиниці продукції або послуги - фінансова ефективність (рентабельність) організації - виплати дивідендів на одну акцію
Аналіз трудової складності та продуктивності праці	- продуктивність праці на одного працівника - загальна сума оплати праці та її збільшення - темпи росту продуктивності та зарплати - доля заробітної плати у собівартості продукції
Дослідження мотивації та соціально-психологічного клімату	- ротація персоналу - рівень професійної кваліфікації співробітників - фінансові, часові та інші витрати на навчання персоналу - витрати на соціальні програми та пільги для працівників

Джерело: [8, с. 21]

Для оцінки ефективності управління персоналом застосовуються різні системи та концепції, кожна з яких вирішує певний спектр завдань. Наприклад, у багатьох виробничих компаніях впроваджена система менеджменту якості, що дозволяє оцінити, наскільки ефективно організовані основні та допоміжні бізнес-процеси, наскільки вони сприяють створенню цінності для замовників і виробництву продукції високої якості [6, с. 20].

Концепція ощадливого виробництва (Lean) дає змогу скорочувати витрати та усувати операції, які не створюють цінності для замовника. Працівники розглядаються як один із ключових активів компанії: їх компетентність і мотивація забезпечують виробництво якісної продукції. В цьому випадку ефективність персоналу оцінюється через аналіз рівня їх компетентності та внеску у результативність бізнес-процесів.

Інші ефективні підходи включають управління за цілями (MBO) та побудову системи збалансованих показників (BSC). Вони дозволяють оцінювати ефективність на всіх рівнях – від стратегічного управління бізнесом до роботи окремих співробітників. Показники ефективності слугують інструментом реалізації стратегії розвитку компанії, тому їх визначення завжди починається зі створення самої стратегії.

Основи системи збалансованих показників передбачають такі етапи на рівні підрозділу або окремого співробітника [14, с. 275]:

1. Формулювання стратегічного бачення та цілей компанії.
2. Побудова стратегічного бачення за перспективами, цілями та метриками у вигляді стратегічної карти, тобто визначення необхідних змін та критеріїв оцінки досягнутих результатів. Стратегічна карта зазвичай охоплює чотири перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток.
3. Встановлення цільових значень для оцінки рівня досягнення поставлених цілей.

Кожна компанія формує власний набір ключових показників ефективності (KPI), які спрямовані на досягнення середньострокових стратегічних цілей. Для керівників ці показники визначаються залежно від прийнятого в компанії поділу зон відповідальності.

З позиції системи управління персоналом на вищому рівні аналізу компанії оцінюють ряд показників для визначення ефективності людського капіталу [17, с. 121]:

1. Продуктивність праці – один із ключових способів оцінки ефективності управління персоналом. Для цього аналізують обсяг виконаної роботи, якість результатів, дотримання термінів виконання завдань тощо, як на рівні окремих співробітників, так і команд.
2. Рівень задоволеності працівників – мотивовані й задоволені співробітники часто свідчать про ефективне управління. Його оцінюють за допомогою опитувань, інтерв'ю або аналізу зворотного зв'язку.

3. Витрати на персонал – аналіз витрат дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів компанії. Сюди входять витрати на найм, навчання, винагороду, утримання персоналу та інші витрати, пов'язані з HR-процесами.

4. Внесок у реалізацію стратегічних цілей – ефективне управління персоналом повинно відповідати загальним стратегічним цілям організації. Аналіз ефективності дозволяє оцінити, наскільки HR-процеси сприяють їх досягненню.

5. Рівень плинності персоналу – високий рівень плинності може свідчити про проблеми в управлінні, наприклад недостатню мотивацію, обмежені можливості розвитку або слабку комунікацію. Моніторинг цього показника допомагає оцінити ефективність HR.

6. Рентабельність персоналу – показує, наскільки ефективно співробітники виконують свої обов'язки та забезпечують результативність організації.

7. Собівартість людського капіталу (HCCF, human capital cost factor) – вартісна оцінка поточних витрат компанії на знання, навички та компетенції персоналу.

Таким чином формується система, яка дозволяє відстежувати та підвищувати ефективність управління персоналом на рівні конкретних підрозділів.

Економічна ефективність управління персоналом дає змогу аналізувати роботу підприємства за реалізованими проектами. Зазвичай порівнюють прибуток і витрати, а оцінка ведеться за такими показниками [27, с. 151]:

- коефіцієнт ефективності витрат;
- термін окупності витрат;
- річний економічний ефект та інші.

Підвищити ефективність управління персоналом можна шляхом орієнтації кадрової політики та діяльності HR-служби на цілі компанії, при цьому необхідно перевіряти відповідність кадрового складу вимогам зовнішнього середовища. Використання цифрових рішень дозволяє частково

автоматизувати обов'язки HR-менеджера та оптимізувати роботу бізнесу в цілому.

Отже, оцінка ефективності системи управління персоналом – це комплекс заходів, що дає змогу оцінити співвідношення фінансових вкладень у працівників і отриманого компанією прибутку. Це тривалий процес, який починається з вимірювання поточної продуктивності персоналу та впровадження змін, і завершується повторними вимірюваннями для аналізу та порівняння результатів.

Оцінка ефективності необхідна для нормального функціонування і розвитку підприємства та дозволяє визначити: допустимий обсяг витрат на персонал; оптимальну чисельність штату; потребу у впровадженні нових технологій; можливі шляхи розвитку і стимулювання співробітників; найбільш ефективний режим роботи та відпочинку; необхідність розгалуження структури підприємства та інші ключові параметри.

Висновки до розділу 1

1. Ефективне управління персоналом являє собою комплексну та системно організовану діяльність, що охоплює всі напрями роботи з кадрами в межах організації. Воно передбачає узгоджений підхід до підбору працівників, їх призначення на керівні посади, організації професійного розвитку, підвищення кваліфікації, навчання та процесу найму.

2. Управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу та загальна результативність діяльності підприємства є взаємозалежними елементами. Чим вищий рівень залученості й мотивації працівників, тим більшою є їх продуктивність, що безпосередньо впливає на прибутковість і конкурентоспроможність бізнесу. Інновації у сфері HR-менеджменту мають не менше значення, ніж технологічні оновлення у виробництві, адже досягти стійкого успіху неможливо, зосереджуючись виключно на виробничих аспектах і ігноруючи розвиток системи роботи з персоналом.

3. Розвиток новітніх технологій - інтернету, інформаційних і локальних мереж, засобів відеозв'язку - створив для бізнесу принципово нові можливості управління. Сучасні інструменти дозволяють здійснювати контроль якості та дотримання строків виконання робіт за допомогою телекомунікаційних систем, баз даних та інших цифрових рішень, а управлінці трансформують ці можливості у конкретні позитивні результати. Під інтернет-технологіями розуміють сукупність комунікаційних, інформаційних та інших цифрових засобів, що формують необхідне ділове та інформаційне середовище як у мережі Інтернет, так і з її використанням. До них належать вебсайти, електронна пошта, месенджери, відеоконференції, форуми, чати, електронні бібліотеки тощо. Водночас ключовою тенденцією сьогодення є цифровізація, оптимізація та автоматизація HR-процесів. Саме ці чинники забезпечують підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. Запровадження HR-технологій дає змогу скоротити витрати на

паперовий документообіг, спростити процедури підбору персоналу та більш точно визначати потребу компанії у фахівцях певного профілю.

4. Цифрова трансформація HR-процесів виступає необхідною умовою розвитку сучасних організацій. Раціональне впровадження HR-технологій у поєднанні з професійною діяльністю кваліфікованих спеціалістів з управління персоналом суттєво підвищує результативність кадрової роботи та сприяє досягненню стратегічних і довгострокових бізнес-цілей компанії.

5. Оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом є багатокомпонентним процесом, спрямованим на виявлення недоліків у роботі HR-служби, зниження витрат і вдосконалення внутрішніх процедур. Існують різні підходи до вимірювання результативності, тому фахівці застосовують широкий спектр показників. Водночас у практиці найчастіше ключовим критерієм виступає економічна ефективність управління персоналом, яка відображає співвідношення витрат на кадрові процеси та отриманих результатів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КРЕАТОР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КРЕАТОР»

Будівельна галузь виступає одним із ключових драйверів розвитку української економіки, адже рівень її динаміки та інвестиційної привабливості безпосередньо впливає на економічний стан міст, регіонів і держави загалом. Забезпечення результативної діяльності та стабільних позицій будівельних підприємств на ринку неможливе без використання науково обґрунтованих підходів до формування системи управління персоналом у галузі. Саме висококваліфіковані кадри є основою ефективного функціонування будівельного комплексу.

Компанія «КРЕАТОР» здійснює діяльність з 2018 року та спеціалізується на зведенні житлової і комерційної нерухомості, а також об'єктів цивільного призначення в місті Києві та Київській області.

Підприємство реалізує повний цикл будівництва: від розроблення проєктної документації та виконання будівельно-монтажних робіт різної складності до продажу об'єктів і їх подальшого сервісного обслуговування.

Місією ТОВ «КРЕАТОР» є задоволення потреб клієнтів шляхом спорудження сучасних житлових будинків і офісно-торговельних приміщень, що створюють комфортні умови для проживання та ведення підприємницької діяльності. Реалізація цієї місії сприяє економічному розвитку міста Києва та Київської області, де компанія здійснює свою діяльність, підвищенню добробуту працівників і гармонізації інтересів клієнтів та підприємства.

Основні цілі ТОВ «КРЕАТОР»:

- формування конкурентних переваг шляхом виконання повного комплексу робіт - від проєктування і будівництва до реалізації та

обслуговування якісних і сучасних об'єктів нерухомості, що відповідають вимогам замовників;

- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності об'єктів нерухомості;
- зростання інвестиційної привабливості компанії;
- впровадження інноваційних технологій і сучасних будівельних матеріалів із постійним удосконаленням якості робіт;
- використання професійного досвіду провідних вітчизняних будівельних компаній.

Основні напрями діяльності ТОВ «КРЕАТОР»:

- виконання проєктних робіт;
- будівництво житлових і комерційних об'єктів;
- здійснення будівельно-монтажних робіт різного рівня складності;
- реалізація нерухомості;
- сервісне обслуговування об'єктів після введення їх в експлуатацію.

Пріоритетним завданням товариства, якому підпорядковуються всі інші процеси, є забезпечення максимальної вигоди та користі для ділових партнерів. Взаємовигідна співпраця розглядається як основа успішного розвитку бізнесу, тому компанія орієнтована на досягнення високого рівня задоволеності замовників і клієнтів через ефективне та економічно доцільне вирішення поставлених завдань.

Станом на сьогодні підприємство володіє понад 20 одиницями будівельної техніки, серед яких автокрани, екскаватори, трактори, підйомники, самоскиди та інша спеціалізована техніка.

Середньооблікова чисельність працівників на 01.01.2026 року становить 46 осіб, що свідчить про достатньо широкий масштаб діяльності компанії.

Оскільки ефективність управління підприємством значною мірою визначається раціонально побудованою організаційною структурою, доцільно розглянути організаційну структуру ТОВ «КРЕАТОР» (рис. 2.1).

За результатами аналізу організаційної структури, наведеної на рис. 2.1, можна дійти висновку, що всі її елементи в ТОВ «КРЕАТОР» побудовані за функціональним принципом, а посади визначені відповідно до покладених на працівників службових обов'язків. Структура підприємства спрямована на досягнення кінцевого результату та задоволення потреб споживача. Це підтверджується й корпоративним слоганом компанії - «Від ідеї до реалізації», який відображає орієнтацію на повний цикл створення продукту.

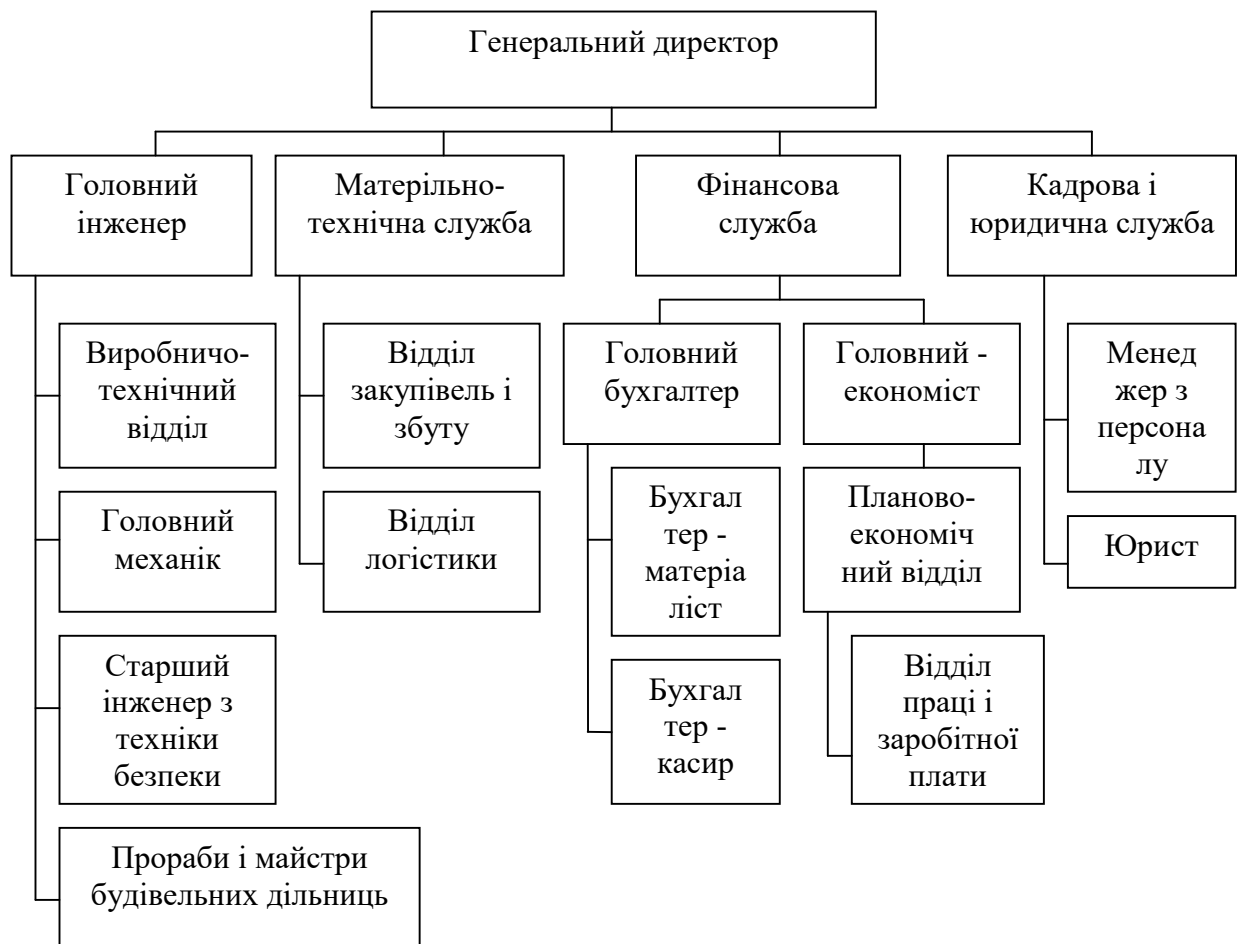


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «КРЕАТОР»

Поточне управління діяльністю будівельної компанії здійснює генеральний директор ТОВ «КРЕАТОР». Прийняття стратегічно важливих рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища потребує від керівника своєчасного впровадження тактичних заходів, зокрема у сфері

кадрової безпеки, що дає змогу мінімізувати ризики для підприємства та посилити його конкурентні позиції на ринку.

Взаємодія між структурними підрозділами організована через систему документообігу, регламентовану внутрішніми локальними нормативними актами, зокрема Положеннями про структурні підрозділи. Ефективній комунікації сприяє функціонування внутрішньої мережі Інтранет, інтегрованої в робочі місця співробітників, що забезпечує оперативний обмін інформацією.

Головним джерелом доходу ТОВ «КРЕАТОР» є надходження від виконання договорів будівельного підряду. Ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства за 2023–2025 роки наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансово-господарської діяльності
ТОВ «КРЕАТОР» за 2023-2025 рр.

Найменування показника	2023	2024	2025	Зміни, %	
				2024/ 2023	2025 /2024
Дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн	217 361	162 724	253 997	-25,1	56,1
Витрати на виробництво	209 524	158 271	242 912	-24,5	53,5
Чистий результат від інших операційних доходів і витрат, тис. грн	-5 542	-1 471	-9 706	-	-
Фінансовий результат від реалізації, тис. грн	2 295	2 982	1 379	29,9	-53,8
Чистий фінансовий результат (чистий прибуток), тис. грн	1 096	2 245	420	104,8	-81,3
Рівень рентабельності реалізації, %	1,1	1,8	0,5	0,8	-1,3
Рентабельність за показником чистого прибутку, %	0,5	1,4	0,2	0,9	-1,2
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн	7 883	6 517	5 201	-17,3	-20,2
Показник фондівдачі, грн/грн	27,6	25,0	48,8	-9,4	95,6
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	85 740	119 739	133 278	39,7	11,3
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обертів	2,5	1,4	1,9	-46,4	40,2

У 2024 році тривалий збройний конфлікт в Україні суттєво вплинув на стан будівельної галузі. Реалізація багатьох проєктів була ускладнена або тимчасово заблокована, що спричинило простої на будівельних об'єктах. За таких умов ТОВ «КРЕАТОР» було змушене адаптуватися до нової ситуації: оптимізувати чисельність персоналу та частково перейти на дистанційний формат роботи.

Унаслідок цього в 2024 році обсяг виручки компанії скоротився на 25,1%. Водночас чистий прибуток зріс більш ніж удвічі, що, ймовірно, пояснюється зменшенням окремих витрат, зокрема через запровадження режиму неповного робочого часу, вимушені простої та тимчасове призупинення будівельних робіт.

У 2025 році ситуація змінилася: обсяг реалізації зріс з 162 724 тис. грн до 242 912 тис. грн, тобто на 56,1%. Проте, попри зростання доходів, чистий прибуток зменшився з 2 245 тис. грн до 420 тис. грн, що становить скорочення на 81,3% (рис. 2.2).

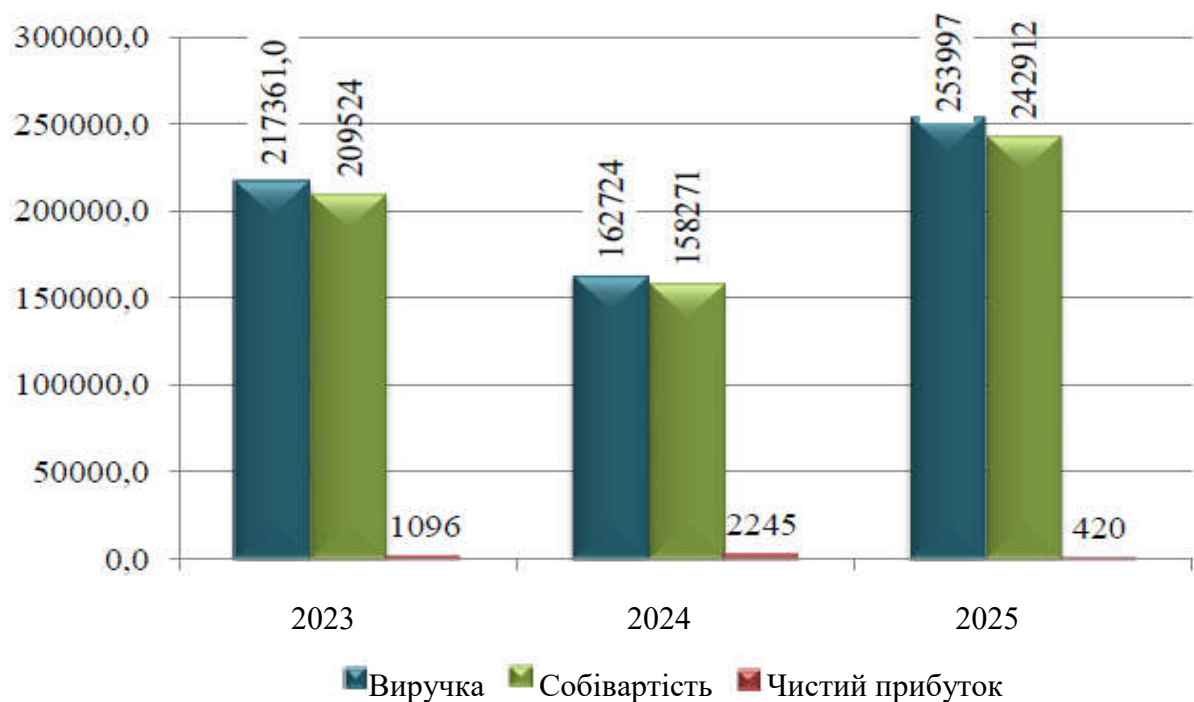


Рис. 2.2. Основні показники фінансових результатів діяльності
ТОВ «КРЕАТОР» за 2023-2025 рр., тис. грн.

На фінансові результати підприємств будівельної галузі суттєво вплинуло зростання вартості будівельних матеріалів. Лише у 2025 році собівартість будівництва підвищилася на 53,5%. Частково негативний вплив цього чинника компенсувався за рахунок державної підтримки виробництва будівельної продукції.

Водночас істотне підвищення витрат зумовило скорочення прибутку, унаслідок чого рентабельність діяльності в будівельному секторі залишилася на низькому рівні - станом на кінець 2025 року вона становила лише 0,2%.

У 2025 році середньорічна вартість оборотних активів ТОВ «КРЕАТОР» зросла на 11,3%, а їх оборотність підвищилася на 40,2%. При цьому середньорічна вартість основних засобів скоротилася на 20,2%, що сприяло зростанню показника фондівддачі на 95,6%.

Суттєві зміни у зовнішньополітичному середовищі у 2025 році безпосередньо позначилися на функціонуванні будівельної галузі. Як і інші сфери економіки, підприємства призупинили активний підбір і найм персоналу, а мобілізаційні процеси спричинили відтік кваліфікованих кадрів. Додатковими ускладненнями стали зовнішньоторговельні обмеження, дефіцит сировини, подальше зростання цін на матеріали, порушення логістичних ланцюгів, валютні коливання та інші негативні чинники, що зумовили суттєве подорожчання ресурсів.

Фактори зовнішнього середовища, які прямо або опосередковано впливають на діяльність ТОВ «КРЕАТОР», узагальнено в межах PEST-аналізу (рис. 2.3).

Будівельна галузь значною мірою визначається державною політикою, стратегічними пріоритетами економічного розвитку та обсягами бюджетного фінансування інфраструктурних проєктів. Попри складні зовнішні умови, орієнтація на зміцнення економічного суверенітету України проявляється у збереженні та навіть поступовому зростанні обсягів будівельних робіт. Додатковим чинником стабілізації ринку стало використання механізмів

паралельного імпорту, що забезпечує постачання альтернативного обладнання з країн ближнього зарубіжжя.

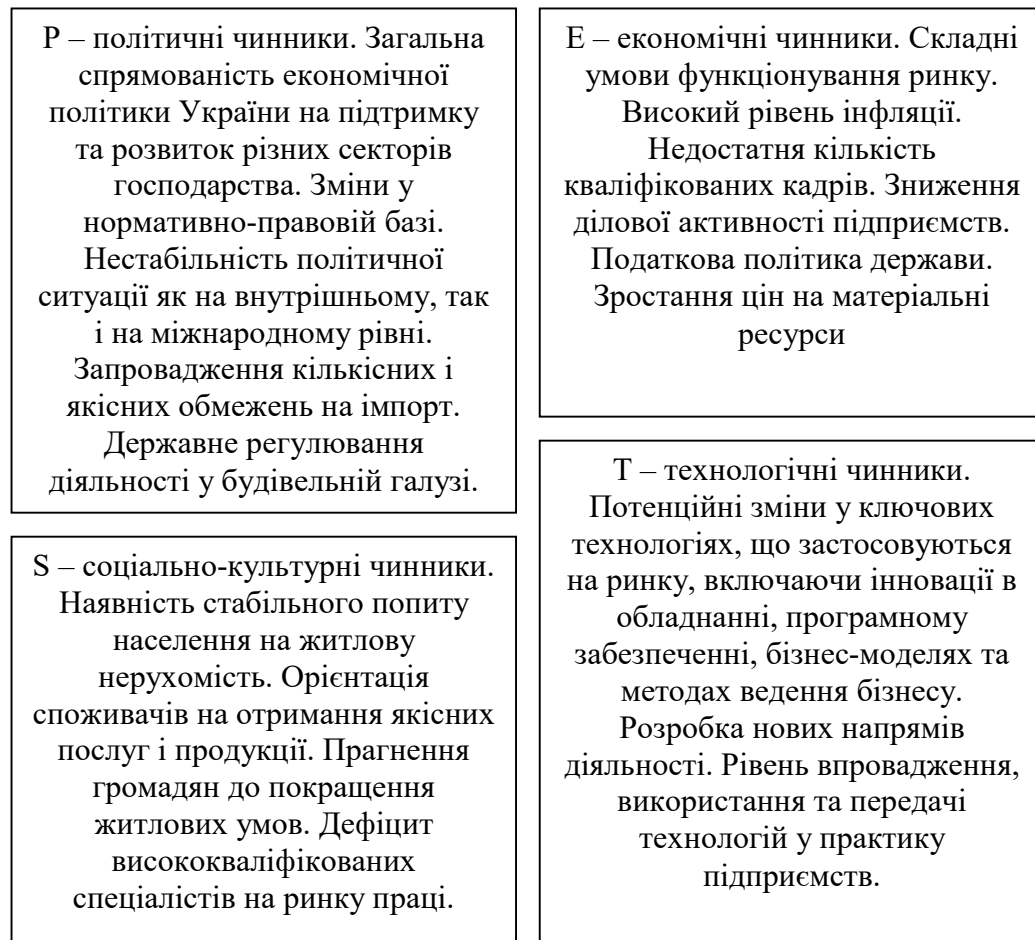


Рис. 2.3. PEST-аналіз ТОВ «КРЕАТОР»

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «КРЕАТОР» представлена на рис. 2.4.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «КРЕАТОР» має як переваги, так і недоліки. На діяльність компанії суттєво впливають залежність від постачальників і клієнтів та їх фінансова стабільність, коливання цін на будівельні матеріали і висока плинність персоналу.

Разом із тим, розвиток організації можна оцінити позитивно. Навіть у складні економічні умови ТОВ «КРЕАТОР» змогло адаптуватися до обмежень, підтримувати прибутковість і виплачувати заробітну плату співробітникам.

Сильні сторони: • Висока репутація на ринку будівельних послуг • Використання матеріалів та сировини високої якості • Дотримання строків виконання робіт та своєчасна здача проектів • Кваліфікований і професійний персонал • Конкурентоспроможні ціни для клієнтів	Слабкі сторони: • Відсутність чітко визначеної стратегії розвитку компанії • Низький рівень технічного оснащення (дефіцит сучасного високопродуктивного обладнання та прогресивних технологій) • Слабкі позиції на ринку будівельної галузі • Висока плинність персоналу
Можливості: • Встановлення партнерських відносин із великими компаніями • Державна підтримка розвитку будівельної галузі • Вдосконалення існуючих технологій та впровадження нових, розвиток і реалізація науково-дослідних та конструкторських проектів (НДДКР) • Освоєння нових сегментів ринку та розширення географії будівельних робіт • Впровадження екологічних та сталих технологій у будівництві	Загрози: • Поява нових конкурентів на ринку • Несвоєчасна оплата від клієнтів • Волатильність ринку, що підвищує витрати на будівництво та зменшує попит • Зростання цін на будівельні матеріали • Ускладнений доступ до кредитних коштів • Зменшення чисельності робочого персоналу

Рис. 2.4. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «КРЕАТОР»

Ключем до такого успіху є комплексне управління будівельними проектами, включно з житловою та комерційною нерухомістю, а також цивільними об'єктами - житловими будинками, торговими центрами, спортивними майданчиками, стадіонами, освітніми та медичними установами, що відповідають українським стандартам якості та надійності.

2.2. Аналіз системи управління персоналом у ТОВ «КРЕАТОР»

Управління персоналом є одним із ключових процесів у ТОВ «КРЕАТОР». Слід зазначити, що керування будівельною організацією має специфічні особливості, які безпосередньо впливають на якість виконуваних робіт та наданих послуг (рис. 2.5):

- унікальність об'єктів, зведених із використанням новітніх і інноваційних технологій;
- зростання різноманітності та зміни складу будівельних робіт;
- залежність діяльності організації від місця розташування будівельних об'єктів;
- вплив погодних умов, які можуть ускладнювати будівельний процес та створювати додаткові загрози для безпеки людей, будівель і території.

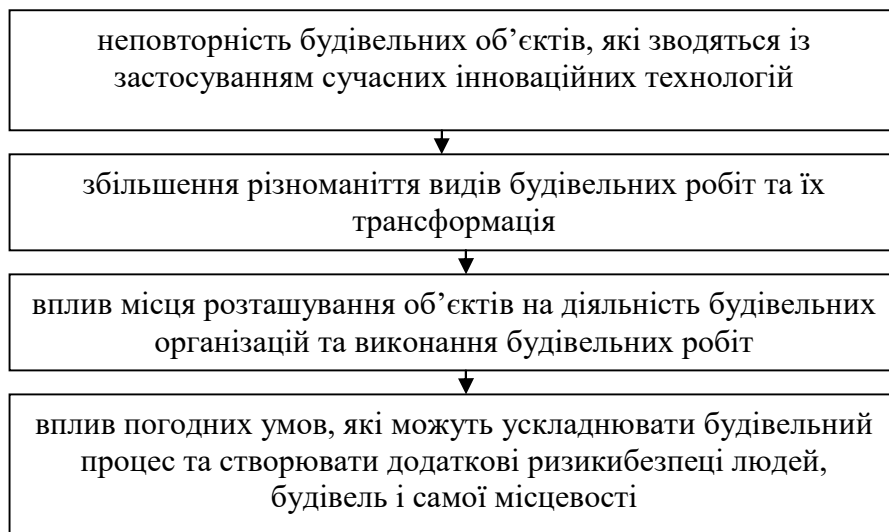


Рис. 2.5. Особливості управління ТОВ «КРЕАТОР»

Особливості, наведені на рис. 2.5, визначають формування унікальної системи управління персоналом у будівельній організації, що зумовлює розвиток кадрової політики, де центральну роль займає управління кадровим потенціалом ТОВ «КРЕАТОР».

Компанія має сучасну систему управління інвестиційно-будівельними проектами, укомплектований штат досвідчених керівників проектів, кваліфікованих інженерів, виконробів та робітників основних будівельних спеціальностей. До активів компанії також належать будівельна техніка, вимірювальне обладнання та налагоджена мережа перевірених субпідрядників для виконання різних видів будівельно-монтажних робіт.

Основні матеріальні та нематеріальні елементи системи управління персоналом ТОВ «КРЕАТОР» наведені на рис. 2.6.

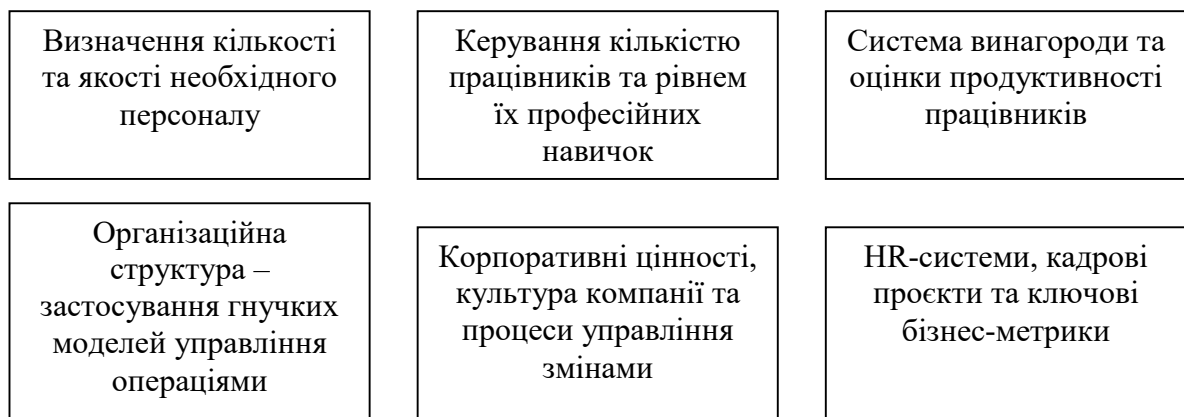


Рис. 2.6. Основні складові управління персоналом ТОВ «КРЕАТОР»

В умовах сучасного розвитку ТОВ «КРЕАТОР» управління персоналом стало стратегічно важливим фактором, що визначає загальну стратегію та перспективи компанії. HR-відділ виконує не лише функцію найму працівників на конкретні посади, а й допомагає керівництву:

- формувати майбутні робочі місця;
- впливати на корпоративну культуру;
- впроваджувати інноваційні методи роботи.

Структура персоналу ТОВ «КРЕАТОР» за категоріями визначається специфікою будівельної діяльності: більше половини співробітників складають робітники, які безпосередньо беруть участь у будівельних процесах (табл. 2.2).

З таблиці 2.2 видно, що чисельність персоналу у 2024 році зросла з 32 до 39 осіб, тобто на 7 працівників. У 2025 році, у зв'язку зі збільшенням обсягів замовлень, штат компанії збільшився до 46 осіб.

Таблиця 2.2

**Динаміка та структура кадрового потенціалу ТОВ «КРЕАТОР»
за 2023-2025 рр.**

Посада, категорії	2023		2024		2025		Зміни 2025/2023	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	Абс, + -	Відн., %
Топ-менеджери та керівники підрозділів	5	15,6	7	17,9	8	17,4	3	60,0
Професіонали та адміністративні співробітники	4	12,5	5	12,8	6	13,0	2	50,0
Основні робітники (зварювальники, бетонники-арматурники, обробники, монтажники, електромонтажники)	19	59,4	21	53,8	26	56,5	7	36,8
Підтримуючий та обслуговуючий персонал	4	12,5	6	15,4	6	13,0	2	50,0
Всього	32	100,0	39	100,0	46	100	14	43,8

Організації довелося терміново збільшувати штат, що позначилося на якості підбору кадрів і рівні плинності персоналу. Загалом, за період 2023–2025 років чисельність працівників ТОВ «КРЕАТОР» зросла на 14 осіб, або на 43,8%.

У структурі персоналу компанії основну частку займає основний робочий персонал – 53,3% від загальної чисельності, до якого належать зварювальники, бетонники-арматурники, обробники, монтажники та електромонтажники (рис. 2.7).

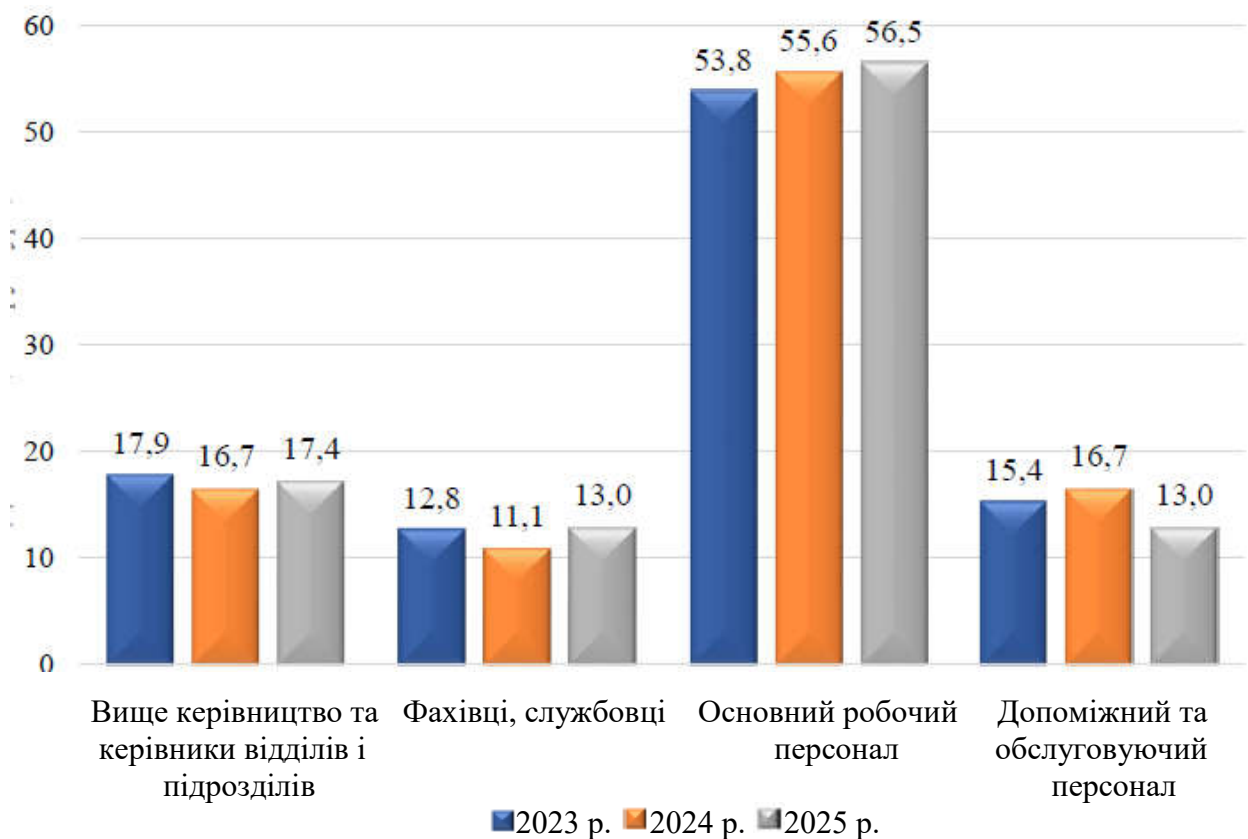


Рис. 2.7. Структура кадрового складу ТОВ «КРЕАТОР»
за 2023-2025 рр., %

Близько 66% працівників ТОВ «КРЕАТОР» працевлаштовані на постійній основі, тоді як приблизно 34% працюють за тимчасовими договорами.

Головна причина тимчасового найму – нестача кваліфікованих фахівців будівельних спеціальностей. Компанія була змушена коригувати процеси підбору персоналу, залучати працівників із меншим досвідом і навіть запрошувати фахівців з інших регіонів.

Через специфіку будівельної діяльності чоловіки становлять більшість персоналу – 76%, тоді як жінки займають 24% штату.

Групування працівників за віковими категоріями дозволяє розробляти ефективні програми управління, мотивації та розвитку персоналу з урахуванням сформованих у різні періоди систем цінностей. Це сприяє створенню такої системи управління персоналом, яка враховує особливості

кожного співробітника відповідно до його вікової групи, потреб і цінностей (рис. 2.8).

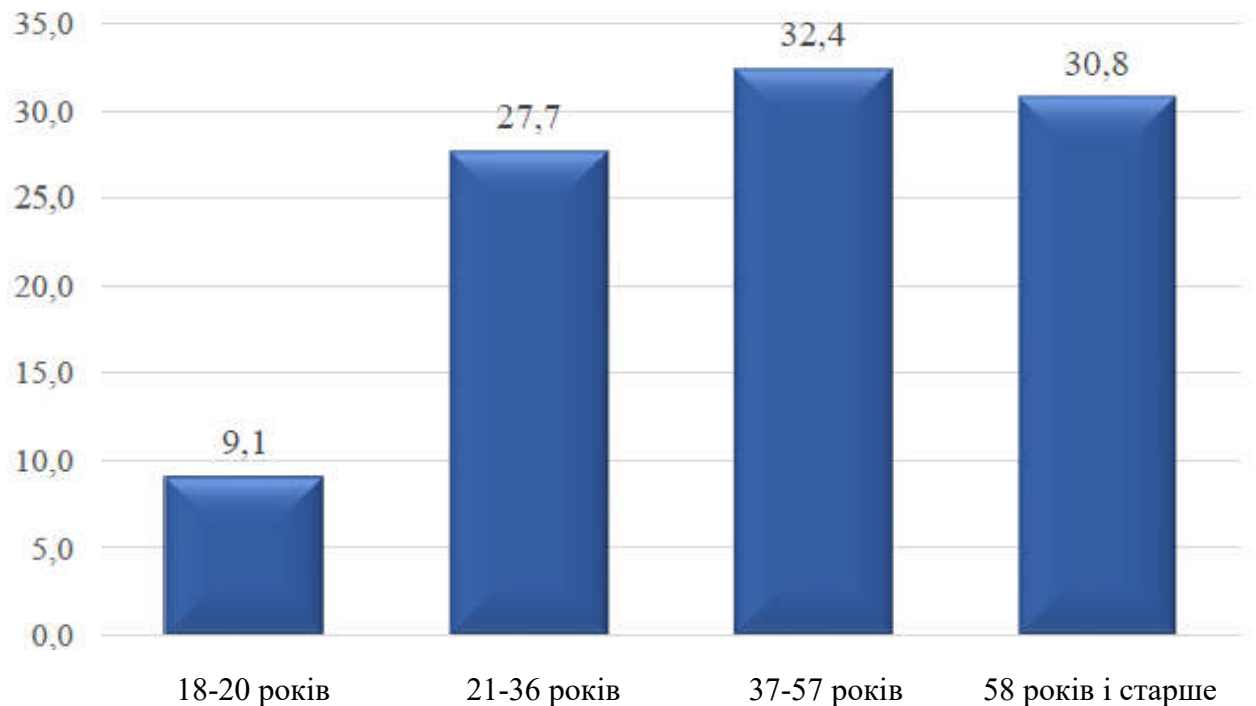


Рис. 2.8. Розбивка персоналу за віковими категоріями
ТОВ «КРЕАТОР» 2025 року, %

Структура персоналу ТОВ «КРЕАТОР» за віковими категоріями виглядає так:

- 18–20 років (9,1%) – покоління Z, або «зумери». Їхні характеристики: прагматизм і гнучкість, легкість у використанні цифрових технологій, перевага віртуальних комунікацій, цінність особистої свободи, позиціонування себе як мультифахівців.

- 21–36 років (27,7%) – покоління Y, або міленіали. Їхні особливості: активність у соціальних мережах, пізніше дорослішання, відповідальність і громадянська позиція, прагнення змінювати світ на краще.

- 37–57 років (32,4%) – покоління X. Їхні риси: індивідуалізм, прагматизм, бажання навчатися протягом життя, технічна грамотність, готовність до змін.

- 58 років і старші (30,8%) – «бебі-бумери». Характеристики: оптимізм, віра в прогрес, орієнтація на особистісний ріст, колективізм та командний дух, психологія переможців.

Поєднання «енергії молодості та досвіду зрілості» дозволяє організації успішно впроваджувати сучасні інтернет-технології. Проте сьогодні особливу цінність мають фахівці передпенсійного та пенсійного віку через наявність практичного досвіду. Переваги вікової групи 45+ – висока відповідальність, великий досвід і професійна кваліфікація.

Що стосується освіти, ситуація різнобічна. Через терміновий найм часто доводиться залучати некваліфікованих працівників або людей без спеціальної освіти.

Рівень освіти персоналу ТОВ «КРЕАТОР»:

- Керівники – 100% з вищою освітою.
- Фахівці та службовці – 71% з вищою, 29% зі середньо-спеціальною.
- Робітники-фахівці – 27% з вищою, 32% зі середньо-спеціальною.
- Робітники без спеціальної освіти – 41%.

Ці показники підкреслюють потребу у формуванні ефективної системи навчання та розвитку персоналу, що забезпечує працездатний і лояльний колектив. Грамотний підбір персоналу, сучасні методи рекрутингу та увага до співробітників дозволяють топ-менеджменту ТОВ «КРЕАТОР» забезпечити організацію кваліфікованими фахівцями високого рівня.

Середній стаж роботи в ТОВ «КРЕАТОР» у чоловіків і жінок приблизно однаковий: у чоловіків він становить 3,5 року, у жінок – 3 роки, хоча компанія працює на ринку будівельних послуг вже близько 7 років.

У компанії впроваджена кадрова політика, включно з Положенням «Про оплату праці та преміювання персоналу» та стандартами охорони праці з високою деталізацією. Кадрова політика спрямована на формування і управління кадровим потенціалом, включаючи навчання, розвиток персоналу та забезпечення кадрової безпеки.

Щодо оплати праці: для основного будівельного персоналу застосовуються дві форми – відрядно-прогресивна та акордна. Інформація про виконану роботу поширюється на всю бригаду, а підсумкова оцінка здійснюється на основі даних, наданих бригадирами.



Рис. 2.9. Розбивка персоналу за рівнем освіти у ТОВ «КРЕАТОР» у 2025 році, %

Окрему увагу компанія приділяє охороні праці та техніці безпеки як для робітників, так і для керівників ділянок, виконробів і майстрів. Будівельні роботи пов'язані з високим рівнем ризику: робота на висоті, контакт з токсичними та легкозаймистими матеріалами, робота з технікою, а також вплив несприятливих метеоумов на відкритих майданчиках.

ТОВ «КРЕАТОР» прагне забезпечити безпечне проведення будівельних робіт, впроваджуючи передові практики в рамках проектів організації будівництва (ПОБ) та проектів виконання робіт (ПВР). Компанія активно розвиває та підтримує культуру безпечного виробництва серед працівників. ПОБ і ПВР є ключовими документами, без яких виконання робіт

на будь-якому об'єкті неможливе. У 2025 році на ці цілі компанія витратила 1,4 млн грн (рис. 2.10).

Приблизно 29% витрат на ПОБ і ПВР припадає на засоби індивідуального захисту, 27,8% – на управління ризиками, 21,2% – на покращення умов праці, 14,4% – на навчання персоналу.

Для підвищення кваліфікації працівників у будівельній сфері застосовуються дві основні форми навчання: на робочому місці та поза ним. У ТОВ «КРЕАТОР» активно практикується наставництво на будівельному майданчику. Наставникам нараховується доплата у розмірі 10% від окладу або тарифної ставки, а також додаткове заохочення за успішне наставництво – від 3 до 7 тис. грн.

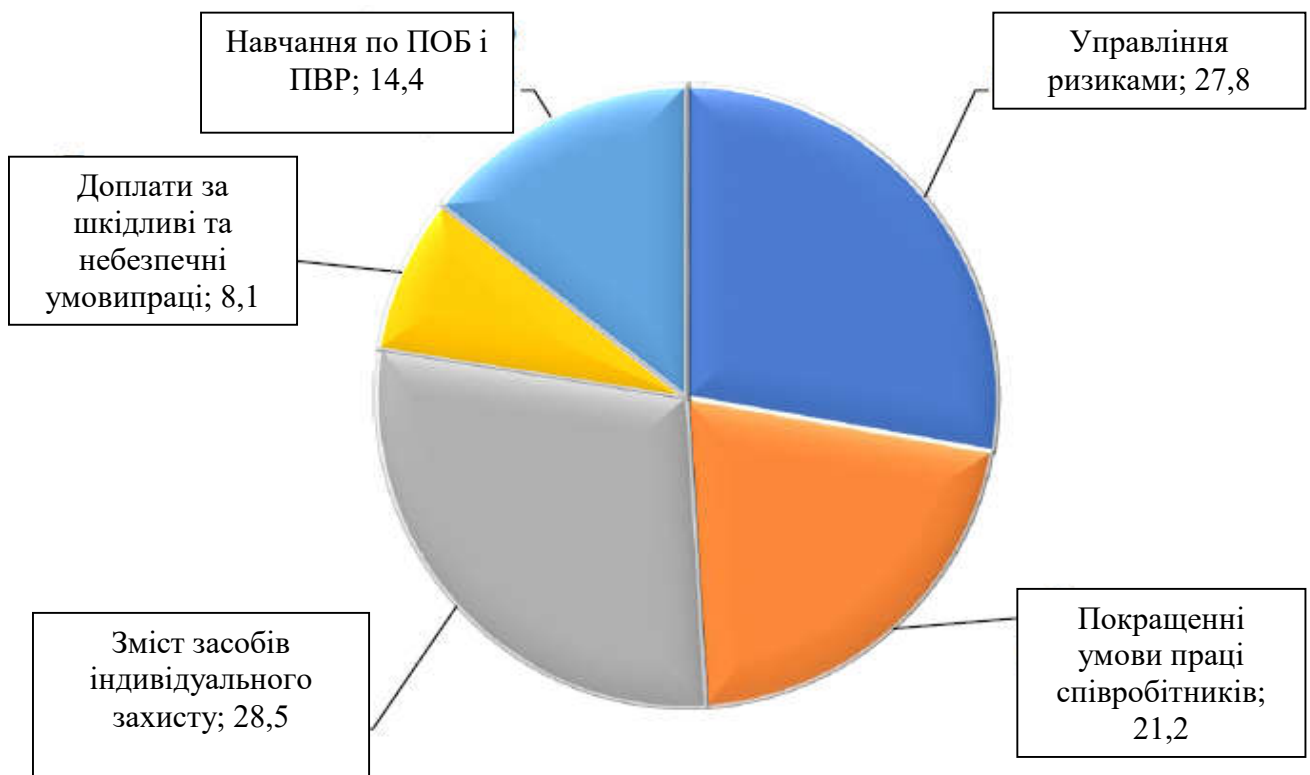


Рис. 2.10. Структура витрат на охорону праці та безпеку співробітників ТОВ «КРЕАТОР» у 2025 році, %

ТОВ «КРЕАТОР» сьогодні автоматизувало управління персоналом у своєму апараті управління за допомогою нової системи «Управління

будівельною організацією». Це дозволило кадровому та розрахунковому відділам працювати в єдиному інформаційному просторі, розширило можливості отримання управлінської інформації та подальшого використання кадрових даних для бухгалтерського та управлінського обліку. Керівництво отримало зручний інструмент для контролю кадрового складу, оперативного доступу до точних даних про персонал і прийняття управлінських рішень.

Водночас, після впровадження єдиних вимог до складу та форматів кадрових документів з'явилася потреба у більш сучасному програмному забезпеченні, що дозволить повністю перейти на цифровий документообіг, формувати, підписувати та зберігати електронні кадрові документи. Єдині вимоги до електронних кадрових документів були встановлені наказом Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України.

Загалом система управління персоналом ТОВ «КРЕАТОР» функціонує на прийнятному рівні. Незважаючи на складні економічні умови, компанія продовжує інвестувати значні кошти в охорону праці та безпеку працівників, адже будівництво є однією з найбільш травмонебезпечних галузей.

Використання практики тимчасового найму (34% персоналу) впливає на якість виконуваних робіт та рівень кваліфікації працівників. Тому основними інструментами підвищення компетенцій є навчання безпосередньо на будівельному майданчику та наставництво. Слід також відзначити проблеми у процесах набору та відбору персоналу: 41% робітників не мають спеціальної освіти або досвіду, достатнього для виконання будівельних робіт.

2.3. Оцінка показників ефективності системи управління персоналом ТОВ «КРЕАТОР»

Ефективність управління персоналом можна визначати через оцінку використання кадрового потенціалу організації, оскільки це дозволяє підвищити її конкурентоспроможність на ринку. У ТОВ «КРЕАТОР» оцінку ефективності системи управління персоналом доцільно почати з аналізу показників трудового потенціалу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Трудові показники діяльності ТОВ «КРЕАТОР» за 2023-2025 рр.

Показник	роки			зміни	
	2023	2024	2025	Абс. + -	Відн.,%
Загальна виручка, тис. грн.	217 361	162 724	253 997	36 636	16,9
Чистий прибуток, тис. грн.	1 096	2 245	420	-676	-61,7
Середньооблікова чисельність	32	39	46	14	43,8
Виробіток на одного працівника, тис. грн/особа	6 793	4 172	5 522	-1 271	-18,7
Середньомісячна заробітна плата, грн	36 520	46 364	49 943	5 746	18,2
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особа	34,3	57,6	9,1	-25,1	-73,3
Показник освітнього рівня робітників, %	44,3	42,2	41,9	-2,4	-5,4

Як видно з наведених даних, падіння прибутку ТОВ «КРЕАТОР» на 61,7% порівняно з 2023 роком призвело до зниження рентабельності персоналу. Прибуток на одного працівника скоротився з 34,3 тис. грн до 9,1 тис. грн, або на 73,3%. Виробіток на одного працівника зменшився на 18,7%, а середньомісячна заробітна плата знизилася на 7,6%. Через дефіцит кадрів компанія змушена залучати фахівців із меншим досвідом, проте забезпечує їм високий рівень оплати. На кінець 2025 року середньомісячна зарплата працівників ТОВ «КРЕАТОР» становила 49 943 грн. Наступним кроком є аналіз руху персоналу та рівня плинності кадрів, оскільки цей показник є

одним із ключових для оцінки ефективності кадрової політики підприємства. Для будівельної галузі нормативне значення плинності персоналу не повинно перевищувати 13% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники руху персоналу в ТОВ «КРЕАТОР» за 2023-2025 рр.

Найменування показника	2023	2024	2025	Зміни 2025/2024	
				Абс., ±	Відн., %
Кількість прийнятих на роботу, осіб	5	15	16	11	220,0
Кількість вибулих співробітників, осіб, з яких:	10	8	9	-1	-10,0
• за власним бажанням	8	5	4	-2	-40,0
• звільнені за порушення	1	1	2	1	100,0
• інші об'єктивні причини (мобілізація)	1	2	3	2	200,0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32	39	46	14	43,8
Коефіцієнт прийому персоналу (КОП), %	0,156	0,385	0,348	0,192	122,6
Коефіцієнт вибуття персоналу (КОВ), %	0,313	0,205	0,196	-0,117	-37,4
Коефіцієнт загального руху персоналу (КЗО), %	0,469	0,590	0,543	0,075	15,9
Коефіцієнт плинності кадрів (КП), %	0,219	0,179	0,174	-0,045	-20,5

Згідно з даними таблиці 2.4, рівень плинності кадрів у ТОВ «КРЕАТОР» зменшився порівняно з 2023 роком — з 21,9% до 17,4%. Проте він усе ще перевищує середньогалузевий нормативний показник у 13% (рис. 2.11).

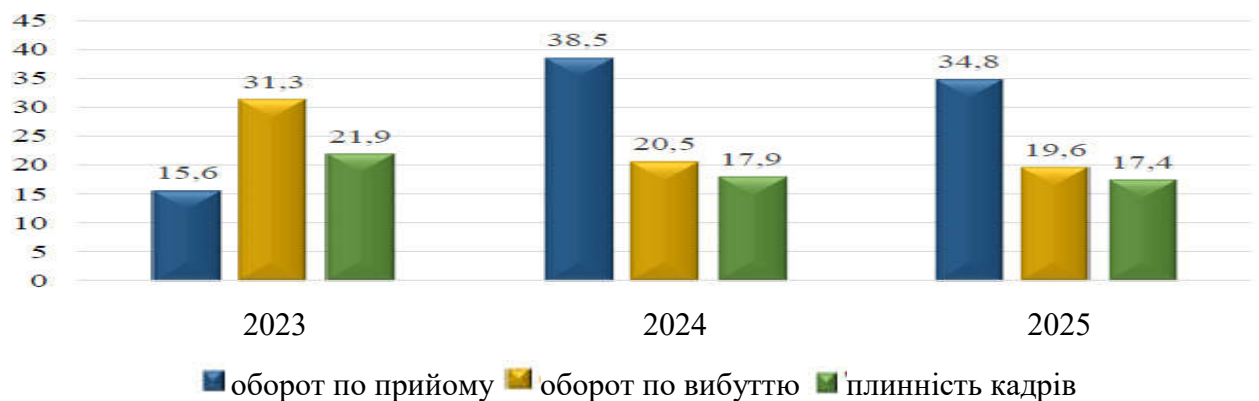


Рис. 2.11. Показники руху персоналу у ТОВ «КРЕАТОР» за 2023-2025 рр., %

Фактори, які спричиняють плинність персоналу та впливають на стабільність кадрів у ТОВ «КРЕАТОР», наведені на рис. 2.12.

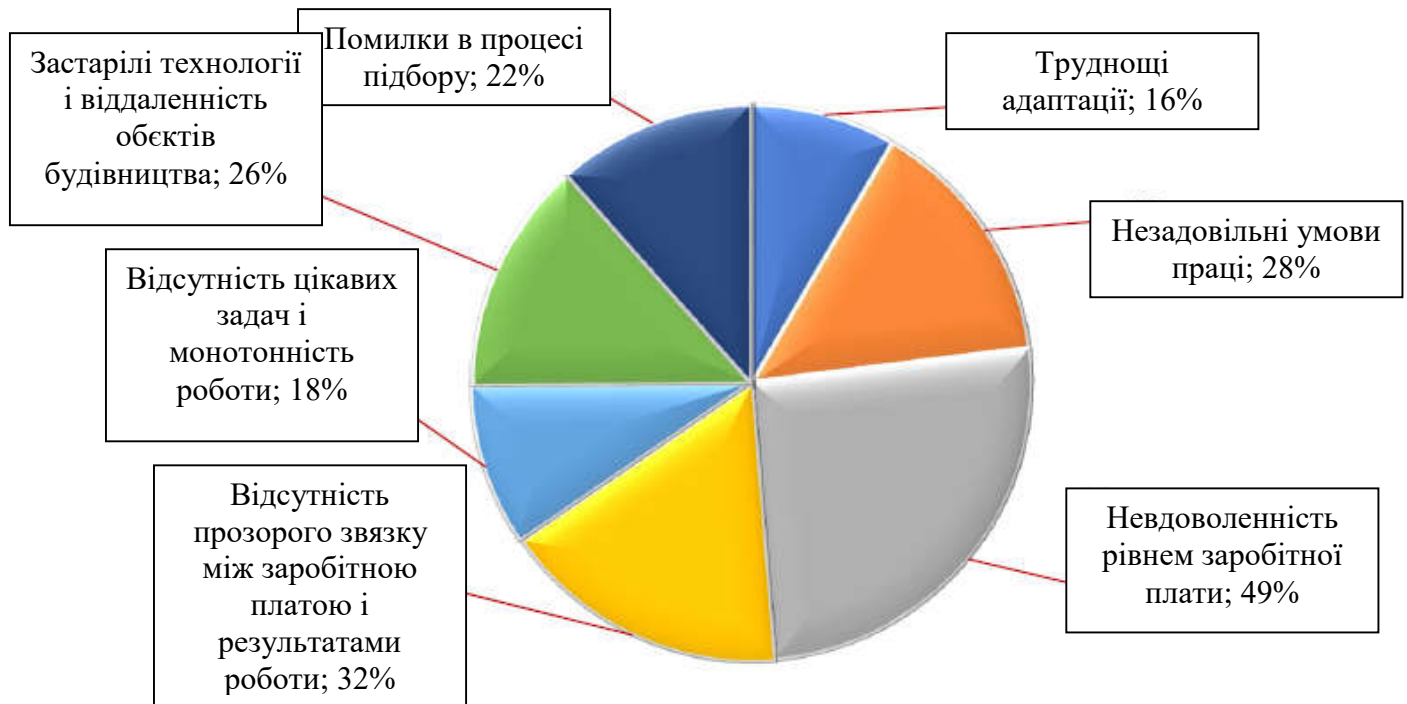


Рис. 2.12. Причини плинності кадрів у ТОВ «КРЕАТОР» у 2025 році, %

З аналізу рис. 2.12 випливає, що основними причинами плинності кадрів у ТОВ «КРЕАТОР» є: незадоволеність розміром та прозорістю заробітної плати (49% та 32%), незадовільні умови праці (28%) та помилки у підборі персоналу (22%).

Отже, зменшення плинності персоналу є важливим завданням для компанії. Для цього слід впроваджувати різні заходи: створювати комфортні умови праці, пропонувати конкурентну заробітну плату та бонусні програми, розвивати корпоративну культуру та управляти талантами.

Це дозволить підвищити утримання співробітників, знизити «індекс обертових дверей» і зміцнити позиції будівельної організації на ринку.

Крім того, рівень продуктивності праці в будівельній сфері оцінюється за кількістю продукції, виробленої за одиницю часу, та трудовитратами на виготовлення одиниці продукції (трудомісткістю) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники оцінки динаміки та виконання плану за рівнем трудомісткості продукції в ТОВ «КРЕАТОР» за 2024-2025 рр.

Показник	2024	2025		Зростання/падіння рівня показника, %		
		план	факт	план до 2024 р.	факт до 2024 р.	факт до плану
Загальний обсяг виробленої будівельної продукції, тис. грн	176 230	240 000	243 837	136,2	138,4	101,6
Загальна кількість відпрацьованих робочими годин, чол.-год	53 244	63 136	55 244	118,6	103,8	87,5
Середня трудомісткість на 1 тис. грн. продукції, год	0,302	0,263	0,227	87,1	75,0	86,1
Середній обсяг виробництва на 1 годину роботи, грн	3 310	3 801	4 414	114,8	133,4	116,1

У 2025 році питома трудомісткість у ТОВ «КРЕАТОР» порівняно з фактом 2024 року знизилася на 25%, а від планового рівня — на 13,9%. Це свідчить про оптимізацію технологічних процесів і підвищення ефективності робіт. Водночас середньогодинна продуктивність зросла, що пояснюється збільшенням обсягу будівельної продукції на 56,1% у порівнянні з 2024 роком і на 1,6% вище запланованих показників.

Прийріст продуктивності за планом відбувся за рахунок зниження трудомісткості виготовлення продукції.

$$\Delta \text{СС}_{\text{пл}} = (\Delta \text{ТТЕ} \cdot 100) : (100 - \Delta \text{ТТЕ}) = (12,9 \cdot 100) : (100 - 12,9) = 14,8 \, \%.$$

Фактичне зростання продуктивності праці у ТОВ «КРЕАТОР» відбулося за рахунок зниження трудомісткості продукції порівняно з рівнем 2024 року. Це означає, що на виготовлення одиниці будівельної продукції

витрачається менше робочого часу, що дозволило підвищити середньогодинну виробку та загальну ефективність праці.

$$\Delta C C_{\Phi} = (25,0 \cdot 100) : (100 - 25) = 33,3 \, \%.$$

Факторний аналіз рентабельності персоналу дозволяє оцінити, як зміни окремих показників - обсягу будівельної продукції, чисельності персоналу, середньомісячної заробітної плати - вплинули на прибуток на одного працівника та загальну рентабельність.

У випадку ТОВ «КРЕАТОР» план зі зниження трудомісткості перевиконано на 14,8%, що сприяло зростанню середньовиробничої продуктивності на 33,3%. Факторний аналіз дозволяє відокремити вплив цього показника від інших змін (наприклад, коливання чисельності персоналу або зарплати) і визначити, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси компанії.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для факторного аналізу рентабельності персоналу
ТОВ «КРЕАТОР»

Показники	2024	2025	Зміни, +,-
Прибуток від продажу продукції, тис. грн.	2 982	1 379	-1 603
Обсяг виробленої будівельної продукції, тис. грн.	176 230	243 837	67 607
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	162 724	253 997	91 273
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	39	46	7
Рентабельність продажів, %	1,8	0,5	-1,3
Частка реалізації у загальній вартості продукції, %	0,923	1,042	0,118
Середньорічна продуктивність одного працівника, тис. грн./особа	4 172	5 522	1 349
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	57,6	9,1	-48,5

Визначимо вплив факторів, що спричинили зміну показників, наведених у таблиці 2.6, за допомогою методу відносних різниць.

1) за рахунок змін продуктивності праці:

$$\Delta R_{ппп} = 1349 \cdot 0,923 \cdot \frac{1,8}{100} = +19,98$$

2) за рахунок змін питомої ваги реалізації у загальному обсязі виробництва:

$$\Delta R_{ппп} = 5522 \cdot 0,118 \cdot \frac{1,8}{100} = +11,73$$

3) за рахунок змін рентабельності продажів:

$$\Delta R_{ппп} = 5522 \cdot 1,042 \cdot \frac{0,8}{100} = +46,03$$

Загальна зміна факторів: $19,98 + 11,73 + 46,03 = +77,74$ тис. грн.

Підвищення ефективності використання трудового потенціалу в ТОВ «КРЕАТОР» передусім зумовлене зростанням середньорічного випуску продукції на одного працівника. За рік виручка збільшилася на 91 273 тис. грн., або на 56,1%, водночас прибуток від реалізації зменшився на 53,8%.

Висновки до розділу 2

1. Будівельна компанія «КРЕАТОР» працює на ринку з 2018 року, спеціалізуючись на будівництві житлової та комерційної нерухомості, а також об'єктів цивільного призначення на території м. Києва та Київської області.

2. Динаміка фінансово-економічних показників характеризується неоднозначно. У 2024 році обсяги виробленої продукції зменшилися на 25,1%, тоді як у 2025 році, незважаючи на зростання продажів на 56,1%, чистий прибуток скоротився на 81,3%. Збройний конфлікт, обмежувальні заходи, зміни зовнішньополітичної ситуації, порушення господарських зв'язків та перебудова логістичних ланцюгів негативно вплинули на будівельну галузь. Проте фінансовий стан організації загалом можна оцінити позитивно, оскільки підприємство змогло адаптуватися до умов ринку, забезпечити прибутковість і виплату заробітної плати працівникам.

3. Чисельність персоналу зросла з 32 осіб у 2024 році до 39 осіб, а у 2025 році – до 46 працівників через збільшення обсягів замовлень. Незважаючи на зниження плинності кадрів з 21,9% у 2023 році до 17,4%, вона залишається вищою за середньогалузевий показник (13%).

4. Використання тимчасового найму (34% персоналу) впливає на якість робіт і кваліфікацію працівників. Основними засобами навчання є безпосереднє навчання на будівельному майданчику та наставництво. При цьому 41% робітників не мають спеціальної освіти та практичного досвіду.

5. Поєднання молодих та досвідчених працівників сприяє впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що підвищують ефективність та конкурентоспроможність будівельних процесів. Інвестування у технологічні інновації дозволяє компанії формувати стратегічні переваги та впливати на розвиток галузі.

6. Управління персоналом в ТОВ «КРЕАТОР» автоматизоване за допомогою системи «Управління будівельною організацією». Загалом,

система управління персоналом функціонує на прийнятному рівні. Керівництво приділяє значну увагу охороні праці та техніці безпеки, що особливо важливо для будівельної сфери, яка відзначається високим рівнем травматизму.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КРЕАТОР» НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

3.1. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «КРЕАТОР» на основі застосування сучасних технологій управління

Нові умови розвитку бізнесу та високі темпи прийняття рішень значною мірою вплинули на всі бізнес-процеси, що пов'язані з HR-функцією. Будівельна галузь України останнім часом зазнає суттєвих трансформацій, спричинених швидким впровадженням технологій, цифровізацією економіки, відновленням системи підготовки фахівців для забезпечення «галузевої зрілості» та розвитком безперервного кадрового забезпечення будівельної сфери.

Інтернет-технології відіграють ключову роль у модернізації будівельних процесів, забезпечуючи підвищену прозорість, керованість та ефективність роботи. Традиційна парадигма, коли створювалися окремі ізольовані додатки для виконання специфічних завдань, поступово відходить у минуле. Їй на зміну приходять повністю автоматизовані наскрізні бізнес-процеси, що охоплюють всі етапи обробки інформації та інтегрують роботу всіх функціональних підрозділів.

У ТОВ «КРЕАТОР» процес набору, відбору та найму персоналу ще не досяг належного рівня, а плинність кадрів становить 17,4%, що перевищує середньогалузевий показник у 13%. Це свідчить про наявність серйозних проблем із забезпеченням організації кваліфікованими працівниками. Паралельно постійне зростання автоматизації HR-процесів, використання штучного інтелекту для відбору резюме та інших технологічних рішень

змінює характер роботи персоналу, одночасно значно економлячи час та ресурси на підбір кадрів.

У зв'язку з цим ТОВ «КРЕАТОР» потребує впровадження комплексних інтернет- та комунікаційних технологій, спеціалізованих платформ і програм, спрямованих на розвиток інтелектуального потенціалу, ефективний обмін інформацією та знаннями між співробітниками різних підрозділів. Це дозволить підвищити якість управління персоналом і сприятиме ефективному виконанню виробничих завдань організації.

Будь-яка технологія набуває цінності для компанії лише за умови її гармонійної інтеграції у бізнес-процеси. Організаціям необхідно створювати комплексну екосистему взаємопов'язаних рішень, що включає платформи управління бізнес-процесами, RPA (автоматизацію бізнес-процесів за допомогою роботизації), чат-боти, інструменти процесної аналітики, ВІ-рішення та інші технологічні засоби. Мобільні додатки дозволяють оперативно вносити дані з будівельних об'єктів, відстежувати хід виконання робіт і вирішувати поточні питання в режимі реального часу.

Сучасний український ринок інформаційних технологій (IT) пропонує широкий спектр компаній-розробників, що надають послуги з впровадження систем і програм для управління персоналом.

Одним із прикладів є HR-система «Hurma System», яка орієнтована на малі та середні підприємства, що прагнуть створити єдине середовище для адаптації, розвитку та залучення співробітників, а також підвищення ефективності HR-процесів. Ця система забезпечує комплексне управління людським капіталом і дозволяє оцифрувати дані персоналу, побудувавши ефективні HR-процеси для управління досвідом, оцінкою, розвитком та адаптацією працівників.

Вбудовані інструменти онлайн-сервісу «Hurma System» дозволяють значно скоротити витрати часу на рутинні операції HR-фахівців і підвищити швидкість їх виконання. Платформа пропонує сучасний підхід до управління

талантами, що забезпечує ефективне залучення, розвиток та утримання персоналу.

Сервіс для пошуку, підбору та оцінки кандидатів дозволяє проводити анкетування та оцінку віддалено, через інтернет, з використанням спеціальних онлайн-тестів (рис. 3.1), що значно оптимізує процес найму і економить ресурси компанії.

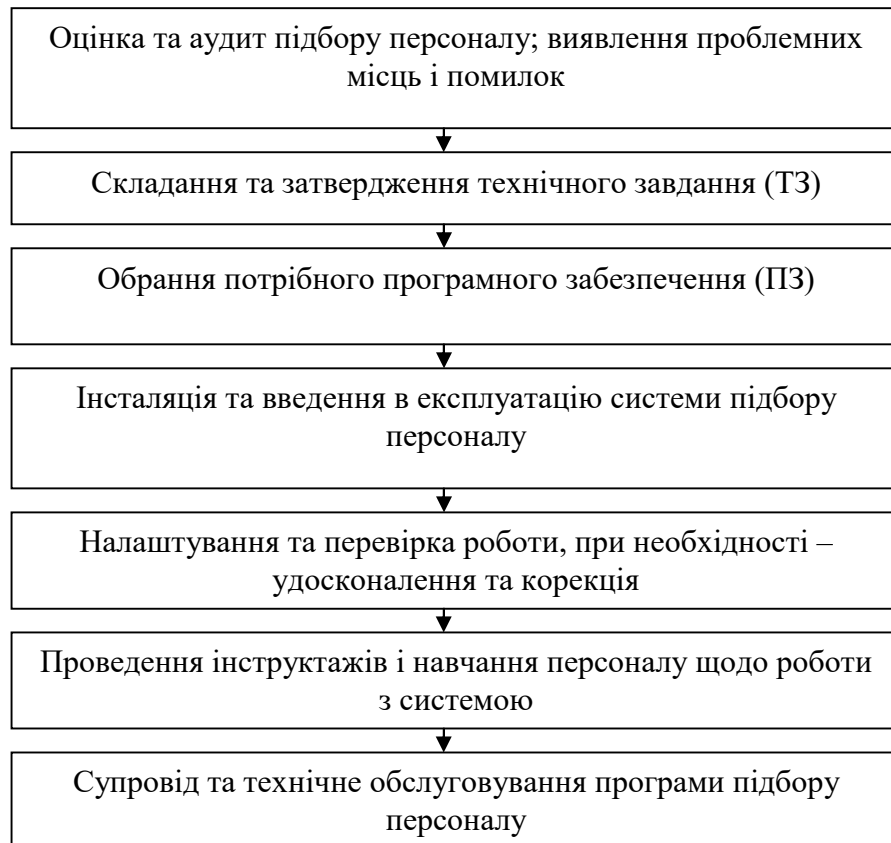


Рис. 3.1. Етапи автоматизації в системі «Hurma System»

Для HR-автоматизації критично важливим є забезпечення найкращого користувацького досвіду (best practice) та зручного інтерфейсу. У сучасних умовах бізнесу основними пріоритетами є надійність і безпека HR-систем, що зумовило перевагу українських розробок у багатьох компаній. Водночас існує потреба у широкій функціональності, яку раніше надавали іноземні рішення. Ефективним способом вирішення комплексних завдань будівельної галузі може стати впровадження системи адресного управління персоналом,

яка включає аспекти безпеки та охорони здоров'я працівників, а також автоматизацію процесів для максимального захисту співробітників.

Сучасні інструменти на основі штучного інтелекту у сфері підбору персоналу дозволяють аналізувати дані з соціальних мереж та інших джерел інформації. Це дає змогу компаніям запрошувати на співбесіди потенційних кандидатів, яких важко виявити традиційними методами рекрутингу.

II. Автоматизована перевірка персоналу є ефективною альтернативою службі безпеки для невеликих компаній. Спеціалісти залишаються відповідальними лише за остаточну перевірку фінальних кандидатів, тоді як первинна перевірка проводиться швидко і надійно за допомогою сервісу VKURSI.

Сервіс «VKURSI» дозволяє отримати основну інформацію про кандидата перед наймом та виявити недобросовісних претендентів. За його допомогою можна перевірити:

- дійсність паспорта кандидата;
- наявність судових справ;
- банкрутство та кредитний рейтинг;
- заборгованості перед судовими приставами та інші дані.

Розширений пакет передбачає також аналіз соціальних мереж кандидата і його груп. Сервіс можна інтегрувати через API в існуючі програми для підбору персоналу.

III. BambooHR – інструмент, що застосовується для оцінки придатності кандидатів і вирішення різноманітних завдань, пов'язаних із наймом. Однією з його особливостей є метод «асинхронних відеоінтерв'ю», при якому рекрутери та кандидати не прив'язані до конкретного часу. Питання формуються заздалегідь, а кандидати записують відеовідповіді у зручний для себе час.

IV. Дефіцит кадрів у будівельній галузі залишається актуальною проблемою: найбільший брак спостерігається серед кваліфікованих робітників та ІТ-фахівців. Основною формою підготовки працівників у

компанії є наставництво. Хоча цей метод ефективний для індивідуального навчання, він потребує значних витрат часу з боку наставника. З метою підготовки персоналу «під конкретні потреби» ТОВ «КРЕАТОР» розширює співпрацю з коледжами та вузами, надаючи студентам практичну підготовку з перспективою подальшого працевлаштування.

З появою нових технологій і зміною бізнес-процесів виникає потреба у постійному навчанні персоналу. Рівень підготовки фахівців безпосередньо впливає на якість будівельних об'єктів, їх безпеку та відповідність проектним планам. Таким чином, ефективність роботи будівельників безпосередньо впливає на здоров'я та життя людей, включаючи самих працівників. Платформи, такі як Hurma Academy, дозволяють ТОВ «КРЕАТОР» проводити інтерактивні навчальні сесії у реальному часі, а також зберігати їх для подальшого перегляду.

V. Використання технологій VR/AR відкриває можливості для організації та управління навчанням у віртуальному середовищі. Такі рішення забезпечують формування знань і професійних навичок з урахуванням технологічних регламентів та стандартів безпеки. Гнучкість і універсальність платформи дозволяє підвищити ефективність навчання, скоротити витрати на освітні процеси та забезпечити економічний ефект і повернення інвестицій.

VI. Для внутрішніх комунікацій і процесів найму співробітників ТОВ «КРЕАТОР» може застосовувати HR-платформи з чат-ботами. Виконання рутинних завдань, таких як здача звітів, розсилки чи відповіді на запити працівників, автоматизується штучним інтелектом. Використання HR-ботів дозволяє підвищити продуктивність працівників до 99%, звільняючи їх для виконання складніших завдань. Крім того, автоматизація процесів рекрутингу за допомогою чат-бота дає змогу оперативно формувати команди нових співробітників.

VII. В останній час набуває актуальності використання електронного документообігу у кадрових процесах. Основними передумовами стали

зростання вартості паперу, міграція персоналу через політичні події та поширення дистанційної роботи. На сьогодні впровадження системи M.E.Doc (Медок) цікавить компанії будь-якого розміру.

Перехід на повністю електронні документи, незважаючи на певні складнощі, відкриває значні перспективи для підвищення якості та гнучкості корпоративних бізнес-процесів, формування «цифрового сліду» та його подальшої обробки із застосуванням штучного інтелекту та сучасних технологій оптимізації процесів. Особливо це стосується інструментів на базі штучного інтелекту, які стають все більш «розумними» та наповненими аналітичним потенціалом.

Спеціалізовані сервіси електронного документообігу, як правило, працюють за моделлю передплати, при цьому вартість проекту залежить від кількості співробітників. Середня ринкова ціна становить близько 1 тис. грн на рік на одного працівника, що у 3–5 разів дешевше за ведення паперового документообігу.

PeopleForce є комплексною системою, яка об'єднує готові блоки для вирішення кадрових завдань і реалізована за принципом конструктора. Основним чинником прийняття рішення про її впровадження для ТОВ «КРЕАТОР» стала закріплена законодавчо можливість обміну електронними кадровими документами зі співробітниками відокремлених підрозділів та дистанційними працівниками.

Головною метою впровадження системи є скорочення часових і фінансових витрат на надсилання та отримання документів. PeopleForce побудована на сучасному технологічному стику: мікросервісна архітектура та асинхронна обробка запитів дозволяють масштабувати систему у міру розвитку бізнесу, зростання документопотоків та кількості персоналу. В результаті проекту ТОВ «КРЕАТОР» отримає комплексну систему управління цифровими процесами та документами, що забезпечує контроль за підписанням та обробкою електронних документів.

Особливо перспективною є синергія різних технологій - інформаційного моделювання (BIM), доповненої реальності (AR), робототехніки та штучного інтелекту. Їх комплексне застосування може підняти будівельну галузь на принципово новий рівень. Це зумовлено низкою факторів, серед яких санкції, часткова мобілізація, релокація кадрів та негативні демографічні тенденції (падіння народжуваності, старіння персоналу, вимушений відхід працівників через фізичні обмеження).

VIII. Програмний продукт BAS Будівництво дозволяє автоматизувати управління персоналом та кадровий облік у відповідності до специфіки будівельної галузі та вимог законодавства. Рішення включає 16 модулів, які можуть використовуватися комплексно або окремо за потреби. За допомогою BAS Будівництво можна автоматизувати окремі ділянки діяльності (бухгалтерський облік, розрахунок заробітної плати) або впровадити комплексну автоматизацію, включно з управлінням будівельними проектами, контролем матеріалів та спецтехніки.

Один із трендів майбутнього - розвиток інтеграційних інструментів і платформ для комплексної автоматизації бізнес-процесів або вдосконалення вже існуючих систем. Це реалізується через створення універсальних робочих місць, що дозволяють співробітникам працювати з усіма інформаційними потоками в межах єдиного інтерфейсу, адаптованого до їх ролі та бізнес-процесів. Таке рішення спрощує виконання великої кількості завдань, які можуть мати різну періодичність і пріоритетність.

Безпека та охорона здоров'я є критично важливими аспектами будівельної діяльності, оскільки цей сектор характеризується високим рівнем травматизму. Забезпечення безпечних умов праці є спільною відповідальністю організації та працівників. Керівники повинні створювати умови для безпечної роботи та мінімізувати ризики для персоналу. В умовах економічної трансформації та зростання будівництва питання зниження травматизму та професійних захворювань потребують підвищеної уваги.

Система «EHS Ukraine» пропонує комплексний підхід до профілактики, поєднуючи три напрями: виробничу безпеку, охорону праці та благополуччя працівників на всіх рівнях підприємства. Економічна мотивація ТОВ «КРЕАТОР» підтримує впровадження цієї системи та дотримання принципів EHS Ukraine. Хоча людський фактор залишається ключовим, застосування автоматизації та цифрових інструментів дозволяє проактивно контролювати ризики, зменшувати травматизм і летальні випадки на будівельних майданчиках. Цифрові рішення забезпечують безпечну роботу на будівельній техніці, контроль за обладнанням і розвиток професійних навичок співробітників.

Сучасні технології для запобігання травматизму, контролю здоров'я та підвищення продуктивності включають розумні каски, системи відеоаналітики, геопозиціонування та «розумні» браслети для працівників.

Ключовим принципом є «людиноцентричність». Усі заплановані проекти ТОВ «КРЕАТОР» спрямовані на підтримку здоров'я персоналу, створення комфортного середовища для життя та праці, а також залучення молодих спеціалістів. Впровадження таких заходів підвищить імідж і репутацію компанії, її продуктивність та привабливість для інвестицій, що сприятиме економічному зростанню організації.

3.2. Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

Будь-які заходи з управління та оптимізації робочого процесу повинні приносити прибуток у вигляді економії часу, фінансових та інших ресурсів. Інтернет-технології в HR застосовуються для підвищення ефективності бізнесу, формування правильних стратегій та виявлення прихованого потенціалу організації. Когнітивна аналітика на основі великих даних дозволяє приймати ключові рішення у сфері HR, зокрема: пошук найбільш підходящих кандидатів у базі даних, автоматизоване формування опису вакансії з визначенням назви посади, посадових обов'язків, заробітної плати та правил найму, прогнозування ризику звільнення цінних працівників, а також визначення оптимального використання чат-ботів та інших автоматизованих помічників.

Впровадження комунікаційних, інформаційних та інших інтернет-технологій стимулює підвищення ефективності бізнесу. Прогнозування економічного ефекту від глобальної цифрової трансформації підприємств будівельної галузі є складним завданням, оскільки на сьогодні жодне вітчизняне будівельне підприємство не пройшло цей процес повністю. За оцінками фахівців, цифровізація може поліпшити економічні показники на 10–15% за рахунок зниження загальних витрат, підвищити продуктивність підприємства на 5–15% та продуктивність персоналу до 50%.

Впровадження цифрових інструментів є тривалим та ресурсомістким процесом, проте воно забезпечує значний ефект. Важливим етапом є розробка методики оцінки отриманих результатів, яка враховує індивідуальні особливості підприємства. Серед ключових факторів успіху проектів цифровізації виділяють комплексний підхід до оцінки очікуваних результатів, підтримку на рівні керівництва, інформування співробітників про цілі цифрових ініціатив, навчання персоналу, а також організацію подальшої підтримки і розвитку цифрових систем.

Більш того, впровадження інтернет-технологій потребує значних фінансових і ресурсних вкладень. Перш ніж обрати конкретну інноваційну технологію для управління персоналом, ТОВ «КРЕАТОР» необхідно оцінити наявні ресурси компанії та визначити ключові завдання кадрової служби. Слід також вирішити, чи доцільно застосовувати одночасно кілька технологій, оскільки експерти радять для перспективних підприємств інтегрувати різні інструменти з метою підвищення ефективності управління персоналом. Наприклад, поєднання традиційних і інноваційних методів підбору кадрів дозволяє більш точно виявляти перспективних кандидатів і оцінювати їх лідерські та професійні якості.

Таблиця 3.1

Розрахунок вартості впровадження інтернет-технологій
ТОВ «КРЕАТОР»

Види технологій	Розрахунок	Сума, грн
VKURSI (ВКУРСІ)	Вартість одного звіту складає 150 грн. 3 урахуванням 35 звітів на місяць протягом 12 місяців загальна сума витрат дорівнює: $150 \text{ грн} \times 35 \times 12$.	63 000
Hurma System	Вартість впровадження системи становить 8 500 грн на місяць	102 000
PeopleForce	650 грн на рік на одного співробітника. Для компаній чисельністю до 1000 осіб річні витрати становитимуть 312 000 грн	312 000
Slack	Розробка програмного забезпечення потребує одноразових витрат у розмірі 100 000 грн.	100 000
BAS Будівництво (українська локалізація)	Вартість впровадження системи складає 30 000 грн, плюс щорічне обслуговування у розмірі 2 460 грн.	59520
Hurma Academy	Додатково передбачаються тимчасові витрати на навчання персоналу для ефективного використання системи.	120 000
Всього		756 520

Загальна вартість впровадження комплексу інтернет-технологій у практику ТОВ «КРЕАТОР» складе 756,5 тис. грн. Згідно зі звітними даними, у 2025 році, незважаючи на зростання виручки на 56,1%, чистий прибуток знизився на 81,3% і на кінець року склав лише 420 тис. грн. Це підкреслює необхідність оцінки економічної ефективності впровадження заходів, визначення потенційного зниження витрат і зростання прибутку, яке дозволить покрити витрати на цифровізацію.

Слід враховувати, що після переходу на електронну взаємодію підприємству знадобиться певний адаптаційний період. Співробітники ТОВ «КРЕАТОР» повинні будуть освоїти нові формати роботи та звикнути до оновлених правил, а HR-відділ надаватиме необхідну підтримку. Тому критично важливим є створення ефективної системи навчання та залучення персоналу. Цифрові інструменти повинні бути максимально зручними, а інформація щодо їх використання - доступною для самостійного вивчення. Поступова адаптація та вибудовані цифрові процеси забезпечать ефект, який значно перевищить витрати перехідного періоду.

Для створення ефективної екосистеми управління персоналом необхідно інтегрувати рішення М.Е.Дос і цифровізації HR-процесів з обліковою системою, рекрутинговими платформами та державними порталами, зокрема «Роботою в Україні». Така інтеграція дозволить охопити весь спектр кадрових завдань: пошук і рекрутинг кандидатів, онлайн-прийом, ротації, відпустки та відрядження, підписання й зберігання електронних документів, звільнення з дотриманням вимог законодавства. В результаті підприємство отримає єдиний інформаційний простір для ефективного управління кадрами.

Що стосується окремих блоків М.Е.Дос і бізнес-процесів, оптимальним є використання єдиної платформи з інтегрованими рішеннями, які при цьому можуть функціонувати й автономно. Основною метою впровадження є скорочення тимчасових і фінансових витрат на обробку документів. Як підсумок, у ТОВ «КРЕАТОР» буде створено комплексну систему управління

цифровими процесами та документами PeopleForce, що забезпечує можливість відстежувати підписання електронних документів і підвищує ефективність кадрових процесів.

Використання програмного забезпечення BAS Будівництво сприяє підвищенню ефективності будівельного виробництва, оскільки дозволяє зменшити витрати, замінити фізичну та інтелектуальну працю, а також підвищити точність і швидкість виконання операцій на будівельному майданчику. Для швидкого старту без необхідності встановлення програмного забезпечення та початкових значних вкладень доступні «хмарні» рішення, такі як BAS Будівництво. Головними перевагами цього рішення є невисока вартість та функціональні можливості, що охоплюють основні потреби будівельних компаній.

Інструмент Slack забезпечує постійну комунікацію з користувачами в режимі 24/7. Впровадження цього програмного рішення дозволяє автоматизувати ряд процесів, підвищити ефективність виконання завдань та забезпечити персоналу зручний формат обміну інформацією у вигляді текстових повідомлень.

Зниження витрат і мінімізація економічних втрат, пов'язаних із нещасними випадками та професійними захворюваннями, досягається завдяки Концепції нульового травматизму «EHS Ukraine».

Нещасні випадки та професійні захворювання не є неминучими - вони завжди мають конкретні причини. Формування активної культури профілактики дозволяє усувати ці причини та запобігати виробничим травмам і захворюванням.

Система «EHS Ukraine» інтегрує три ключові аспекти трудової діяльності на всіх рівнях організації: безпеку, охорону здоров'я та благополуччя працівників. Безпечні і здорові умови праці не лише виконують юридичні та моральні зобов'язання, але й мають економічну окупність.

Виявлення професійних ризиків та їх мінімізація, включно з модернізацією або заміною застарілого обладнання та вдосконаленням

технологічних процесів, спрямовані на підвищення ефективності системи управління охороною праці, розвиток професійних навичок персоналу та формування корпоративної культури безпеки.

Концепція «EHS Ukraine» базується на семи «золотих правилах»:

1. Стати лідером - демонструвати прихильність принципам безпеки.
2. Виявляти загрози - контролювати виробничі ризики.
3. Визначати цілі - розробляти програми заходів.
4. Створити систему безпеки та гігієни праці - забезпечити високий рівень організації.
5. Забезпечувати безпеку та гігієну на робочих місцях та при роботі з обладнанням.
6. Підвищувати кваліфікацію - розвивати професійні навички персоналу.
7. Інвестувати в кадри - мотивувати співробітників через їх активну участь у процесах.

Успішне забезпечення охорони праці потребує постановки чітких цілей та реалізації конкретних практичних заходів, що має бути зафіксовано у спеціальній програмі, якою може стати «EHS Ukraine».

Вплив впровадження та ефективної реалізації цієї програми важко переоцінити, оскільки здоров'я, фізичне та психологічне благополуччя працівників позитивно впливають на якість і продуктивність їхньої праці.

Ефект від застосування програми «EHS Ukraine» у ТОВ «КРЕАТОР» наведено на рис. 3.2. Програма демонструє результативність лише за умови наявності та повноцінного функціонування системи управління охороною праці в організації. «EHS Ukraine» виступає додатковим інструментом для збереження життя та здоров'я персоналу.

В цілому слід відзначити, що керівництво ТОВ «КРЕАТОР» дедалі більше усвідомлює важливість створення сприятливого робочого середовища.

Особлива увага приділяється підвищенню ефективності процесів найму та відбору, покращенню навчання та розвитку персоналу, а також підтримці здоров'я і благополуччя працівників.

Соціальний ефект	Економічний ефект
• зменшення числа працівників, які постраждали внаслідок виробничих нещасних випадків із втратою працездатності на один робочий день і більше; • скорочення кількості працівників із вперше виявленими професійними захворюваннями за результатами обов'язкових періодичних медичних оглядів; • зниження чисельності персоналу, зайнятого у шкідливих або небезпечних умовах праці.	• підвищення продуктивності завдяки покращенню умов праці, ефективній охороні праці та скороченню втрат робочого часу; • зменшення матеріальних витрат на відновлення здоров'я працівників, постраждалих від нещасних випадків, виробничих та професійних захворювань; • скорочення витрат на надання пільг і компенсацій за роботу в шкідливих і небезпечних умовах праці.

Рис. 3.2. Очікувані результати від програми впровадження та реалізації програми «EHS Ukraine» в ТОВ «КРЕАТОР»

Сучасний тренд використання інтернет-технологій акцентує увагу на кожному співробітнику як на особистості зі своїми потребами, а не лише на його професійних якостях. Впровадження принципів людиноцентричного лідерства сприяє утриманню персоналу на робочому місці, що особливо актуально в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів. HR-відділу стає критично важливою задачею підвищення лояльності співробітників та створення комфортних умов праці.

Позитивний досвід будівельних організацій, які вже реалізували частину запропонованих заходів, свідчить про можливе скорочення загальних витрат на 10% та зростання виручки на 12%. Інвестиції в ці заходи складають 757 тис. грн.

Нижче наведено основні результати прогнозованих фінансових показників від впровадження заходів у ТОВ «КРЕАТОР» (табл. 3.2 і рис. 3.3).

Таблиця 3.2

Основні прогностні показники від запропонованих заходів
ТОВ «КРЕАТОР»

Показники	До впроваджен ня	Після впроваджен ня	Зміни	
			±	%
Виручка підприємства, тис. грн.	253 997	284 477	30 480	12
Обсяг інвестицій у впровадження заходів, тис. грн.	-	757	757	-
Собівартість продукції, тис. грн.	242 912	244 855	1 943	0,8
Прибуток від реалізації, тис. грн.	1 379	2 206	827	60
Чистий прибуток підприємства, тис. грн.	420	2 085	1 665	396,4
Чисельність персоналу, осіб	46	46	0	0
Виробництво на одного працівника, млн. грн.	5 522	6 184	663	12
Рентабельність бізнесу, %	0,2	0,7	0,5	-
Економічний ефект від впровадження заходу, млн. грн.	-	908	-	-
Ефективність заходу, %	-	120	-	-
Термін окупності заходу, місяці	-	8	-	-

Економічний ефект від впровадження заходу розраховується за формулою:

1) Ефект = приріст прибутку від заходу – витрати на захід

Ефект = 1665 – 757 = 908 тис. грн

2) Ефективність заходу (%) визначається як відношення економічного ефекту до витрат:

Ефективність = ефект ÷ витрати • 100%.

Ефективність = 908 ÷ 757 • 100% = 120%

3) Окупність заходу розраховується за формулою:

Окупність = витрати ÷ ефект.

Окупність = 757 ÷ 908 = 0,8 років – 8 місяців.

Впровадження запропонованих заходів дозволить збільшити виручку на 12% та значно підвищити прибуток підприємства. Це забезпечить швидку окупність витрат на впровадження інформаційних технологій у систему

управління персоналом. Загальний економічний ефект від заходу становить 908 тис. грн.

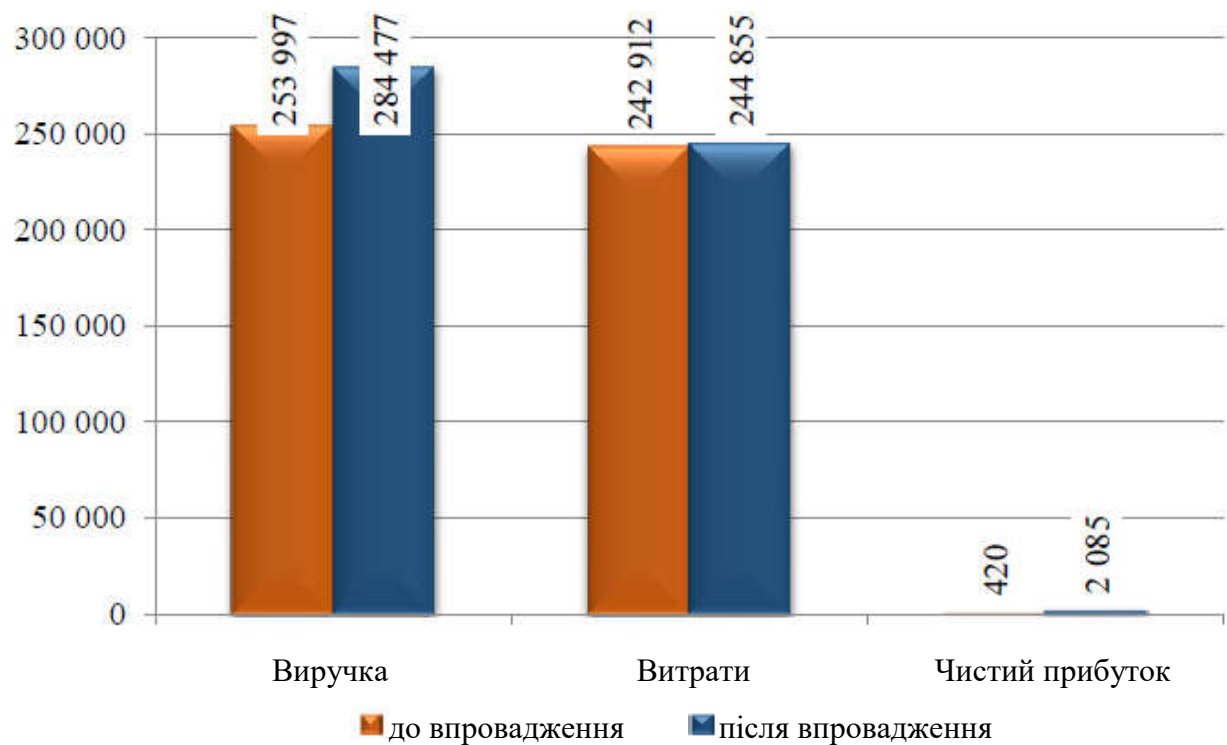


Рис. 3.3. Фінансовий результат від економічної ефективності запропонованих заходів ТОВ «КРЕАТОР», тис. грн.

Таким чином, HR-служба ТОВ «КРЕАТОР» має інтегруватися не лише в цифрову культуру організації, а й зосереджуватися на співробітниках та їхніх індивідуальних траєкторіях розвитку. Вона повинна ефективно використовувати сучасні інструменти для управління компетенціями, навчанням, безпекою, благополуччям та мотивацією персоналу.

Застосування аналітики великих даних надає HR-службі можливість оцінювати рівень залученості співробітників у різні проекти організації, виявляти таланти, вимірювати продуктивність підрозділів, а також прогнозувати потенційні звільнення кваліфікованих фахівців або попереджувати професійне вигорання.

Висновки до розділу 3

1. Застосування сучасних технологій управління персоналом сприяє підвищенню ефективності будівельного виробництва, робить його більш конкурентоспроможним і створює умови для зростання ТОВ «КРЕАТОР». Для цього пропонується впровадження наступних інформаційних технологій:

- програмне забезпечення для управління кадровим потенціалом надає роботодавцям інструменти для точного управління, оцінки та компенсації на основі результатів роботи співробітників. Наприклад, Hurma System - хмарна HRM-платформа, що об'єднує всю інформацію про персонал, забезпечує ефективні комунікації, оцінку, розвиток і утримання талантів;

- система перевірки благонадійності персоналу. Під час прийому на роботу необхідно оцінювати не лише професійні компетенції та особисті якості, а й надійність кандидатів. VKURSI дозволяє автоматично перевіряти благонадійність як нових кандидатів, так і діючих співробітників;

- VR-проекти для навчання персоналу. Система управління VR-навчанням дозволяє зменшити витрати на розробку і модифікацію VR-контенту, змінювати об'єкти, логіку взаємодії та сценарії самостійно, без спеціальних навичок програмування та залучення дорогих зовнішніх розробників;

- BAS Будівництво покращує будівельне виробництво, знижує витрати, замінює фізичну та інтелектуальну працю, підвищує точність і швидкість виконання операцій на майданчику. Для швидкого старту доступні «хмарні» рішення, що не потребують установки програм і значних початкових вкладень. Головними перевагами є невисока вартість та функціональні можливості, які покривають ключові потреби будівельних компаній;

- HR-чат-боти стають цінним інструментом для неспеціалістів і перспективно - невід'ємною частиною системи управління персоналом. Наприклад, Slack дозволяє забезпечити цілодобову комунікацію, автоматизацію рутинних завдань та комфортний формат спілкування у

вигляді текстових повідомлень, що сприяє підвищенню доходів та ефективності роботи;

- електронний документообіг у кадрових процесах набуває особливої актуальності. PeopleForce — комплексна система, побудована за принципом конструктора, що об'єднує готові блоки для кадрових бізнес-завдань. Головною перевагою є можливість законного обміну електронними документами між відокремленими підрозділами та віддаленими працівниками. У результаті в ТОВ «КРЕАТОР» формується комплексна система управління цифровими процесами та документами з можливістю відстеження підписання електронних документів;

- здоров'я, безпека та благополуччя персоналу є невід'ємною частиною стратегії управління кадрами, що реалізується через програму «EHS Ukraine». Пріоритетами програми є підвищення безпеки, гігієни праці та загальних умов роботи відповідно до місій, стратегій, компетенцій та ресурсів організації. Використання розумних гаджетів дозволяє аналізувати як відпочинок, так і виконання співробітником посадових обов'язків, що сприяє підвищенню продуктивності та безпеки праці.

2. Реалізація всіх запропонованих заходів спричинить збільшення виручки на 12% та значне зростання прибутку підприємства, що дозволить компенсувати витрати на інтеграцію інформаційних технологій у процес управління персоналом. Економічний ефект від впровадження даного заходу становить 908 тис. грн.

3. Основним пріоритетом є «людиноцентричність», тому всі заплановані проекти для ТОВ «КРЕАТОР» спрямовані на підтримку здоров'я співробітників, забезпечення комфортного середовища для життя та ефективної трудової діяльності, а також на залучення молодих спеціалістів до компанії. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню іміджу та репутації організації, зростанню продуктивності та, відповідно, підвищенню привабливості для нових інвестицій, що стимулюватиме економічне зростання компанії.

ВИСНОВКИ

1. Ефективне управління персоналом являє собою комплексну та системно організовану діяльність, що охоплює всі напрями роботи з кадрами в межах організації. Воно передбачає узгоджений підхід до підбору працівників, їх призначення на керівні посади, організації професійного розвитку, підвищення кваліфікації, навчання та процесу найму.

2. Управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу та загальна результативність діяльності підприємства є взаємозалежними елементами. Чим вищий рівень залученості й мотивації працівників, тим більшою є їх продуктивність, що безпосередньо впливає на прибутковість і конкурентоспроможність бізнесу. Інновації у сфері HR-менеджменту мають не менше значення, ніж технологічні оновлення у виробництві, адже досягти стійкого успіху неможливо, зосереджуючись виключно на виробничих аспектах і ігноруючи розвиток системи роботи з персоналом.

3. Розвиток новітніх технологій - інтернету, інформаційних і локальних мереж, засобів відеозв'язку - створив для бізнесу принципово нові можливості управління. Сучасні інструменти дозволяють здійснювати контроль якості та дотримання строків виконання робіт за допомогою телекомунікаційних систем, баз даних та інших цифрових рішень, а управлінці трансформують ці можливості у конкретні позитивні результати. Під інтернет-технологіями розуміють сукупність комунікаційних, інформаційних та інших цифрових засобів, що формують необхідне ділове та інформаційне середовище як у мережі Інтернет, так і з її використанням. До них належать вебсайти, електронна пошта, месенджери, відеоконференції, форуми, чати, електронні бібліотеки тощо. Водночас ключовою тенденцією сьогодення є цифровізація, оптимізація та автоматизація HR-процесів. Саме ці чинники забезпечують підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. Запровадження HR-технологій дає змогу скоротити витрати на паперовий документообіг, спростити процедури підбору персоналу та більш точно визначати потребу компанії у фахівцях певного профілю.

4. Цифрова трансформація HR-процесів виступає необхідною умовою розвитку сучасних організацій. Раціональне впровадження HR-технологій у поєднанні з професійною діяльністю кваліфікованих спеціалістів з управління персоналом суттєво підвищує результативність кадрової роботи та сприяє досягненню стратегічних і довгострокових бізнес-цілей компанії.

5. Оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом є багатокомпонентним процесом, спрямованим на виявлення недоліків у роботі HR-служби, зниження витрат і вдосконалення внутрішніх процедур. Існують різні підходи до вимірювання результативності, тому фахівці застосовують широкий спектр показників. Водночас у практиці найчастіше ключовим критерієм виступає економічна ефективність управління персоналом, яка відображає співвідношення витрат на кадрові процеси та отриманих результатів.

6. Будівельна компанія «КРЕАТОР» працює на ринку з 2018 року, спеціалізуючись на будівництві житлової та комерційної нерухомості, а також об'єктів цивільного призначення на території м. Києва та Київської області.

7. Динаміка фінансово-економічних показників характеризується неоднозначно. У 2024 році обсяги виробленої продукції зменшилися на 25,1%, тоді як у 2025 році, незважаючи на зростання продажів на 56,1%, чистий прибуток скоротився на 81,3%. Збройний конфлікт, обмежувальні заходи, зміни зовнішньополітичної ситуації, порушення господарських зв'язків та перебудова логістичних ланцюгів негативно вплинули на будівельну галузь. Проте фінансовий стан організації загалом можна оцінити позитивно, оскільки підприємство змогло адаптуватися до умов ринку, забезпечити прибутковість і виплату заробітної плати працівникам.

8. Чисельність персоналу зросла з 32 осіб у 2024 році до 39 осіб, а у 2025 році – до 46 працівників через збільшення обсягів замовлень. Незважаючи на зниження плинності кадрів з 21,9% у 2023 році до 17,4%, вона залишається вищою за середньогалузевий показник (13%).

9. Використання тимчасового найму (34% персоналу) впливає на якість робіт і кваліфікацію працівників. Основними засобами навчання є безпосереднє навчання на будівельному майданчику та наставництво. При цьому 41% робітників не мають спеціальної освіти та практичного досвіду.

10. Поєднання молодих та досвідчених працівників сприяє впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що підвищують ефективність та конкурентоспроможність будівельних процесів. Інвестування у технологічні інновації дозволяє компанії формувати стратегічні переваги та впливати на розвиток галузі.

11. Управління персоналом в ТОВ «КРЕАТОР» автоматизоване за допомогою системи «Управління будівельною організацією». Загалом, система управління персоналом функціонує на прийнятному рівні. Керівництво приділяє значну увагу охороні праці та техніці безпеки, що особливо важливо для будівельної сфери, яка відзначається високим рівнем травматизму.

12. Застосування сучасних технологій управління персоналом сприяє підвищенню ефективності будівельного виробництва, робить його більш конкурентоспроможним і створює умови для зростання ТОВ «КРЕАТОР». Для цього пропонується впровадження наступних інформаційних технологій:

- програмне забезпечення для управління кадровим потенціалом надає роботодавцям інструменти для точного управління, оцінки та компенсації на основі результатів роботи співробітників. Наприклад, Hurma System - хмарна HRM-платформа, що об'єднує всю інформацію про персонал, забезпечує ефективні комунікації, оцінку, розвиток і утримання талантів;

- система перевірки благонадійності персоналу. Під час прийому на роботу необхідно оцінювати не лише професійні компетенції та особисті якості, а й надійність кандидатів. VKURSI дозволяє автоматично перевіряти благонадійність як нових кандидатів, так і діючих співробітників;

- VR-проекти для навчання персоналу. Система управління VR-навчанням дозволяє зменшити витрати на розробку і модифікацію VR-

контенту, змінювати об'єкти, логіку взаємодії та сценарії самостійно, без спеціальних навичок програмування та залучення дорогих зовнішніх розробників;

- BAS Будівництво покращує будівельне виробництво, знижує витрати, замінює фізичну та інтелектуальну працю, підвищує точність і швидкість виконання операцій на майданчику. Для швидкого старту доступні «хмарні» рішення, що не потребують установки програм і значних початкових вкладень. Головними перевагами є невисока вартість та функціональні можливості, які покривають ключові потреби будівельних компаній;

- HR-чат-боти стають цінним інструментом для неспеціалістів і перспективно - невід'ємною частиною системи управління персоналом. Наприклад, Slack дозволяє забезпечити цілодобову комунікацію, автоматизацію рутинних завдань та комфортний формат спілкування у вигляді текстових повідомлень, що сприяє підвищенню доходів та ефективності роботи;

- електронний документообіг у кадрових процесах набуває особливої актуальності. PeopleForce — комплексна система, побудована за принципом конструктора, що об'єднує готові блоки для кадрових бізнес-завдань. Головною перевагою є можливість законного обміну електронними документами між відокремленими підрозділами та віддаленими працівниками. У результаті в ТОВ «КРЕАТОР» формується комплексна система управління цифровими процесами та документами з можливістю відстеження підписання електронних документів;

- здоров'я, безпека та благополуччя персоналу є невід'ємною частиною стратегії управління кадрами, що реалізується через програму «EHS Ukraine». Пріоритетами програми є підвищення безпеки, гігієни праці та загальних умов роботи відповідно до місій, стратегій, компетенцій та ресурсів організації. Використання розумних гаджетів дозволяє аналізувати як відпочинок, так і виконання співробітником посадових обов'язків, що сприяє підвищенню продуктивності та безпеки праці.

13. Реалізація всіх запропонованих заходів спричинить збільшення виручки на 12% та значне зростання прибутку підприємства, що дозволить компенсувати витрати на інтеграцію інформаційних технологій у процес управління персоналом. Економічний ефект від впровадження даного заходу становить 908 тис. грн.

14. Основним пріоритетом є «людиноцентричність», тому всі заплановані проекти для ТОВ «КРЕАТОР» спрямовані на підтримку здоров'я співробітників, забезпечення комфортного середовища для життя та ефективної трудової діяльності, а також на залучення молодих спеціалістів до компанії. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню іміджу та репутації організації, зростанню продуктивності та, відповідно, підвищенню привабливості для нових інвестицій, що стимулюватиме економічне зростання компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І.В., Біланенко К.П. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Науковий журнал «Економіка і регіон». 2021. №4(83). С. 31-37.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2020. 229 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Безручук С.Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. Міжнародний зб. наук. праць. 2022. Вип. 3(12). С. 41-60.
5. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HRтехнологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. Економіка і організація управління. 2021. № 2 (34). С. 93-101.
6. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управління кадровим потенціалом підприємства. URL: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf>.
7. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
8. Брич В., Федірко М., Борисяк О. Підходи до впровадження технологій управління персоналом на підприємствах теплоенергетики: вісник. Тернопіль, 2025. № 4. 110 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream.pdf>

9. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства: економічні інновації. Київ, 2025. №60(1). С. 66-74.

10. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2024. Вип. 7(2). С. 144-146.

11. Васильченко М., Васишин Н. Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №64. с. 78-87.

12. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом. URL: [//www.economy.nauka.com.ua/? op=1&z=935](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=935)>.

13. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В.А., Конопко А.Ю. Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 56. С. 132-140.

14. Волянська-Савчук Л.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2024. № 1 (33). С. 35–36.

15. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. Видання. Х. : Вид. ХНЕУ, 2024. 400 с.

16. Гавловська Н. І. Мотивація персоналу у системі інвестиційного менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №4. Т.2. С. 93-98.

17. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І.М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом. Київ, 2023. 528 с.

18.Гарват О.А., Бець Ю.О. Сучасні персонал-технології в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. 49 № 2. С. 171-175.

19.Гоголю О. П., Харченко Г. А. Менеджмент підприємств на ринку товарів і послуг: навчальний посібник. Київ, 2024. 453 с.

20.Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_2_27.

21.Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. 2024. Вип. 185. С. 160-172.

22.Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. 2025. Вип. 188. С. 228-236.

23.Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку». 2022. Вип. 63. С. 117-123. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

24.Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці. Київ: КНЕУ, 2025. 145 С.

25.Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. 2025. № 2 (31). С. 52-57.

26.Гуцуляк Н. Сучасні технології управління персоналом: журнал. Вінниця, 2024. №3. 297 с. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads.pdf>

27.Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання.

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2024. № 9. С. 37-41.

28. Денисов А. Ф., Кардаш Д. С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. Економіка і управління. 2023. № 6. С. 26-37.

29. Дерев'янка А. Головна задача – вистояти: що турбує бізнес в Україні під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/glavnaya-zadachavystoyat-bespokoit-biznes-1655831867.html>.

30. Довгань Л. Є, Мохонько Г. А., Дудукало Г. О. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика і механізм забезпечення. Київ, 2021. 231 с.

31. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 511 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

32. Доронина М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Харків: ХДЕУ, 2023. 444 с.

33. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту. URL: http://semestr.com.ua/book_102.html.

34. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 73-78.

35. Живко З.Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 127 с.

36. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Київ, 2025. 86-90 с.

37. Кичко І. І., Горбаченко, М. А. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці. Київ, 2025. 210 с.

38.Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12K SOSUP.pdf>>.

39.Криворучко С.В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.

40.Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2024. 296 с.

41.Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2023. № 4. С. 111–116.

42.Лук'янихін В. О., Лук'янихіна О. А., Сороколіт Я. В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті: вісник. Суми, 2020. С.79-89. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/9.pdf

43.Макаренко С., Ліканова А. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. Київ, 2021. 356 с.

44.Мікловда В. П., Попович О. О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2021. Вип. 2(58). С. 54–59.

45.Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4 (50). С. 127.

46.Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2025. 215 с.

47.Павлова В. Інноваційні технології управління персоналом в умовах глобальної нестабільності. Наукові перспективи. 2023. № 4 (34). С. 279–290.

48.Панасюк О. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. Київ, 2024. С. 72–85.

49.Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2020. № 15. С. 163–166. URL: <https://em.duit.in.ua>

50.Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях. К. : КНЕУ, 2025. С. 214–223.

51.Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 227–231.

52.Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі: вісник. Київ, 2021. № 42. 327 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8872/1/Plugina.pdf>

53.Пономаренко В.С. Інформаційні системи в управлінні персоналом : навч. посібн. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2024. 336 с.

54.Роль менеджера-інноватора в управлінській та проєктній діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки / Н. Гавловська, Є. Рудніченко, М. Кривдик, Д. Балабуст, О. Гарбузюк. 2022. № 4. С. 179-184.

55. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. Вип. 2. С. 51-57.

56.Сидорук С.М. Впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України на основі паблік-інжинірінга. URL: <http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d095.pdf>.

57.Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». Київ, 2025. 198 с.

58.Соловійов І.О., Федорова Т.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємствах аграрного сектору. Таврійський науковий вісник. 2023. Вип. 84. С. 352-357.

59.Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом: навчальний посібник. Кропивницький, 2023. 279 с.

60.Таньков К.М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації. Бізнес-інформ. 2022. № 12. С. 145-147.

61.Третьак О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2024. № 24(4). С. 389-396.

62.Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2025. №1(1). С. 61-64.

63.Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №62. С. 56-62.

64.Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ, 2022. 194 с.

65.Шульженко І.В. Коучинг як ефективний метод керівництва командою працівників. URL: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_113/68.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Обов'язки та відповідальність персоналу ТОВ «КРЕАТОР»

Структурна одиниця	Обов'язки та відповідальність
Головний інженер	Координує виробничу та технічну діяльність підприємства. Несе відповідальність за організацію та безпеку праці. У його підпорядкуванні знаходяться: • виробничо-технічний відділ; • головний механік; • старший інженер з техніки безпеки.
Виробничо-технічний відділ	Контролює дотримання графіків і планів з задачі будівельних об'єктів. Розробляє заходи по введенню будівель в дію і їх заселення. Займається розподілом трудових ресурсів при виконанні будівельних робіт, впровадженням передових технологій і нових методів виробництва.
Головний механік	Бере участь у розробці планів механізації процесів. Визначає, які машини та механізми необхідні для тих чи інших будівельних заходів. Відповідає за забезпечення об'єктів електроенергією, стисненим повітрям, ацетиленом, киснем.
Відділ з організації праці та заробітної плати	Допомагає в оформленні планових завдань для будівельних бригад. Відповідає за формування нормативної бази з організації праці. Веде облік витрат на виконання будівельно-монтажних робіт.
Інженер з техніки безпеки	Інструктує і навчає співробітників, стежить за дотриманням техніки безпеки всередині організації і при виконанні робіт.
Головний економіст	Несе відповідальність за планову роботу, відповідає за фінансовий аналіз виробничої і комерційної діяльності будівельно-монтажного управління. У його підпорядкуванні знаходиться відділ з організації праці та заробітної плати.
Кошторисно-договірний відділ	Розраховує вартість будівельно-монтажних робіт, відповідає за ефективний розподіл фінансових ресурсів. Займається оформленням договорів із замовниками та підрядниками, погоджує та затверджує кошторис. Перевіряє акти про виконання робіт, розцінки, документи до оплати.
Планово-економічний відділ	Формує єдину економічну політику, ґрунтуючись на аналізі актуальних тенденцій на будівельному ринку. Формує цінову політику та стратегію розвитку організації. Відповідає за адаптацію компанії до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов.
Бухгалтерія	Займається організацією та веденням бухгалтерського обліку, розрахунками обов'язкових платежів, поданням звітності до органів. Проводить розрахункові операції з працівниками, контролює дебіторську та кредиторську заборгованість.

продовження Додатку А

Відділ кадрів	Визначає потребу в нових співробітниках / виконавцях, проводить перевірку навичок і кваліфікації кандидатів, оформляє найм і звільнення штату. Веде облік кадрів і формує резерв фахівців.
Юридичний відділ	Перевіряє договори та інші документи на відповідність чинному законодавству. Допомагає врегулювати конфлікти з підрядниками та контрагентами. Бере участь у розробці форм договорів і локальних актів. Забезпечує юридичний захист самої організації - відповідає на скарги та претензії (або за необхідності допомагає їх підготувати), представляє організацію на зустрічах і в суді.
Відділ матеріально-технічного забезпечення	Координує поставки всіх необхідних матеріальних ресурсів у потрібній кількості та якості. Відповідає за їх раціональне використання. Налагоджує співпрацю з оптимальними постачальниками, формує графік поставок, визначає нормативи використання обладнання та будівельних матеріалів.