МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра прикладної економіки

Костишин Василь Петрович

УДК 331.101.262:69

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Дослідження кадрового потенціалу будівельної компанії KVARTAL та шляхи підвищення ефективності його використання

Бізнес-економіка
(назва освітньої програми)

051 - Економіка
(шифр і назва спеціальності)

В.П. Костишин
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник к.е.н., доц. Федорович І. В.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ __У.Б. Бережницька
(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____
(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра *Прикладної економіки*
Спеціальність *Економіка*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри_____
_____
“___”_____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Костишин Василю Петровичу
(прізвище, ім’я, по батькові)

Тема магістерської роботи Дослідження кадрового потенціалу будівельної компанії KVARTAL та шляхи підвищення ефективності його використання
затверджена наказом ректора університету від *“_17_” _11_ 2025 р. № 723/7*

2. Термін здачі студентом закінченої роботи *“08” грудня 2025 р.*

3. Вихідні дані роботи: *статистична та звітна інформація ТОВ БК «KVARTAL» за 2020-2024 рр.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):

Вступ. 1. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу підприємства. 2. Дослідження ефективності формування та використання кадрового потенціалу будівельної компанії. 3. Шляхи підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на будівельному підприємстві. Висновки

1. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Структура кадрового потенціалу підприємства. 2. Галузеві фактори впливу на кадровий потенціал у будівництві. 3. Динаміка ключових показників діяльності БК «KVARTAL». 4. Структура персоналу БК «KVARTAL» за 2022-2024 роки. 5. Структура загальноосвітнього рівня кадрів на ТОВ «KVARTAL» у 2024 році. 6. Динаміка коефіцієнтів руху кадрів у ТОВ «KVARTAL» за 2022-2024 р.р. 7. Динаміка коефіцієнтів використання фонду робочого часу на БК «KVARTAL» у 2022-2024 рр. 8. Розробка комплексної програми стабілізації та розвитку кадрового потенціалу БК «KVARTAL». 9. Розрахунок очікуваної економічної ефективності від запропонованих заходів

6. Консультанти з роботи, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	

7. Дата видачі завдання *"14"* жовтня *2024 р.*

Керівник _____ _____І.В. Федорович___
(підпис) (розшифровка підпису)

Завдання прийняв до виконання _____ В.П. Костишин____
(підпис) (розшифровка підпису)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів магістерської роботи	Примітка
Вступ	01.12.2025	Виконано
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	30.02.2025	Виконано
2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ	30.06.2025	Виконано
3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	20.11.2025	Виконано
Висновки	01.12.2025	Виконано

Студент _____ В.П.Костишин
(підпис) (розшифровка підпису)

Керівник роботи _____ І.В.Федорович
(підпис) (розшифровка підпису)

Дата затвердження календарного плану "14" __10_ 2024 р.

РЕФЕРАТ

В магістерській роботі досліджено процес формування та використання кадрового потенціалу на підприємствах будівельної галузі та запропоновано шляхи підвищення ефективності його використання.

Метою магістерської роботи є комплексне дослідження кадрового потенціалу будівельної компанії ТОВ БК «KVARTAL» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його використання. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

– узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та структури кадрового потенціалу підприємства;

– провести аналіз сучасного стану та проблем використання кадрового потенціалу в будівельних компаніях України;

– дослідити організаційно-економічні показники діяльності ТОВ БК «KVARTAL»;

– здійснити оцінку кількісних та якісних характеристик персоналу досліджуваного підприємства;

– виявити основні проблеми та «вузькі місця» у використанні кадрового потенціалу компанії;

– розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом, включно з мотивацією, навчанням і підвищенням кваліфікації працівників;

– обґрунтувати економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження є кадрові процеси будівельної компанії ТОВ БК «KVARTAL». Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, методів і механізмів, що визначають формування та ефективне використання кадрового потенціалу на підприємстві.

Ключові слова: кадровий потенціал, управління персоналом, будівельна галузь, мотивація персоналу, плинність кадрів, кваліфікаційний дефіцит, продуктивність праці, економічна ефективність.

ABSTRACT

This master's thesis investigates the process of formation and utilization of human resource potential at enterprises in the construction industry and proposes ways to increase the efficiency of its use.

The goal of the master's thesis is a comprehensive study of the human resource potential of the construction company "KVARTAL" LLC and the development of practical recommendations to increase the efficiency of its utilization. To achieve this goal, the following tasks must be completed:

- To generalize theoretical approaches to defining the essence and structure of the enterprise's human resource potential;
- To analyze the current state and problems of using human resource potential in construction companies in Ukraine;
- To study the organizational and economic performance indicators of "KVARTAL" LLC;
- To assess the quantitative and qualitative characteristics of the personnel of the researched enterprise;
- To identify the main problems and "bottlenecks" in the utilization of the company's human resource potential;
- To develop proposals for improving the personnel management system, including motivation, training, and professional development of employees;
- To substantiate the economic effect of implementing the proposed measures.

Object and Subject of the Research. The object of the research is the HR processes of the construction company "KVARTAL" LLC. The subject of the research is the set of organizational and economic relations, methods, and mechanisms that determine the formation and effective utilization of human resource potential at the enterprise.

Keywords: human resource potential, personnel management, construction industry, employee motivation, employee turnover, qualification deficit, labor productivity, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП……8
РОЗДІЛ 1. **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……**12
1.1 Сутність і структура кадрового потенціалу підприємства…..……..12
1.2 Теоретичні моделі управління кадровим потенціалом: аналіз класичних та сучасних концепцій…….18
1.3 Специфіка формування та використання кадрового потенціалу в будівельній галузі ……..25
1.4 Динаміка персоналу як дзеркало кадрового потенціалу: методика аналізу…32
Висновки до розділу 1 ……..35
РОЗДІЛ 2. **ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ** ……..37
2.1. Загальна характеристика ТОВ БК KVARNAL ……37
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності БК «KVARNAL»……..39
2.3. Кількісний аналіз персоналу як індикатор стану кадрового потенціалу…….……44
2.4. Аналіз якісної структури кадрового потенціалу БК «KVARTAL»……..…47
2.5 Дослідження руху кадрів на підприємстві ……..52
2.6 Дослідження ефективності використання робочого часу на підприємствах……..…..56
2.7 Аналіз узагальнюючих показників ефективності використання кадрового потенціалу на підприємствах ……..59
2.8 Дослідження фонду оплати праці та матеріального стимулювання на будівельній компанії …….62

Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата			
Розроб.		Костишин В.П.			Дослідження кадрового потенціалу будівельної компанії KVARTAL та шляхи підвищення ефективності його використання	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.		Федорович І.В..					87	
Реценз.						ІФНТУНГ, ЕКм-24-1		
Н. Контр.		Федорович І.В.						
Затверд.		БережницькаУ.Б.						

Висновки до розділу 2……..……66
РОЗДІЛ 3. **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**…69
3.1 Розробка комплексної програми стабілізації та розвитку кадрового потенціалу БК «KVARTAL»…….69
3.2 Розрахунок очікуваної економічної ефективності від запропонованих заходів…….73
3.3 Оцінка соціальної ефективності запропонованої програми……77
3.4 Універсальність запропонованих заходів та їхня стратегічна важливість для будівельної галузі України……79
Висновки до розділу 3……...79
ВИСНОВКИ……...81
Список використаних джерел……..83
Бібліографічна довідка……..87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економіки ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємств є їхній кадровий потенціал. Будівельна галузь, як одна з найбільш стратегічно важливих сфер національної економіки, потребує особливої уваги до формування, збереження та ефективного використання трудових ресурсів. Саме людина, її знання, навички, професійна компетентність і здатність до інноваційного мислення визначають результативність діяльності компанії та її здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища [1].

В Україні проблема кадрового забезпечення будівельної сфери набула особливої гостроти. По-перше, упродовж останніх десятиліть відбувається постійний відтік кваліфікованих кадрів за кордон, що призводить до дефіциту фахівців будівельних спеціальностей. По-друге, демографічні процеси (старіння населення, скорочення частки працездатного населення) посилюють кадрову кризу. По-третє, російська військова агресія проти України завдала відчутних втрат трудовому потенціалу: частина працівників мобілізована до лав Збройних Сил України, інша – виїхала за кордон або вимушено змінила сферу діяльності [2].

Паралельно з цим відбудова зруйнованої інфраструктури та житлового фонду створює безпрецедентний попит на будівельні послуги. Очікується, що протягом найближчих років в Україні відбудеться масштабна реалізація інвестиційних проєктів у сфері житлового, промислового та інфраструктурного будівництва. Це означає, що кадровий потенціал виступатиме критичним чинником реалізації таких програм. Від рівня підготовки працівників, їхньої кваліфікації та ефективності праці залежатимуть темпи та якість відбудови країни, а отже – і швидкість відновлення економіки загалом [3].

Сучасні тенденції розвитку будівельної галузі у світі свідчать про її стрімку цифровізацію, автоматизацію та використання інноваційних технологій.

Впровадження BIM-моделювання, автоматизованих систем управління, робототехніки та новітніх будівельних матеріалів потребує від працівників принципово нових компетентностей. Отже, кадровий потенціал перестає бути статичною величиною: він трансформується під впливом науково-технічного прогресу, що потребує системного підходу до його оцінки та розвитку [4].

Не менш важливим є соціальний аспект проблеми. Будівельна сфера традиційно характеризується високим рівнем ризику, складними умовами праці, сезонністю та значними фізичними навантаженнями. Тому ефективне управління кадровим потенціалом має враховувати питання охорони праці, соціального захисту та створення умов для професійного й особистісного розвитку працівників. Недостатня увага до цих аспектів призводить до високої плинності кадрів, втрати кваліфікованих працівників і зниження продуктивності [5].

Варто наголосити і на ролі державної політики у сфері кадрового забезпечення будівельної галузі. Відсутність комплексних програм підготовки та перепідготовки кадрів, недостатня інтеграція освіти і бізнесу, слабка координація між державними та приватними структурами знижують здатність галузі швидко реагувати на нові виклики. Водночас світовий досвід показує, що саме ефективні інституційні механізми управління людським капіталом забезпечують конкурентні переваги будівельним компаніям у глобальному середовищі [6].

Таким чином, актуальність теми зумовлюється:

– стратегічною важливістю будівельної галузі для економіки України;

– гострою проблемою дефіциту кваліфікованих кадрів і високої плинності персоналу;

– необхідністю швидкої післявоєнної відбудови країни;

– потребою у формуванні нового типу компетентностей працівників, що відповідають вимогам цифровізації та інноваційного розвитку;

– потребою у вдосконаленні державної політики, освітніх програм і механізмів управління людськими ресурсами в будівельному секторі.

Все це визначає доцільність та практичну значущість дослідження кадрового потенціалу будівельної компанії ТОВ БК «KVARTAL» і пошуку шляхів підвищення ефективності його використання.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є комплексне дослідження кадрового потенціалу будівельної компанії ТОВ БК «KVARTAL» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його використання. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

– узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності та структури кадрового потенціалу підприємства;

– провести аналіз сучасного стану та проблем використання кадрового потенціалу в будівельних компаніях України;

– дослідити організаційно-економічні показники діяльності ТОВ БК «KVARTAL»;

– здійснити оцінку кількісних та якісних характеристик персоналу досліджуваного підприємства;

– виявити основні проблеми та «вузькі місця» у використанні кадрового потенціалу компанії;

– розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом, включно з мотивацією, навчанням і підвищенням кваліфікації працівників;

– обґрунтувати економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження є кадрові процеси будівельної компанії ТОВ БК «KVARTAL». Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, методів і механізмів, що

визначають формування та ефективне використання кадрового потенціалу на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають сучасні концепції управління персоналом, положення економічної теорії, менеджменту та праці. У дослідженні застосовувалися загальнонаукові методи (аналіз і синтез, індукція і дедукція, узагальнення, системний підхід), а також спеціальні методи економічного аналізу: методи статистичного дослідження, експертних оцінок, коефіцієнтний та порівняльний аналіз, економіко-математичне моделювання [6; 7].

Теоретична та практична значущість дослідження. Теоретична значущість полягає в розвитку наукових положень щодо сутності, структури та ефективності використання кадрового потенціалу будівельних підприємств. Практична значущість полягає в розробці прикладних рекомендацій для ТОВ БК «KVARTAL» щодо удосконалення управління персоналом, що сприятиме зростанню продуктивності праці, оптимізації витрат на трудові ресурси та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [8].

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і структура кадрового потенціалу підприємства

У сучасних умовах ринкових перетворень та глобалізації економічних процесів питання ефективного використання кадрового потенціалу підприємств набуває особливої актуальності. Працівники виступають основними носіями знань, компетенцій та досвіду, від яких безпосередньо залежить здатність підприємства до адаптації, розвитку й підвищення конкурентоспроможності. Кадровий потенціал є не лише сукупністю наявних трудових ресурсів, а й інтегральною характеристикою їхньої якості, професійних та особистісних властивостей, що визначають можливість досягнення стратегічних і тактичних цілей організації [1; 2].

В умовах розвитку цифрової економіки, зростання ролі знань та інновацій кадровий потенціал стає головним ресурсом, що забезпечує стійкість функціонування підприємств у довгостроковій перспективі. Саме тому дослідження його сутності, структури, чинників формування та методів оцінювання має вагоме теоретичне і практичне значення.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття «кадровий потенціал». Це зумовлено багатогранністю категорії, яка охоплює як економічні, так і соціальні та психологічні аспекти.

1. **Економічний підхід**: кадровий потенціал розглядається як складова економічного потенціалу підприємства, що визначається чисельністю, кваліфікацією та продуктивністю працівників [3]. Такий підхід робить акцент на вимірюваних параметрах – рівні освіти, досвіді, професійних навичках.

2. **Соціологічний підхід**: дослідники наголошують на ролі соціальних цінностей, культури, міжособистісних відносин і мотивації, що формують трудову активність [4].

3. **Управлінський підхід**: кадровий потенціал розглядається як об’єкт цілеспрямованого управління, розвиток якого можливий через систему добору, навчання, стимулювання та ротації кадрів [5].

4. **Інноваційний підхід**: увага приділяється здатності персоналу до генерації нових ідей, їх комерціалізації та впровадження у виробничий процес [6].

У таблиці 1.1 наведено підходи до визначення поняття «кадровий потенціал».

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «кадровий потенціал»

Автор	Сутність визначення	Особливості підходу
Данюк В.М. [4]	Сукупність особистісних і професійних якостей персоналу, що формують його здатність до ефективної праці	Акцент на управлінні розвитком персоналу
Грішнова О.А. [5]	Інтегральна характеристика кадрових ресурсів підприємства	Поєднання кількісних та якісних аспектів
Armstrong M. [6]	Здатність персоналу забезпечувати досягнення стратегічних цілей	Фокус на компетенціях та мотивації
Becker G. [7]	Інвестиції у людський капітал, що визначають продуктивність	Економічний підхід
Колот А.М. [8]	Система знань, умінь, навичок і здібностей персоналу	Врахування мотиваційного аспекту
Prahalad C.K. [9]	Джерело формування ключових компетенцій підприємства	Орієнтація на інновації та конкурентні переваги

Наведена таблиця демонструє, що кадровий потенціал є складною категорією, яку різні наукові школи трактують крізь призму власної парадигми. Аналіз цих підходів дозволяє виділити три основні виміри: ***особистісний***, ***стратегічний*** *та* ***економічний***.

1. Особистісно-кваліфікаційний вимір. Цей підхід фокусується на внутрішніх характеристиках персоналу, розглядаючи потенціал як сукупність якостей, притаманних самим працівникам. В.М. Данюк та А.М. Колот є

яскравими представниками вітчизняної наукової думки. Вони визначають потенціал через систему знань, умінь, навичок та особистісних характеристик. Ключова ідея полягає в тому, що основа потенціалу — це те, що людина знає, вміє і якою вона є. Особливість підходу Кота А.М. полягає у важливості мотиваційного аспекту. Це критичне доповнення, оскільки навіть найкваліфікованіший фахівець не принесе користі без бажання працювати та розвиватися. Данюк В.М., зі свого боку, акцентує на управлінні розвитком персоналу, що передбачає системну роботу компанії зі зростання як професійних, так і особистісних якостей своїх співробітників.

Таким чином, цей вимір є фундаментальним, оскільки без кваліфікованих та вмотивованих людей не існує самого явища кадрового потенціалу. Однак цей підхід є дещо обмеженим, бо розглядає персонал ізольовано від кінцевих цілей бізнесу.

2. Стратегічний вимір. Тут кадровий потенціал розглядається не як набір характеристик, а як стратегічний інструмент для досягнення цілей компанії. M. Armstrong прямо пов'язує потенціал зі здатністю досягати стратегічних цілей. Це погляд топменеджера: мене цікавлять не стільки дипломи моїх співробітників, скільки їхня здатність забезпечити прибуток, зростання та перемогу в конкурентній боротьбі. Фокус на компетенціях означає, що важливі не просто знання, а вміння застосовувати їх у конкретних робочих ситуаціях для досягнення результату. C.K. Prahalad, один із авторів концепції ключових компетенцій підприємства, йде ще далі. Він стверджує, що кадровий потенціал є джерелом цих компетенцій. Наприклад, унікальна здатність компанії Apple створювати інноваційний дизайн продуктів базується на творчому потенціалі її команди дизайнерів та інженерів. Це і є ключова компетенція, що виростає з кадрового потенціалу.

Таким чином, цей вимір є практичним та цілеспрямованим. Він відповідає на питання "навіщо?" ми розвиваємо персонал. Він переводить розмову з площини "хороші працівники" в площину "ефективний бізнес".

3. Економічний вимір (теорія людського капіталу). Цей підхід розглядає персонал через призму економіки та інвестицій. G. Becker, нобелівський лауреат і засновник теорії людського капіталу, здійснив революцію в економічній думці. Він довів, що витрати на освіту, професійну підготовку та здоров'я персоналу — це не просто витрати, а інвестиції. Ці інвестиції накопичуються у вигляді "людського капіталу", який, подібно до фізичного капіталу (верстатів, будівель), приносить дохід у майбутньому через вищу продуктивність праці. Його підхід є суто економічним і дозволяє розрахувати рентабельність інвестицій в персонал (ROI).

Таким чином, цей вимір надає фінансове обґрунтування для витрат на персонал. Він дозволяє HR-менеджерам говорити мовою цифр з фінансовими директорами та власниками бізнесу, доводячи, що інвестувати в людей — вигідно.

О.А. Грішнова у своєму визначенні намагається об'єднати ці погляди, говорячи про інтегральну характеристику, що поєднує кількісні та якісні аспекти. Це синтетичний підхід, який відображає сучасне розуміння проблеми.

Таким чином, узагальнюючий висновок, який ви навели, є абсолютно коректним. **Кадровий потенціал** — це дійсно багатофункціональна та багаторівнева категорія. Це одночасно:

- Сукупність індивідуальних якостей персоналу (знання, мотивація).
- Стратегічний актив компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність.
- Людський капітал, що є результатом інвестицій і генерує економічну віддачу.

Ефективне управління кадровим потенціалом можливе лише тоді, коли керівництво компанії розуміє та враховує усі ці три виміри, створюючи систему, де розвиток особистості працівника безпосередньо веде до досягнення стратегічних цілей та зростання капіталізації бізнесу.

Структура кадрового потенціалу являє собою сукупність елементів, які відображають різні аспекти трудової діяльності. Науковці пропонують різні

варіанти структуризації, однак більшість дослідників виокремлюють чотири ключові компоненти:

1. **Професійно-кваліфікаційний потенціал.** Характеризує рівень освіти, професійної підготовки, досвіду, наявність спеціальних знань і навичок. Він визначає здатність працівників виконувати функціональні обов'язки та брати участь у розвитку підприємства.
2. **Соціально-психологічний потенціал.** Відображає рівень мотивації, морально-етичні якості, ціннісні орієнтації, комунікативні здібності, здатність до колективної взаємодії. Саме цей компонент визначає згуртованість колективу й ефективність командної роботи.
3. **Організаційний потенціал.** Пов'язаний із здатністю персоналу працювати в умовах певної організаційної структури, дотримуватися корпоративних норм, проявляти дисципліну й організованість. Він також включає управлінські здібності та здатність до прийняття рішень.
4. **Інноваційний потенціал.** Виявляється у здатності працівників до творчості, ініціативності, готовності впроваджувати нові ідеї, технології та методи роботи. Цей компонент є основою інноваційного розвитку підприємства.

Рисунок 1.1 – Структура кадрового потенціалу підприємства

У практиці управління персоналом застосовуються різні методи оцінки кадрового потенціалу. Вони поділяються на кількісні та якісні.

1. ***Кількісні методи***: показники чисельності, структури персоналу, рівня освіти, стажу роботи, продуктивності праці.
2. ***Якісні методи***: анкетування, тестування, атестація, оцінка компетенцій, методи «360 градусів».
3. ***Комплексні методи***: кадровий аудит, бенчмаркінг, оцінка відповідності стратегічним цілям підприємства.

Застосування системи оцінювання дозволяє виявити сильні та слабкі сторони персоналу, визначити резерви розвитку та розробити заходи з підвищення ефективності його використання [10].

Кадровий потенціал виступає стратегічним ресурсом підприємства, що безпосередньо впливає на його інноваційний розвиток. Саме працівники генерують нові ідеї, адаптують технології до конкретних умов, забезпечують комерціалізацію інновацій.

Зарубіжний досвід свідчить, що компанії, які інвестують у розвиток кадрового потенціалу, зокрема у навчання, розвиток компетенцій та корпоративну культуру, досягають вищих результатів на ринку. Прикладом є корпорації Google, Toyota, Siemens, де управління персоналом базується на принципах безперервного навчання та розвитку творчості працівників.

В Україні також зростає роль кадрового потенціалу у розвитку підприємств, особливо в IT-сфері, машинобудуванні та агробізнесі, де інновації стають основним чинником конкурентоспроможності.

Отже, кадровий потенціал підприємства є складною багатокомпонентною категорією, яка охоплює професійні, соціально-психологічні, організаційні та інноваційні можливості персоналу. Його формування залежить від комплексу внутрішніх та зовнішніх чинників, а ефективне управління передбачає застосування системи оцінки, мотивації та розвитку персоналу.

Розвиток кадрового потенціалу забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги, підвищує рівень інноваційності та сприяє інтеграції у глобальне економічне середовище.

1.2. Теоретичні моделі управління кадровим потенціалом: аналіз класичних та сучасних концепцій

Ефективність формування та використання кадрового потенціалу підприємства нерозривно пов’язана з домінуючою управлінською парадигмою, яка визначає філософію та інструментарій роботи з персоналом. Впродовж останнього століття погляд на роль людини в організації зазнав кардинальних змін, еволюціонувавши від механістичного сприйняття працівника як пасивного об'єкта управління до визнання його ключовим стратегічним активом та джерелом унікальних конкурентних переваг. Ця трансформація знайшла своє відображення у зміні теоретичних моделей управління, аналіз яких дозволяє зрозуміти логіку розвитку сучасного менеджменту персоналу та його вплив на розкриття кадрового потенціалу.

Тому системний аналіз класичних та сучасних концепцій управління персоналом є важливим для визначення їхнього впливу на підходи до формування, використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Класичні концепції та їхній вплив на розуміння кадрового потенціалу.

Класичні школи менеджменту, що виникли як відповідь на виклики індустріальної епохи, заклали фундамент наукового підходу до управління організаціями. Однак їхнє бачення кадрового потенціалу було значною мірою обмеженим, оскільки фокусувалося переважно на окремих його компонентах, ігноруючи цілісність та складність людської особистості.

1. Концепція наукового управління (тейлоризм)

На рубежі XIX-XX століть головним завданням промисловості було максимальне підвищення продуктивності праці. Засновник школи наукового

управління Фредерік Тейлор запропонував вирішити цю проблему шляхом раціоналізації трудових процесів. Його концепція, викладена у праці «Принципи наукового менеджменту», базувалася на ідеї пошуку «єдиного найкращого способу» (one best way) виконання кожної робочої операції.

Ключовими принципами тейлоризму були: науковий аналіз роботи за допомогою хронометражу та вивчення рухів; ретельний підбір та навчання працівників найбільш ефективним методам; тісна співпраця адміністрації з робітниками та потужне матеріальне стимулювання через відрядну оплату. Як зазначає сучасний дослідник Іванченко С. В. (2022), «принципи Тейлора, попри їхню критику за дегуманізацію, досі є основою для систем операційної ефективності, зокрема в логістиці та на конвеєрних виробництвах, де стандартизація є ключем до зниження витрат» [16, с. 45].

- **Вплив на управління потенціалом:** У рамках тейлоризму кадровий потенціал розглядався вкрай вузько. Основна увага приділялася психофізіологічному компоненту – фізичній силі, витривалості, швидкості реакції та здатності до монотонної праці. Кваліфікаційний компонент зводився до вузького набору навичок, необхідних для виконання стандартизованих операцій. Такі складові, як творчий, інноваційний та особистісний потенціал, не просто ігнорувалися, а вважалися шкідливими, оскільки заважали уніфікації та контролю. Працівник сприймався як «живий механізм», потенціал якого полягав у його здатності максимально точно та швидко відтворювати заданий алгоритм дій.

2. Адміністративна (класична) школа управління

Якщо Тейлор фокусувався на рівні окремого робітника та цеху, то європейський представник цієї школи Анрі Файоль аналізував управління на рівні всієї організації. Він першим визначив менеджмент як універсальний процес, що складається з ключових функцій: планування, організації, мотивації (розпорядництва), координації та контролю. Його «14 принципів управління»

(поділ праці, влада, дисципліна, єдність командування тощо) стали основою для побудови ієрархічних організаційних структур.

- **Вплив на управління потенціалом:** Адміністративна школа розглядала потенціал працівника крізь призму організаційного компонента. Цінність співробітника визначалася його місцем в ієрархії та здатністю чітко виконувати свої посадові обов'язки. Потенціал для кар'єрного зростання був прямо пов'язаний зі здатністю дотримуватися дисципліни, демонструвати лояльність та виконувати розпорядження. Управління персоналом зводилося до адміністративної функції підбору кадрів на вакантні посади та забезпечення порядку в організації.

3. Школа людських відносин та її гуманістичний поворот

Ця концепція виникла як пряма реакція на недоліки механістичних підходів, які ігнорували людський фактор. Серія знаменитих Хоторнських експериментів (1927-1932 рр.) під керівництвом Елтона Мейо призвела до революційних на той час висновків. Було експериментально доведено, що на продуктивність праці значно сильніше впливають не фізичні умови, а соціально-психологічні фактори.

Ключовими відкриттями школи стали: визнання важливості неформальних груп та їхніх норм; доведення того, що увага до працівників з боку керівництва («хоторнський ефект») підвищує їхню мотивацію; розуміння, що задоволеність працею та сприятливий психологічний клімат є потужними стимулами.

- **Вплив на управління потенціалом:** Ця школа здійснила справжній прорив, вперше сфокусувавшись на соціально-психологічному компоненті кадрового потенціалу. Вона довела, що людина – істота соціальна, а її потенціал не може бути розкритий поза колективом та сприятливими міжособистісними відносинами. Як зазначають Петренко В.О. та Мельник Ю.І. (2023), «концепція людських відносин заклала фундамент для розвитку сучасних теорій мотивації, лідерства та корпоративної культури, довівши, що залученість та добробут персоналу є прямою інвестицією в операційну ефективність» [17, с. 115]. З цього

моменту управління потенціалом перестало бути суто технічним завданням і почало враховувати складний світ людських емоцій, потреб та взаємовідносин.

Сучасні концепції: до стратегічного та цілісного управління потенціалом

Починаючи з другої половини XX століття, у відповідь на посилення конкуренції, глобалізацію та перехід до економіки знань, почали формуватися нові, значно складніші моделі управління, що розглядають персонал як ключовий стратегічний ресурс.

1. Концепція управління людськими ресурсами (Human Resource Management - HRM)

Виникнення концепції HRM у 1980-х роках знаменувало собою кардинальну зміну парадигми. Вона проголосила, що люди – це не просто «кадри» чи стаття витрат, а найцінніший актив компанії, унікальний ресурс, здатний створювати довгострокову конкурентну перевагу.

Ключові відмінності HRM від традиційного «управління кадрами» полягають у зміні фокусу з тактичного, адміністративного та реактивного на стратегічний, інтегрований та проактивний. Відповідальність за управління людьми перестала бути виключною прерогативою відділу кадрів і поширилася на всіх лінійних менеджерів. «Перехід до HRM означав, що HR-функція стала повноцінним бізнес-партнером, завданням якого є не просто адміністрування, а й розробка систем, що забезпечують досягнення стратегічних цілей компанії через розвиток її людей», – підкреслює Armstrong M. у своєму оновленому посібнику [18, с. 34].

- **Вплив на управління потенціалом:** HRM-підхід орієнтований на **інвестиції** в розвиток усіх без винятку компонентів кадрового потенціалу. Навчання та підвищення кваліфікації розглядаються не як витрати, а як капіталовкладення в професійно-кваліфікаційний потенціал. Створення гнучких систем мотивації, програм добробуту (well-being) та формування позитивної корпоративної культури спрямовані на розвиток соціально-психологічного

потенціалу. Програми кар'єрного планування та формування кадрового резерву розвивають організаційний потенціал. Стимулювання ініціативи та надання автономії спрямовані на розкриття інноваційного потенціалу.

2. Концепція стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM)

SHRM є логічним розвитком HRM і полягає в забезпеченні тісної двосторонньої інтеграції кадрової стратегії із загальною бізнес-стратегією підприємства. Це означає, що кадрова політика не просто підтримує бізнес-стратегію, а й бере участь у її формуванні, інформуючи топменеджмент про можливості та ризики, пов'язані з кадровим потенціалом.

SHRM передбачає два типи інтеграції:

- ***Вертикальна інтеграція*:** Узгодження HR-стратегії з цілями бізнесу. Наприклад, якщо бізнес-стратегія компанії – вихід на новий міжнародний ринок, то HR-стратегія має бути сфокусована на підборі персоналу зі знанням іноземних мов та міжкультурних комунікацій, а також на розробці глобальних систем винагороди.
- ***Горизонтальна інтеграція*:** Взаємозв'язок та синергія всіх HR-функцій (підбору, адаптації, оцінки, навчання, мотивації).

Дослідження останніх років підтверджують прямий зв'язок між рівнем впровадження SHRM та фінансовими показниками компаній. Наприклад, у дослідженні, проведеному Коваленко Г.М., було виявлено, що «підприємства з високим рівнем вертикальної та горизонтальної інтеграції HR-практик демонструють на 15-20% вищу рентабельність активів порівняно з компаніями, де HR-функція залишається переважно адміністративною» [19, с. 78].

3. Компетентнісний підхід

Ця модель, що набула широкої популярності, пропонує управляти персоналом на основі компетенцій – інтегрованої сукупності знань, навичок, здібностей та моделей поведінки, які є причиною ефективної роботи.

Процес впровадження підходу починається з розробки моделі компетенцій – набору ключових компетенцій (корпоративних, управлінських, професійних),

необхідних для успіху в конкретній компанії та на конкретній посаді. Ця модель стає універсальним «мірилом» та основою для всіх HR-процесів. Як зазначає Борисенко О.П., «компетентнісний підхід дозволяє створити єдину мову для опису та оцінки персоналу, що робить процеси підбору, атестації, навчання та просування по службі більш прозорими, об'єктивними та узгодженими зі стратегією компанії» [20, с. 210].

- **Вплив на управління потенціалом:** Цей підхід робить управління кадровим потенціалом більш структурованим, вимірюваним та цілеспрямованим. Він зміщує фокус з формальних характеристик (диплом, стаж) на реальну здатність людини демонструвати ефективну поведінку, що веде до досягнення результатів. Це дозволяє більш точно оцінювати наявний потенціал та планувати його розвиток через цільові програми навчання.

4. Концепція управління талантами (Talent Management)

В умовах глобальної «війни за таланти» ця концепція фокусується на цілеспрямованому залученні, розвитку та утриманні найцінніших, найефективніших співробітників, які мають найбільший потенціал для впливу на бізнес-результати. Вона базується на принципі диференціації та визнанні того, що внесок різних працівників у успіх компанії є нерівноцінним.

Ключовими процесами управління талантами є:

- ***Ідентифікація талантів*:** Виявлення співробітників з високою ефективністю та високим потенціалом (High-Potentials, або HiPo).
- ***Розвиток талантів*:** Створення індивідуальних планів розвитку, програм менторства, ротацій, участі у стратегічних проєктах.
- ***Утримання талантів*:** Використання не лише матеріальних, а й нематеріальних стимулів (визнання, цікаві завдання, кар'єрні перспективи).

«Сучасне управління талантами – це не просто робота з кадровим резервом, це побудова цілісної екосистеми, де талановиті співробітники можуть максимально реалізувати свій потенціал на благо компанії», – стверджують автори у статті в *Harvard Business Review* [21, p. 56]. Цей підхід розглядає

інноваційний та організаційний потенціал як ключовий ресурс, що потребує диференційованих та значних інвестицій.

5. Новітні тенденції: Agile HR та цифровізація

Останні роки характеризуються появою нових підходів, що є відповіддю на виклики цифрової економіки та мінливого бізнес-середовища.

- ***Agile HR*:** Цей підхід, запозичений зі сфери розробки програмного забезпечення, передбачає відмову від жорстких річних циклів планування та оцінки на користь гнучкості, коротких ітерацій, роботи в крос-функціональних командах та постійного зворотного зв'язку. Він спрямований на підвищення адаптивності та швидкості реакції HR-системи на зміни.
- ***Цифровізація (Digital HR):*** Активне використання сучасних технологій – хмарних платформ, штучного інтелекту, HR-аналітики (People Analytics), мобільних додатків – для автоматизації рутинних процесів та прийняття рішень на основі даних. Як прогнозують експерти, «використання предиктивної аналітики для прогнозування плинності кадрів, виявлення лідерського потенціалу та оптимізації програм залучення стане стандартною практикою для HR-департаментів у найближчі 3-5 років» [22, с. 92].

Ці тенденції висувають нові вимоги до кадрового потенціалу, де ключовими стають такі якості, як адаптивність, здатність до безперервного навчання (learnability), цифрова грамотність та вміння працювати в умовах невизначеності.

Аналіз еволюції теоретичних моделей управління персоналом дозволяє зробити висновок про невпинний рух від спрощеного, механістичного погляду на працівника до комплексного, гуманістичного та стратегічного підходу. Кожна наступна концепція не стільки заперечувала попередню, скільки розширювала та поглиблювала розуміння кадрового потенціалу, додаючи до нього нові виміри (див. Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Еволюція поглядів на кадровий потенціал в рамках управлінських концепцій

Концепція	Ключовий фокус	Домінуючий компонент потенціалу	Роль працівника
Наукове управління	Раціоналізація, ефективність	Психофізіологічний	Виконавець операцій
Людські відносини	Соціальні фактори, задоволеність	Соціально-психологічний	Член колективу
Управління людськими ресурсами (HRM)	Інвестиції в розвиток	Усі компоненти в комплексі	Цінний актив
Стратегічне HRM (SHRM)	Інтеграція з бізнес-стратегією	Усі компоненти як інструмент досягнення цілей	Стратегічний партнер
Управління талантами	Розвиток ключових співробітників	Інноваційний та організаційний	Джерело проривних ідей

Якщо класичні школи розглядали лише окремі, переважно видимі та легко вимірювані компоненти потенціалу, то сучасні концепції визнають його цілісність та багатогранність. Вони доводять, що стійка конкурентна перевага в сучасній економіці досягається не за рахунок оптимізації окремих операцій, а завдяки створенню організаційного середовища, в якому кожен співробітник може і хоче максимально реалізувати свій унікальний потенціал. Ефективне управління кадровим потенціалом сьогодні вимагає від керівництва підприємства інтегрованого, стратегічного підходу, що базується на принципах інвестування в людський капітал та узгодження цілей розвитку персоналу із загальними бізнес-цілями організації.

1.3 Специфіка формування та використання кадрового потенціалу в будівельній галузі

Будівельна галузь є однією з ключових системоутворюючих галузей національної економіки, що суттєво впливає на розвиток суміжних секторів та вирішення важливих соціально-економічних завдань, зокрема забезпечення

населення житлом та розбудову інфраструктури. Водночас вона характеризується низкою унікальних особливостей, які кардинально відрізняють її від інших сфер діяльності та висувають специфічні вимоги до процесів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу. Якщо в промисловості виробничий процес є переважно стаціонарним, безперервним та стандартизованим, то будівництво – це сфера унікальних проєктів, що реалізуються в мінливих умовах.

Ефективне управління кадровим потенціалом у таких умовах неможливе без глибокого розуміння галузевої специфіки. Ігнорування цих факторів призводить до неефективного планування потреби в персоналі, високої плинності кадрів, зниження продуктивності праці та, як наслідок, до фінансових втрат і погіршення якості будівельних об'єктів. Метою даного параграфу є системний аналіз ключових галузевих факторів, що впливають на кадровий потенціал будівельних підприємств, та визначення на цій основі специфічних вимог до його структури та якості.

Аналіз галузевих факторів, що впливають на формування та використання кадрового потенціалу

Кадровий потенціал будівельного підприємства формується під тиском унікального поєднання організаційних, технологічних, економічних та природно-кліматичних факторів. Їхній комплексний вплив створює специфічне середовище, що вимагає гнучких та адаптивних підходів до управління персоналом.

1. Проєктний характер роботи та мобільність персоналу

Ключовою відмінністю будівництва є його проєктний характер. Кожен будівельний об'єкт (житловий будинок, промисловий комплекс, дорога) – це унікальний проєкт з чітко визначеними термінами, бюджетом, унікальним місцем розташування та специфічним набором завдань. На відміну від стаціонарного виробництва, діяльність будівельної організації є дискретною і складається з послідовної або паралельної реалізації кількох проєктів.

Ця особливість має прямі наслідки для управління кадровим потенціалом:

- *Формування тимчасових команд*: Під кожен проєкт часто формується нова команда, що включає як штатних працівників, так і тимчасово залучених фахівців та субпідрядників. Це ускладнює створення стабільного колективу, розвиток довгострокових відносин та корпоративної культури. Як зазначає Шевченко Л.О., «життєвий цикл проєктної команди в будівництві часто дорівнює життєвому циклу об'єкта, що вимагає від HR-менеджерів уміння швидко формувати та інтегрувати тимчасові колективи» [23, с. 55].
- *Висока географічна та професійна мобільність*: Будівельні об'єкти можуть знаходитись у різних регіонах країни, що вимагає від персоналу (особливо інженерно-технічних працівників та кваліфікованих робітників) готовності до відряджень та роботи вахтовим методом. Це створює додаткове навантаження на працівників та висуває підвищені вимоги до системи їхньої мотивації та соціального забезпечення.
- *Нерівномірне завантаження*: Потреба в персоналі різко коливається залежно від стадії проєкту. На початковому етапі (підготовчі роботи) потрібна невелика кількість фахівців, на етапі зведення основних конструкцій – максимальна, а на етапі завершення – кількість персоналу знову скорочується. Це створює постійні виклики для кадрового планування.

2. Сезонність виробництва

Будівельна галузь України є значною мірою залежною від природно-кліматичних умов. Більшість видів зовнішніх робіт (земляні, фасадні, покрівельні, благоустрій) неможливо або економічно недоцільно проводити в осінньо-зимовий період через низькі температури, опади та промерзання ґрунту. Це призводить до яскраво вираженої сезонності виробничого циклу.

Наслідки сезонності для кадрового потенціалу є вкрай негативними:

- *Висока плинність кадрів:* У міжсезонний період (листопад-березень) обсяги робіт різко скорочуються, і компанії змушені або звільняти значну частину робітників, або відправляти їх у неоплачувані відпустки. Навесні ж

починається масовий набір персоналу. Такі «сезонні міграції» призводять до втрати кваліфікованих кадрів, які за зиму знаходять роботу в інших галузях або виїжджають за кордон.

- *«Вимивання» кваліфікації*: Через нестабільність зайнятості будівельні професії втрачають привабливість для молоді, що веде до старіння кадрів та дефіциту кваліфікованих робітників. «Середній вік кваліфікованого муляра чи монтажника в Україні наближається до 50 років, а приплив молодих фахівців не покриває природного вибуття кадрів», – зазначається в аналітичному звіті [24, с. 12].
- *Проблеми з безперервним навчанням та розвитком*: Організовувати навчання в розпал сезону недоцільно, а взимку – ризиковано, оскільки немає гарантії, що компанія зможе втримати навченого працівника до весни. Це гальмує впровадження нових технологій та підвищення загального кваліфікаційного рівня персоналу.

3. Високий рівень ризику та шкідливі умови праці

Будівництво стабільно посідає одне з перших місць серед галузей економіки за рівнем виробничого травматизму та професійних захворювань. Робота на будівельному майданчику пов'язана з низкою небезпечних факторів: робота на висоті, з важкими вантажами, рухомими механізмами, електрообладнанням, у запиленому та загазованому середовищі.

Цей фактор висуває жорсткі вимоги до кадрового потенціалу:

- *Психофізіологічна придатність*: Працівники повинні мати добрий стан здоров'я, високу координацію рухів, швидку реакцію та емоційну стійкість. Необхідність проходження регулярних медичних оглядів є обов'язковою.
- *Бездоганне знання та дотримання норм охорони праці*: Цінність працівника визначається не лише його продуктивністю, а й рівнем його відповідальності та дисципліни. Один недисциплінований робітник може створити загрозу для життя та здоров'я всього колективу.

- *Підвищені вимоги до менеджменту***:** Від лінійних керівників (виконробів, майстрів) вимагається не лише організовувати виробничий процес, а й здійснювати постійний контроль за дотриманням техніки безпеки, проводити інструктажі та забезпечувати працівників засобами індивідуального захисту.

4. Технологічні особливості та складна структура персоналу

Будівельний процес є технологічно складним і вимагає залучення фахівців найрізноманітніших професій та рівнів кваліфікації. На одному об'єкті одночасно можуть працювати:

- *Інженерно-технічні працівники (ІТП):* інженери-проєктувальники, кошторисники, виконроби, майстри.
- *Робітники десятків спеціальностей:* муляри, бетонники, арматурники, монтажники, зварювальники, покрівельники, маляри, сантехніки, електрики.
- *Оператори складної будівельної техніки:* кранівники, екскаваторники, бульдозеристи. На рис.1.2 зображено галузеві фактори впливу на кадровий потенціал у будівництві.

Така диверсифікація створює складнощі для уніфікації систем оцінки, мотивації та навчання. Водночас сучасний етап розвитку будівництва характеризується активним впровадженням нових технологій та матеріалів: енергоефективні системи, BIM-технології (Building Information Modeling) для інформаційного моделювання будівель, нові композитні матеріали тощо. Це вимагає від персоналу здатності до безперервного навчання та освоєння нових компетенцій. Як зазначає Ковальчук В.І., «компанії, персонал яких не здатний працювати з BIM-моделями, вже сьогодні втрачають конкурентоспроможність на ринку великих та технологічно складних проєктів» [25, с. 89].

Рисунок 1.2 – Галузеві фактори впливу на кадровий потенціал у будівництві

Вимоги до структури та якості кадрового потенціалу підприємств галузі

Проаналізовані галузеві фактори формують унікальний набір вимог до всіх компонентів кадрового потенціалу будівельного підприємства. Для досягнення успіху в таких специфічних умовах персонал повинен володіти певним набором якостей:

1. Вимоги до професійно-кваліфікаційного потенціалу

- *Високий рівень базової кваліфікації*: Глибокі знання технології будівельного виробництва та властивостей матеріалів є основою якості та безпеки.
- *Поліфункціональність та володіння суміжними професіями*: В умовах проєктної роботи та коливань попиту найбільш цінними є робітники, які

володіють кількома спеціальностями (наприклад, муляр-штукатур, монтажник-зварювальник). Це дозволяє компанії бути більш гнучкою та зменшувати простої.

- *Знання та дотримання норм охорони праці*: Ця вимога є не менш важливою, ніж професійні навички. Проходження відповідних інструктажів та атестацій є обов'язковим.
- *Цифрова грамотність та готовність до навчання*: Здатність працювати з сучасним програмним забезпеченням (для ІТП), освоювати нові технології та обладнання (для робітників) стає ключовою компетенцією.

2. Вимоги до соціально-психологічного потенціалу

- *Високий рівень дисципліни та відповідальності:* Це основа безпеки на будівельному майданчику. Недбалість та безвідповідальність є неприпустимими.
- *Комунікабельність та вміння працювати в команді:* Будівництво – це колективна праця, де результат залежить від злагодженості дій десятків людей. Вміння ефективно комунікувати між різними бригадами та службами є критично важливим.
- *Стресостійкість та конфліктостійкість***:** Робота в умовах жорстких термінів, мінливих погодних умов та підвищеної небезпеки вимагає високої емоційної стабільності.
- *Мотивація до інтенсивної праці:* Успішний працівник у будівництві повинен бути орієнтований на результат та готовий до фізичних навантажень та, за потреби, до понаднормової роботи в пік сезону.

3. Вимоги до організаційного потенціалу

- *Мобільність та готовність до відряджень:* Це одна з ключових вимог для роботи в компаніях, що ведуть діяльність у кількох регіонах.
- *Адаптивність:* Здатність швидко інтегруватися в нові проєктні команди та пристосовуватися до умов роботи на новому об'єкті.

- *Здатність до самоорганізації***:** В умовах, коли майстер чи виконроб не може постійно контролювати кожного робітника, вміння самостійно організувати своє робоче місце та виконувати завдання відповідно до плану є дуже цінним.

4. Вимоги до інноваційного потенціалу

Хоча будівництво традиційно вважається консервативною галуззю, вимоги до інноваційності персоналу стрімко зростають.

- *Сприйнятливість до нових технологій***:** Готовність відмовитися від застарілих методів роботи та освоювати нові, більш ефективні технології (наприклад, механізоване нанесення штукатурки замість ручного).
- *Ініціативність та раціоналізаторство***:** Здатність пропонувати покращення в організації праці, що можуть підвищити продуктивність або знизити витрати.

Таким чином, ідеальний кадровий потенціал сучасного будівельного підприємства – це синергетичне поєднання високої професійної кваліфікації, особистої відповідальності, мобільності та готовності до безперервного навчання й адаптації до мінливих умов проєктної діяльності. Формування такого потенціалу є складним управлінським завданням, що вимагає розробки специфічних галузевих підходів до підбору, мотивації, розвитку та утримання персоналу.

1.4 Динаміка персоналу як дзеркало кадрового потенціалу: методика аналізу

Кадровий потенціал підприємства — це не статичний актив, а жива, динамічна система, що постійно змінюється. Цей рух, який проявляється у звільненні одних співробітників та приході інших, є невід'ємною частиною життя будь-якої організації. Проте, ключове питання полягає не в самому факті руху, а в його інтенсивності, причинах та наслідках. Неконтрольований відтік

персоналу може сигналізувати про глибокі проблеми в управлінні, тоді як керована динаміка свідчить про здоровий розвиток.

Розглядати рух персоналу виключно як негативне явище є помилковим. Сучасний менеджмент розрізняє функціональну плинність (коли компанію залишають неефективні працівники) та дисфункціональну плинність (коли йдуть цінні, ключові фахівці). Отже, мета управління полягає не в тому, щоб повністю зупинити рух, а в тому, щоб мінімізувати дисфункціональну плинність та стимулювати здорове оновлення колективу [32, с.70].

Ефективне управління цим процесом перетворює його з загрози на можливість. Воно передбачає створення інтегрованої системи, що включає:

- Діагностику причин: Регулярний аналіз причин звільнень (анкетування, вихідні інтерв'ю).
- Проактивне утримання**:** Створення середовища, де цінні співробітники відчувають свою значущість через програми мотивації, професійного розвитку та кар'єрного зростання.
- Оптимізацію процесів**:** Постійне вдосконалення умов праці та соціально-психологічного клімату.

Таким чином, управління динамікою персоналу є стратегічно важливим завданням, оскільки стабільний та мотивований колектив є фундаментом для реалізації довгострокових цілей компанії [33, с.51].

Для об'єктивної оцінки стану та динаміки кадрового потенціалу використовується система кількісних індикаторів. Аналіз цих коефіцієнтів у різних розрізах — по відділах, посадах, вікових групах — дозволяє виявити "больові точки" та приймати обґрунтовані управлінські рішення 34, с.369]. Ведення відповідної статистики є основою для такого аналізу.

Ключові показники можна згрупувати у три логічні блоки, представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Система показників для аналізу динаміки кадрового потенціалу

Блок аналізу	Показник	Формула розрахунку	Економічний сенс та інтерпретація
ЗАГАЛЬНИЙ ОБОРОТ	Коефіцієнт обороту з прийняття	Кп = Чп / Чсер	Показує інтенсивність залучення нових працівників.
	Коефіцієнт обороту зі звільнення	Кз = Чз / Чсер	Відображає інтенсивність відтоку персоналу.
	Коефіцієнт загального обороту	Кз.о. = (Чп + Чз) / Чсер	Характеризує загальну інтенсивність руху кадрів на підприємстві.
ПЛИННІСТЬ ТА СТАБІЛЬНІСТЬ	**Коефіцієнт плинності кадрів**	Кпл = Чзвл / Чсер	**Ключовий індикатор "здоров'я" колективу.** Показує частку працівників, які звільнилися з причин, пов'язаних з незадоволеністю (за власним бажанням, через порушення дисципліни). *Чзвл – звільнені за власним бажанням та з ініціативи адміністрації.*
	Коефіцієнт стабільності кадрів	Кст = 1 - (Чзвл / (Чп + Чп.п.))	Показує, яка частина персоналу залишається стабільною. Враховує не лише звільнених, а й новоприйнятих. *Чп.п. – чисельність на початок періоду.*
	Коефіцієнт постійності складу	Кпост = Чпрац.весь.рік / Чсер	Характеризує "ядро" колективу — частку працівників, що відпрацювали весь звітний період.
ІІІ. ВНУТРІШНЯ ДИНАМІКА	**Коефіцієнт внутрішньої мобільності**	Квм = Чвн.пер / Чсер	Відображає інтенсивність переміщень усередині компанії (підвищення, ротації). Високий показник може свідчити про розвинену систему кар'єрного зростання. *Чвн.пер – кількість внутрішніх переміщень.*

Примітка: Чп - кількість прийнятих; Чз - кількість звільнених; Чсер - середньооблікова чисельність.

Такий підхід до аналізу дозволяє не просто констатувати факти прийому та звільнення, а й глибоко розуміти процеси, що відбуваються всередині трудового колективу, оцінювати ефективність кадрової політики та своєчасно реагувати на потенційні загрози для кадрового потенціалу підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було проведено глибокий теоретичний аналіз основ формування та використання кадрового потенціалу підприємства, що дозволило дійти наступних ключових висновків.

1. Щодо сутності та структури кадрового потенціалу. Було встановлено, що кадровий потенціал є багатогранною соціально-економічною категорією, яка пройшла тривалу еволюцію від вузького розуміння персоналу як «трудового ресурсу» до сучасної парадигми, що трактує його як ключовий стратегічний актив та джерело унікальних конкурентних переваг. Синтез наукових підходів довів, що найбільш повним є інтегральне визначення, яке розглядає кадровий потенціал як цілісну систему. Було обґрунтовано, що його структура є комплексною та включає чотири взаємопов'язані компоненти: професійно-кваліфікаційний, соціально-психологічний, організаційний та інноваційний. Ефективність кадрового потенціалу досягається не просто сумою цих складових, а їх синергетичною взаємодією.

2. Щодо моделей управління кадровим потенціалом. Аналіз показав, що управлінські моделі пройшли значний шлях розвитку: від класичних концепцій (тейлоризм, адміністративна школа), які розглядали персонал механістично, фокусуючись на раціоналізації та контролі, до гуманістичних (школа людських відносин), що вперше акцентували увагу на соціально-психологічних факторах. Сучасні моделі, такі як Управління людськими ресурсами (HRM), Стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM) та Управління талантами, знаменували собою перехід до інвестиційного підходу. Вони розглядають персонал як найцінніший капітал, управління яким має бути тісно інтегроване в загальну бізнес-стратегію підприємства та спрямоване на проактивний розвиток компетенцій, необхідних для досягнення довгострокових цілей.

3. Щодо специфіки кадрового потенціалу в будівельній галузі. Було виявлено, що будівельна галузь характеризується унікальним набором факторів,

які суттєво впливають на процеси управління персоналом. Ключовими з них є проєктний характер роботи, висока мобільність персоналу, виражена сезонність виробництва, підвищений рівень ризику та складні умови праці. Ці особливості формують специфічні вимоги до всіх компонентів кадрового потенціалу, де на перший план виходять такі якості, як професійна поліфункціональність, високий рівень дисципліни та відповідальності, мобільність, стресостійкість та готовність до безперервного навчання.

4. Щодо методичного інструментарію оцінки динаміки кадрового потенціалу. В ході дослідження було визначено, що невід'ємною частиною аналізу стану кадрового потенціалу є **оцінка руху персоналу**. Для цього було систематизовано систему аналітичних показників, що включає **коефіцієнти обороту, плинності, стабільності та внутрішньої мобільності**. Цей інструментарій є ключовим для кількісної діагностики ефективності кадрової політики, виявлення проблемних зон та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо стабілізації колективу.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволило сформувати комплексне уявлення про кадровий потенціал як про складну, динамічну систему. Було доведено, що ефективне управління ним вимагає застосування стратегічного, інтегрованого та, що вкрай важливо, галузево-адаптованого підходу. Сформульовані теоретичні положення та висновки створюють міцне науково-методологічне підґрунтя для переходу до наступного розділу роботи, а саме до розробки методики оцінки кадрового потенціалу та аналізу практики управління ним на прикладі конкретного будівельного підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Загальна характеристика ТОВ БК KVARNAL

Об’єктом для аналізу та розробки рекомендацій щодо вдосконалення ефективності використання кадрового потенціалу було обрано будівельну компанію «KVARNAL» (далі – БК «KVARNAL»). Це підприємство є одним із відомих гравців на ринку нерухомості Івано-Франківська та регіону, що дозволяє дослідити практику управління персоналом в умовах реальної конкуренції та специфіки місцевого ринку.

Будівельна компанія «KVARNAL» – це девелопер повного циклу, що спеціалізується на будівництві сучасних житлових комплексів. Компанія позиціонує себе на ринку як надійний забудовник, що фокусується на створенні комфортного, якісного та естетично привабливого життєвого простору.

Основні напрями діяльності підприємства:

- Девелопмент та проєктування: Розробка концепцій житлових комплексів, архітектурне та інженерне проєктування.
- Будівництво житлової нерухомості: Зведення багатоквартирних житлових будинків та комплексів, що належать до різних класів (комфорт, бізнес).
- Будівництво комерційної нерухомості: Створення комерційних площ у складі житлових комплексів (магазини, офіси, заклади сфери послуг).
- Реалізація нерухомості: Продаж квартир та комерційних приміщень через власний відділ продажу.

- Благоустрій територій: Комплексне облаштування прибудинкових територій, включаючи створення зон відпочинку, дитячих та спортивних майданчиків.

За офіційними даними, компанія працює на будівельному ринку Івано-Франківська понад 10 років. За цей час було успішно реалізовано низку масштабних проєктів, які стали впізнаваними у місті. До ключових реалізованих об'єктів належать такі житлові комплекси, як «Містечко Центральне», «Паркове містечко», «Сонячний квартал», «Затишний квартал», «Квартал-5» та інші.

Конкурентними перевагами, на яких акцентує увагу БК «Квартал», є:

- Якість будівництва: Використання сертифікованих, енергоефективних матеріалів та сучасних технологій будівництва.
- Комплексний підхід: Створення не просто будинків, а повноцінного життєвого середовища з розвиненою внутрішньою інфраструктурою.
- Клієнтоорієнтованість: Надання гнучких умов придбання житла та супровід клієнтів на всіх етапах.

Організаційна структура підприємства є типовою для будівельної компанії повного циклу і включає проєктний, виробничо-технічний, фінансовий відділи, відділ продажу та маркетингу, а також адміністративний персонал. Підприємство активно залучає як штатних працівників, так і співпрацює з низкою субпідрядних організацій для виконання вузькоспеціалізованих робіт.

Вибір БК «KVARNAL» як бази дослідження є доцільним, оскільки її діяльність повною мірою відображає специфіку будівельної галузі (проєктний характер роботи, сезонність, високі вимоги до кваліфікації та безпеки праці), що дозволить провести глибокий аналіз ефективності використання кадрового потенціалу та розробити обґрунтовані рекомендації щодо його вдосконалення.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності БК «KVARNAL»

Для комплексного розуміння контексту, в якому функціонує обране для аналізу підприємство необхідно провести аналіз ключових фінансово-господарських результатів діяльності підприємства. Це дозволить оцінити його стабільність, ефективність та динаміку розвитку за досліджуваний період 2018-2022 рр.

Для аналізу було обрано такі показники як обсяг виконаних робіт, середньорічна вартість основних засобів, собівартість, фондовіддача та чистий прибуток. Вихідні дані та розрахунки динаміки представлені в таблицях 2.1 та 2.2, графічне зображення результатів розрахунків представлено на рис.2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності БК «Квартал» за 2020-2024 рр.

Показники	**Одиниця виміру**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Обсяг виконаних будівельних робіт	млн. грн.	680,5	855,0	950,2	1050,0	1300,0
Середньорічна вартість ОЗ	млн. грн.	145,0	150,0	148,0	140,0	155,0
Собівартість виконання робіт	млн. грн.	520,0	650,0	810,0	880,0	1065,0
Фондовіддача	грн./грн.	4,69	5,70	6,42	7,50	8,39
Чистий прибуток	млн. грн.	95,3	120,1	75,5	110,4	165,8

Таблиця 2.2 – Динаміка техніко-економічні показники діяльності ТОВ «KVARTAL»

Показник	**Роки**	**Абсолютне значення показника, тис.грн.**	**Абсолютний приріст, тис.грн.**		**Темп росту, %**	
			ланц.	**баз.**	**ланц.**	**баз.**
1. Обсяг виконаних будівельних робіт, млн. грн.	2020	680,5	-	-	-	100
	2021	855	174,5	174,5	125,6	125,6
	2022	950,2	95,2	269,7	111,1	139,6
	2023	1050	99,8	369,5	110,5	154,3
	2024	1300	250	619,5	123,8	191,0

2. Середньорічна вартість ОЗ, млн. грн.	2020	145	-	-	-	100,0
	2021	150	5	5	103,4	103,4
	2022	148	-2	3	98,7	102,1
	2023	140	-8	-5	94,6	96,6
	2024	155	15	10	110,7	106,9
3. Собівартість виконання робіт, млн. грн.	2020	520	-	-	-	100,0
	2021	650	130	130	125,0	125,0
	2022	810	160	290	124,6	155,8
	2023	880	70	360	108,6	169,2
	2024	1065	185	545	121,0	204,8
4. Фондовіддача, грн/грн	2020	4,69	-	-	-	100,0
	2021	5,7	1,01	1,01	121,5	121,5
	2022	6,42	0,72	1,73	112,6	136,9
	2023	7,5	1,08	2,81	116,8	159,9
	2024	8,39	0,89	3,7	111,9	178,9
5. Чистий прибуток, млн. грн.	2020	95,3	-	-	-	100,0
	2021	120,1	24,8	24,8	126,0	126,0
	2022	75,5	-44,6	-19,8	62,9	79,2
	2023	110,4	34,9	15,1	146,2	115,8
	2024	165,8	55,4	70,5	150,2	174,0

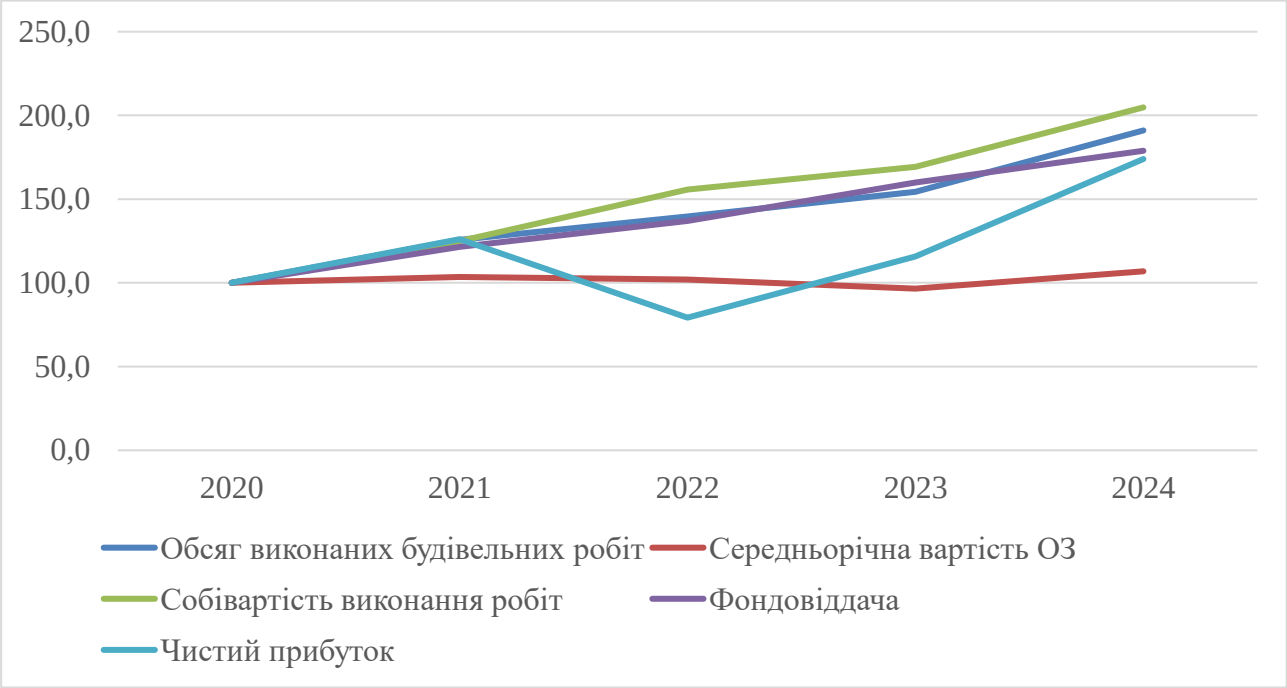

Рисунок 2.1 – Динаміка ключових показників діяльності БК «KVARTAL»

Аналіз фінансово-господарської діяльності БК «KVARTAL» за період 2020-2024 рр. розкриває картину динамічного розвитку підприємства в умовах безпрецедентних економічних та геополітичних викликів. Дані, представлені в таблицях 2.1 та 2.2, свідчать не лише про здатність компанії до виживання, а й про її спроможність до адаптації та зростання. Для повного розуміння бізнес-моделі та її впливу на кадровий потенціал, проведемо поглиблений аналіз за трьома ключовими напрямами: ділова активність, ефективність використання ресурсів та фінансова результативність.

1. Ділова активність: від пандемії до лідерства на релокаційному ринку. Ключовий індикатор, **обсяг виконаних будівельних робіт**, демонструє стійку тенденцію до зростання протягом усього періоду, збільшившись майже вдвічі — з 680,5 млн грн у 2020 році до 1,3 млрд грн у 2024 році. Однак за цією загальною цифрою криються різні драйвери зростання: 2020-2021 рр. — пост-ковідне відновлення – зростання обсягів на 25,6% у 2021 році відображає загальноринкову тенденцію реалізації відкладеного попиту після пандемійних обмежень. Компанія успішно освоїла цей попит, що свідчить про наявність готових до реалізації проєктів та ефективну роботу відділу продажів; 2022 р. — парадокс воєнного часу – на тлі загального спаду будівельного ринку в Україні, БК «KVARTAL» демонструє зростання на 11,1%. Це пояснюється унікальним становищем Івано-Франківська як одного з головних центрів для вимушено переміщених осіб. Компанія змогла оперативно завершити будівництво об'єктів на високій стадії готовності, попит на які був ажіотажним. Це свідчить про гнучкість операційних процесів та здатність працювати в екстремальних умовах; 2023-2024 рр. — стабілізація та роль держави - подальше зростання, особливо прискорення до +23,8% у 2024 році, вказує на успішну адаптацію до нових реалій. Драйверами цього зростання, ймовірно, стали як стабільний попит з боку переселенців, так і активна участь компанії в державних програмах іпотечного кредитування, зокрема «єОселя», що стало ключовим стимулом для ринку первинної нерухомості.

Таким чином, БК «KVARTAL» продемонструвала здатність не просто слідувати за ринком, а й ефективно використовувати специфічні регіональні можливості, перетворивши кризу на точку зростання.

2. Ефективність використання ресурсів: оптимізація та інтенсифікація. Аналіз основних засобів (ОЗ) та фондовіддачі розкриває стратегію компанії щодо управління своїми активами. Динаміка вартості ОЗ є нелінійною: після інвестицій у 2021 році, у 2022-2023 рр. спостерігається скорочення їх вартості. Це може свідчити про свідому політику оптимізації активів: продаж зайвої чи застарілої техніки для підвищення фінансової ліквідності в найскладніший період.

Найбільш показовим є невпинне зростання фондовіддачі — з 4,69 до 8,39 грн/грн за п'ять років. Це означає, що ефективність використання наявного парку техніки та обладнання зросла на 79%. Кожна гривня, інвестована в активи, почала генерувати значно більше доходу. Це свідчить про високу інтенсифікацію виробничих процесів, мінімізацію простоїв та ефективний операційний менеджмент. Компанія досягала зростання обсягів не за рахунок екстенсивного нарощування активів, а за рахунок інтенсивної експлуатації наявних.

3. Фінансова результативність: криза рентабельності та шлях до відновлення. Аналіз **чистого прибутку** та **собівартості** є найдраматичнішою частиною фінансової історії компанії. Для глибокого розуміння розрахуємо ключовий показник — рентабельність реалізації (Чистий прибуток / Обсяг робіт): 2020 – 14,0%; 2021 - 14,0%; 2022 - 7,9%; 2023 - 10,5%; 2024 - 12,8%.

Ці дані чітко ілюструють кризу рентабельності 2022 року. Попри великі обсяги продажів, рентабельність бізнесу впала майже вдвічі. Це стало наслідком швидкого зростання собівартості (+24,6% у 2022 р.), яке було спричинене руйнуванням ланцюгів постачання, дефіцитом матеріалів, зростанням цін на паливо та енергоносії. Компанія була змушена працювати з мінімальною маржею, щоб завершити об'єкти та задовольнити попит.

Період 2023-2024 рр**.** демонструє успішну боротьбу за відновлення прибутковості. Рентабельність поступово зростає, хоча й не досягла докризового рівня 14%. Це свідчить про те, що компанія навчилася працювати в умовах високих витрат: оптимізувала логістику, переглянула цінову політику та, ймовірно, впровадила заходи з енергоефективності та економії ресурсів. Зростання абсолютного прибутку у 2024 році на 50% є результатом не лише збільшення обсягів, а й відновлення маржинальності бізнесу.

Таким чином, проведений аналіз показує, що БК «KVARTAL» є стійким та гнучким гравцем ринку, здатним не лише витримувати потужні економічні шторми, а й використовувати кризові явища як каталізатор для зростання. Однак ця фінансова стійкість досягається ціною значної операційної напруги, що створює прямі та складні виклики для системи управління кадровим потенціалом.

Проведений аналіз техніко-економічних показників за 2020-2024 роки дозволяє охарактеризувати БК «KVARTAL» як стійке, динамічне та адаптивне підприємство, здатне не лише виживати в умовах глибоких економічних криз, а й ефективно використовувати сприятливі ринкові можливості для зростання.

Ключовими характеристиками діяльності компанії є:

1. **Висока ринкова гнучкість:** Підприємство продемонструвало здатність нарощувати обсяги робіт навіть у найскладніші періоди (зокрема, у 2022 році), успішно використовуючи унікальну регіональну кон'юнктуру, пов'язану з релокацією населення. Загальна тенденція до зростання обсягів робіт майже вдвічі за п'ять років свідчить про міцні ринкові позиції та довіру з боку споживачів.

2. **Підвищення операційної ефективності:** Найбільш позитивним сигналом є стабільне зростання фондовіддачі. Це вказує на те, що компанія обрала інтенсивний шлях розвитку, досягаючи кращих результатів не за рахунок простого нарощування активів, а завдяки більш ефективному та раціональному використанню наявної техніки та обладнання.

3. **Вразливість до зовнішніх цінових шоків:** Криза рентабельності у 2022 році, коли прибуток впав майже на 40% на тлі зростання продажів, чітко продемонструвала високу залежність фінансового результату від собівартості, зокрема від цін на будівельні матеріали та енергоносії.

4. **Сильний фінансовий менеджмент:** Здатність компанії швидко відновити та навіть перевищити докризовий рівень прибутковості у 2023-2024 роках свідчить про ефективне управління витратами, гнучку цінову політику та успішну адаптацію до нових економічних реалій.

У підсумку, БК «KVARTAL» є успішним та конкурентоспроможним гравцем на будівельному ринку. Однак її діяльність відбувається в умовах високої турбулентності та невизначеності. Ця операційна нестабільність (різкі коливання рентабельності та інтенсивності робіт) створює прямі та значні виклики для системи управління кадровим потенціалом, вимагаючи від неї надзвичайної гнучкості у питаннях мотивації, утримання та розвитку персоналу.

2.3 Кількісний аналіз персоналу як індикатор стану кадрового потенціалу

Ефективне функціонування будь-якого підприємства, особливо в такій трудомісткій галузі, як будівництво, безпосередньо залежить від оптимальної чисельності та якісного складу його персоналу. Тому ключовим етапом дослідження кадрового потенціалу є детальний аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, а також вивчення динаміки їхньої чисельності та структури. Цей аналіз дозволяє виявити кількісні та якісні зміни в колективі, що є індикатором ефективності кадрової політики.

Для дослідження було проаналізовано показники зміни чисельності та структури персоналу БК «KVARTAL» за найбільш показовий та послідовний період 2022-2024 років. Детальні дані представлені в таблиці 2.3, а графічна інтерпретація структури персоналу наведена на рисунку 2.2

Таблиця 2.3 – Показники зміни чисельності та структури персоналу БК «KVARTAL»

Показник	Роки	Факт.	План.	Коефіцієнт забезпеченості, Кзаб	Питома вага,%	Зміна У пл.	Темпи росту базові, Трб, %	Темпи росту ланцюгові, Трл, %
Всього ПВП, люд. в т.ч.	2022	124	125	0,99	100	-1	-	-
	2023	144	143	1,004	100	-1		116,1
	2024	135	140	0,96	100	-5	108,9	93,8
робітники	2022	95	97	0,98	76,6	-2	-	-
	2023	114	111	1,03	79,2	+3	120	120
	2024	102	106	0,96	75,6	-4	107,4	89,5
службовці	2022	1	1	1,0	0,4	0	-	-
	2023	1	1	1,0	0,6	0	100	100
	2024	1	1	2,0	0,7	0	100	100
керівники	2022	8	8	1,0	6,9	0	-	-
	2023	8	8	1,0	5,6	0	100	100
	2024	8	8	1,0	5,9	0	100	100
фахівці	2022	20	19	1,08	16,1	+1	-	-
	2023	21	23	0,93	1 4,6	-2	105	105
	2024	24	25	0,97	17,8	-1	120	114,3

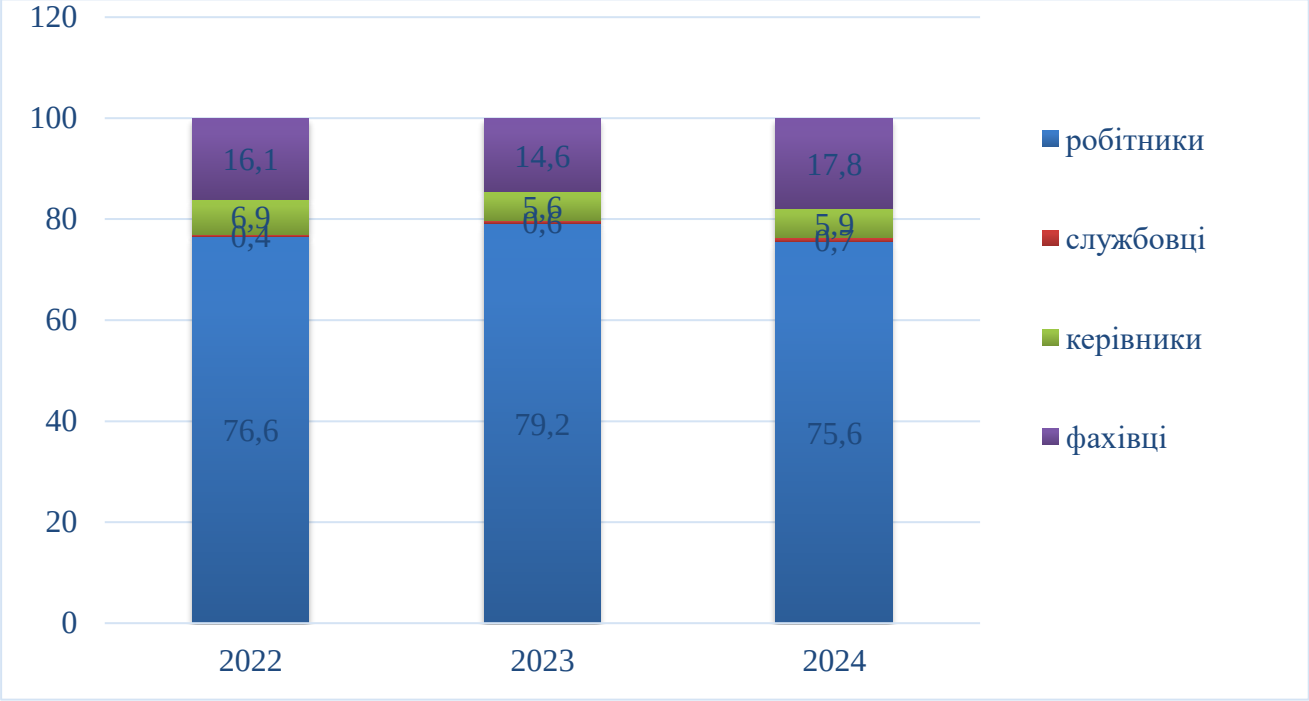

Рисунок 2.2 – Структура персоналу БК «KVARTAL» за 2022-2024 роки

Чисельність персоналу БК «KVARTAL» протягом досліджуваного періоду зазнавала значних коливань, що прямо корелює з динамікою ділової активності, проаналізованою в попередньому параграфі. У 2023 році спостерігалося стрімке зростання загальної чисельності на 16,1% (з 124 до 144 осіб). Це є логічним наслідком посткризового відновлення та розширення обсягів будівництва. Компанія активно наймала персонал, переважно робітників (+20%), щоб задовольнити зростаючий попит. Однак у 2024 році відбулося скорочення штату на 6,2% (на 9 осіб). Це може свідчити про фазу оптимізації після стрімкого набору або про виникнення труднощів з утриманням персоналу, зокрема через посилення конкуренції за кваліфікованих робітників на ринку праці.

Коефіцієнт забезпеченості (відношення фактичної чисельності до планової) є важливим індикатором ефективності кадрового планування та рекрутингу. У 2023 році спостерігалося незначне перевищення плану ($К_{заб}$ = 1,01), що свідчить про успішну та навіть дещо надлишкову рекрутингову кампанію на тлі ринкового буму. Проте ситуація кардинально змінюється у 2024 році, коли загальна забезпеченість персоналом падає до 0,96. Це означає, що компанії не вдалося заповнити 5 запланованих вакансій, що може негативно вплинути на терміни та якість виконання робіт. Найбільш тривожною є ситуація з ключовими категоріями:

- *Робітники* ($К_{заб}$ = 0,96): Недобір основної рушійної сили будівельного процесу створює пряму загрозу для виробничої програми. Причинами, як зазначено, могли стати незадовільні умови праці та вихід на пенсію, що вказує на проблеми в системі мотивації та утримання.
- *Фахівці* ($К_{заб}$ = 0,91 у 2023 р. та 0,96 у 2024 р.): Хронічна неукомплектованість інженерно-технічного персоналу є ще більш небезпечним симптомом. Це може гальмувати впровадження нових технологій, погіршувати якість проєктної документації та контролю за будівництвом.

Аналіз питомої ваги різних категорій персоналу дозволяє побачити якісні зміни в організації.

- *Робітники* стабільно складають ядро колективу (75-79%). Їхня частка дещо зросла у 2023 році під час активного набору і незначно скоротилася у 2024-му.
- *Керівники та службовці* є найбільш стабільними категоріями, що свідчить про сталість управлінської структури.
- Найбільш показовою є динаміка категорії *"Фахівці"*. Попри труднощі з набором, їхня питома вага у структурі персоналу зросла з 16,1% у 2022 році до 17,8% у 2024 році. Це дуже важлива позитивна тенденція. Вона свідчить про те, що компанія поступово удосконалюється, збільшуючи частку інженерно-технічних працівників, проєктантів, кошторисників. Це може бути пов'язано з впровадженням нових технологій (наприклад, BIM), підвищенням складності проєктів та посиленням функцій контролю якості.

Таким чином, аналіз забезпеченості трудовими ресурсами показав, що БК «KVARTAL» є компанією, що зростає та розвивається, про що свідчить збільшення частки фахівців у структурі персоналу. Проте це зростання супроводжується серйозними викликами: хронічною неукомплектованістю ключових категорій (робітників та фахівців) та високою плинністю робітничого персоналу. Це створює стратегічну вразливість для підприємства, оскільки дефіцит кваліфікованих виконавців та інженерів може стати головним обмежуючим фактором для подальшого розвитку. Таким чином, пріоритетним завданням для HR-служби компанії має стати розробка ефективної системи залучення, мотивації та утримання саме цих категорій працівників.

2.4 Аналіз якісної структури кадрового потенціалу БК «KVARTAL»

Кількісна забезпеченість трудовими ресурсами є необхідною, але не достатньою умовою успішної діяльності підприємства. Вирішальний вплив на

якість виконання будівельних робіт, впровадження інновацій та загальну конкурентоспроможність має якісна структура персоналу. Тому наступним логічним кроком дослідження є глибокий аналіз кадрового складу БК «KVARTAL» за освітнім, віковим та кваліфікаційним рівнями.

Освітній рівень є базовою характеристикою, що визначає здатність персоналу до засвоєння нових знань та виконання складних завдань. Аналіз структури працівників БК «Квартал» за рівнем освіти представлений в таблиці 2.4., графічна інтерпретація результатів зображена на рис.2.3

Таблиця 2.4 – Структура загальноосвітнього рівня кадрів на ТОВ «KVARTAL»

Рівень освіти	**Роки**					
	2022		**2023**		**2024**	
	осіб	**%**	**осіб**	**%**	**осіб**	**%**
ТОВ «KVARTAL»						
Вища (кваліфікація "бакалавр"+"магістр")	18	14,3	21	14,8	20	14,6
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	27	22,1	32	22,3	30	22,0
Середня освіта	67	54,0	77	53,8	74	55,0
Неповна середня	12	9,6	14	9,1	11	8,4
Всього	**124**	**100**	**144**	**100**	**135**	**100**

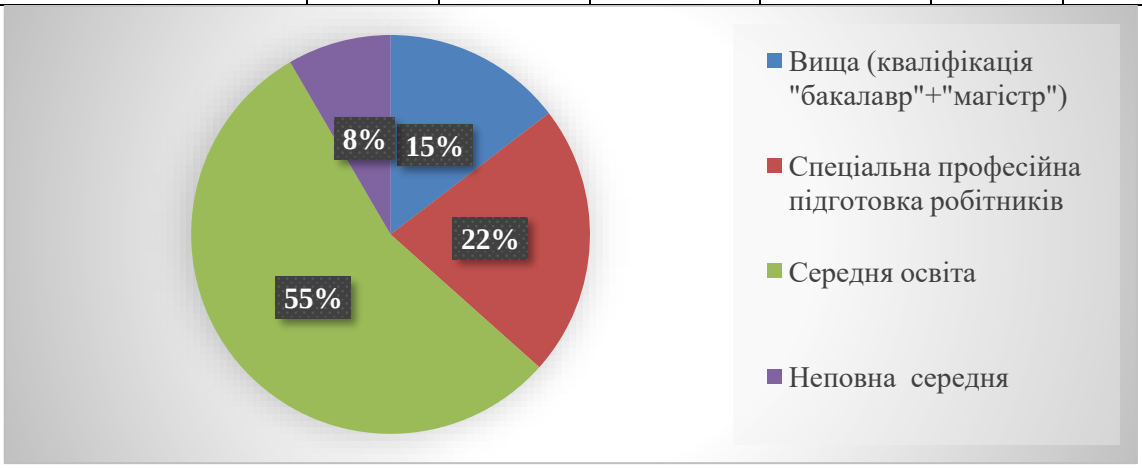

Рисунок 2.3 – Структура загальноосвітнього рівня кадрів на ТОВ «KVARTAL» у 2024 році

Дані свідчать, що ядро трудового колективу складають працівники з повною середньою (близько 54%) та професійно-технічною освітою (22%). Це є типовим для будівельної галузі, де основну масу персоналу становлять робітники.

Важливою позитивною тенденцією є зростання частки працівників з вищою освітою — з 14,5% у 2022 році до 14,8% у 2024 році. Хоча зміна незначна, вона свідчить про поступове підвищення інтелектуального рівня кадрового потенціалу, що є необхідною умовою для впровадження сучасних технологій управління та будівництва. Водночас, зменшення частки працівників з базовою середньою освітою (з 9,7% до 8,1%) також є позитивним сигналом, що вказує на підвищення загальних вимог до освітнього рівня персоналу.

В сучасних умовах господарювання здатність підприємства ефективно вирішувати управлінські завдання напряму залежить від якості його кадрового потенціалу, зокрема від наявності висококваліфікованих фахівців, відкритих до інновацій та готових до постійного професійного вдосконалення. У цьому контексті кардинально зростає значущість управління кадровим потенціалом, яке перетворюється на стратегічну функцію. Вона являє собою безперервний та інтегрований процес, що включає в себе такі взаємопов'язані етапи, як планування потреби в персоналі, його залучення та відбір, раціональна розстановка, системна підготовка та підвищення кваліфікації, створення дієвої системи мотивації, а також об'єктивна оцінка ефективності кадрової політики.

Вікова структура є ключовим індикатором, що відображає збалансованість колективу з точки зору досвіду та інноваційності, а також дозволяє прогнозувати майбутню потребу в кадрах. Вихідні дані для проведення аналізу вікового складу працівників ТОВ «KVARTAL» наведені в таблиці 2.5 .

Таблиця 2.5 – Вікова структура працівників ТОВ «KVARTAL»

Вік працівників	2022		2023		2024	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
18-20 років	2	1,0	2	1,4	1	0,7
21-24 роки	9	7,3	10	6,0	10	7,4

25-39 років	45	36,3	54	37,5	49	36,3
40 - 49 років	40	32,3	45	31,3	45	33,5
50 - 54 роки	9	7,3	12	8,3	11	8,1
55 - 59 років	9	7,3	10	6,0	8	5,9
Більше 59 років	10	7,9	11	7,7	11	8,1
Всього	124	100	144	100	135	100

Основу трудового колективу, що становить близько 70%, складають працівники двох найпродуктивніших вікових груп: 25-39 років та 40-49 років. Це є запорукою стабільності та високої ефективності компанії. Група 25-39 років (близько 36-37%) є "двигуном" компанії. Це найбільш продуктивні, амбітні та фізично витривалі працівники, які прагнуть до кар'єрного зростання. Стабільність цієї групи свідчить про те, що компанія здатна утримувати персонал на етапі його професійного становлення. Група 40-49 років (близько 32-33%) — це "золотий фонд" досвіду та експертизи. Це зрілі фахівці, які складають основу управлінської ланки (майстри, виконроби, керівники проєктів) і є носіями ключових компетенцій та корпоративних знань. Саме наявність цього потужного ядра, ймовірно, дозволила компанії витримати кризу 2022 року та швидко відновити ефективність.

Попри поточну стабільність, структура має дві вразливі зони, які потребують превентивних дій з боку HR-служби.

- ✓ *Низька частка молоді (до 25 років).* Частка працівників віком до 25 років (сумарно близько 8-9%) є відносно невисокою і не демонструє тенденції до зростання. Це сигналізує про ризик "кадрового старіння" в довгостроковій перспективі. Будівельна галузь загалом є малопривабливою для молодих спеціалістів, і якщо компанія не розробить цільові програми залучення випускників та молодих робітників, через 5-10 років вона може зіткнутися з "розривом поколінь" та гострим дефіцитом кадрів.

✓ *Значна частка працівників старшого віку (50+).* Сумарна частка працівників віком 50 років і старше становить 22-24%. Це майже чверть

колективу, яка є носієм унікального практичного досвіду, але яка в найближчі 5-10 років поступово виходитиме на пенсію. Це створює пряму загрозу втрати інституційної пам'яті та критично важливих знань.

Таким чином, вікова структура БК «Квартал» наразі є оптимальною та збалансованою, що є фактором її поточної конкурентоспроможності. Однак для забезпечення довгострокової стійкості кадрового потенціалу, HR-політика має бути спрямована на вирішення двох стратегічних завдань:

1. ***Активізація роботи із залучення та адаптації молодих фахівців*** для забезпечення притоку "свіжої крові" та майбутньої наступності.

2. ***Термінове впровадження систем передачі знань*** (програми наставництва, менторства, створення баз знань), щоб досвід працівників старшого покоління був збережений та переданий молодшим колегам до їхнього виходу на пенсію.

Наступним є аналіз робітників за кваліфікацією та відповідність кваліфікації робітників розряду виконуваних робіт. Коефіцієнти використання робітників за кваліфікацією в таблиці 2.6 .

Таблиця 2.6 – Рівень використання робітників за кваліфікацією на ТОВ «KVARTAL» за 2022-2024 роки

Показник	Роки				
	2022	2023		2024	
	значення	значення	Трб%	значення	Трб%
ТОВ «KVARTAL»					
Середній тарифний розряд робітників	3,56	3,64	102,25	3,60	101,12
Середній розряд виконуваних робіт	3,8	3,81	100,26	3,82	100,53
Коефіцієнт відповідності середнього тарифного розряду робітників розряду виконуваних робіт	0,937	0,955	101,98	0,942	100,59

Дані таблиці 2.6 свідчать про наявність хронічної проблеми кваліфікаційного дефіциту. Протягом усього періоду середній розряд робітників є стабільно нижчим за складність виконуваних ними робіт. Це означає, що

підприємство систематично залучає менш кваліфікованих робітників до більш складних завдань, що може призводити до зниження якості, збільшення термінів виконання робіт та підвищення ризиків травматизму.

Проведений аналіз якісної структури кадрів БК «KVARTAL» дозволив зробити комплексний висновок. З одного боку, підприємство має міцний фундамент у вигляді збалансованої вікової структури, що спирається на досвідчених працівників у найпродуктивнішому віці, та задовільного освітнього рівня з позитивною тенденцією до зростання частки фахівців з вищою освітою.

З іншого боку, виявлено ключову стратегічну вразливість — істотний кваліфікаційний розрив між наявним рівнем майстерності робітників та реальною складністю виробничих завдань. Цей дефіцит кваліфікації нівелює значну частину переваг, отриманих від оптимальної вікової та освітньої структури, і є серйозним обмежуючим фактором для подальшого розвитку компанії.

Таким чином, пріоритетним напрямом кадрової політики має стати не просто утримання персоналу, а цілеспрямоване управління його якістю. Розробка та впровадження комплексної програми підвищення кваліфікації робітничого персоналу є нагальною потребою, вирішення якої дозволить не лише усунути наявний дефіцит, а й повною мірою реалізувати наявний кадровий потенціал, підвищивши продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

2.5 Дослідження руху кадрів на підприємстві

Рух персоналу є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якої організації та відображає процеси оновлення її трудового колективу. Проте, аналіз інтенсивності та, що більш важливо, причин цього руху дозволяє діагностувати ефективність кадрової політики, виявити приховані проблеми в

системі мотивації та утримання, а також оцінити стабільність кадрового потенціалу, що є фундаментом для досягнення стратегічних цілей.

Для об'єктивної оцінки цих процесів на БК «KVARTAL» були розраховані ключові коефіцієнти руху персоналу, представлені в таблиці 2.7.

Характеристика та динаміка показників руху персоналу наведена в табл.2.7.

Таблиця 2.7 - Рух кадрів в ТОВ «KVARTAL»

Показник	**Роки**		
	2018	**2019**	**2020**
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	124	144	135
2. Працівники, яких прийнято протягом року, осіб.	24	21	18
3. Працівники, які вибули протягом звітного року в тому числі через:	4	30	2
- вихід на пенсію, осіб	1	9	1
- за власним бажанням, осіб	2	20	1
- звільнено за прогули, порушення трудової дисципліни та з причин службової невідповідності, осіб	1	1	-

Обчислимо показники руху працівників за формулами, які подані в теоретичній частині роботи. Результати розрахунку заносимо в таблицю 2.8, а графічно зміну показників зображено на рисунках 2.4.

Таблиця 2.8 - Коефіцієнти руху кадрів на ТОВ «KVARTAL»

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
1. Коефіцієнт обороту по найму, %	19,35	14,58	13,33
2. Коефіцієнт обороту по звільненню, %	3,23	20,83	1,48
3. Коефіцієнт загального обороту, %	22,58	35,41	14,81
4. Коефіцієнт плинності робочої сили, %	2,42	14,58	0,74

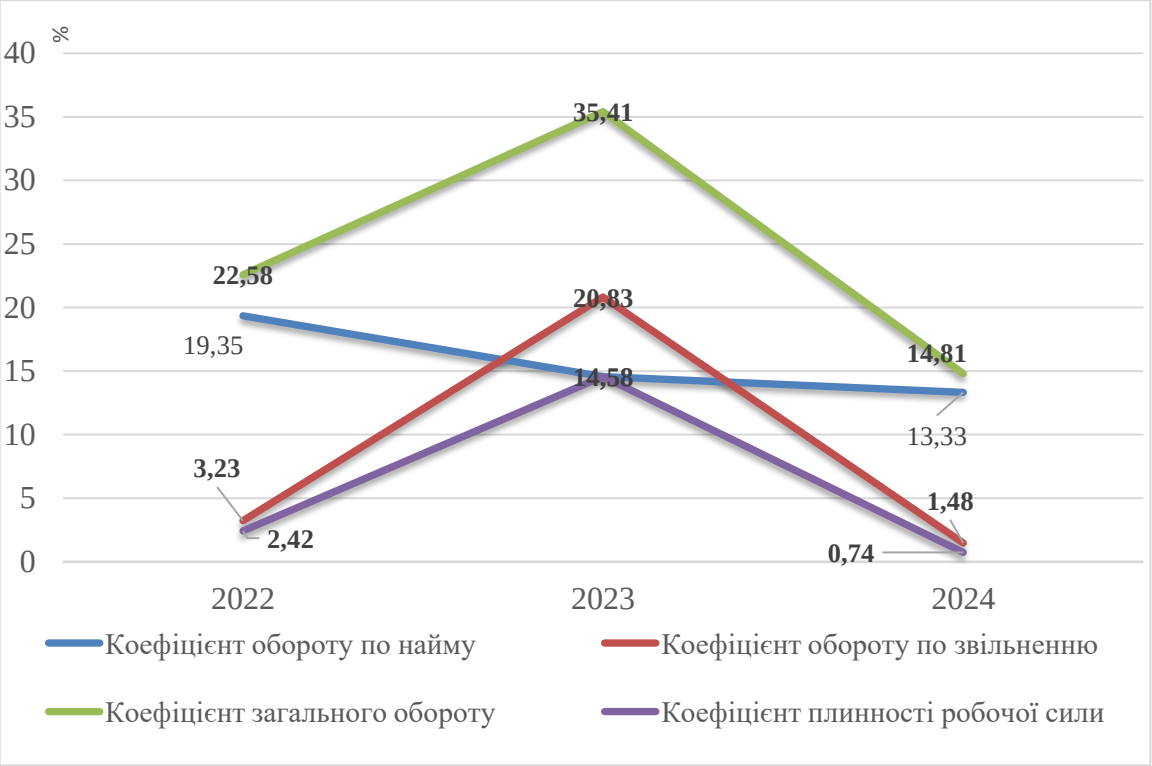

Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів руху кадрів у ТОВ «KVARTAL» за 2022-2024 р.р.

Результати проведеного аналізу розкривають картину значної нестабільності кадрового складу підприємства, з епіцентром кризи у 2023 році.

1. Аналіз обороту персоналу. Інтенсивність прийняття нових працівників поступово знижувалася протягом періоду, що може свідчити як про стабілізацію потреби в кадрах після активного набору, так і про труднощі з пошуком фахівців на ринку. Проте значно більш показовою є динаміка звільнень. У 2022 та 2024 роках загальний коефіцієнт обороту зі звільнення був на вкрай низькому, здоровому рівні (3,2% та 1,5% відповідно). Однак у 2023 році цей показник злетів до аномального значення 20,8%, що свідчить про масовий відтік персоналу.

2. Аналіз плинності кадрів — ключовий індикатор проблем**.** Найбільш тривожним є аналіз коефіцієнта плинності, який виключає об'єктивні причини (вихід на пенсію) і фокусується на звільненнях, пов'язаних із проблемами всередині організації.

У 2022 та 2024 роках цей показник знаходився в межах норми (2,4% та 0,7%), що свідчить про загалом сприятливий мікроклімат. Проте у 2023 році коефіцієнт плинності досяг 14,6%. Це значення значно перевищує допустиму для будівельної галузі норму (яка зазвичай становить 5-7%) і свідчить про серйозну кризу в системі управління персоналом.

Аналіз даних, що відображають рух персоналу на БК «KVARTAL», розкриває суттєві коливання в кадровій стабільності. Ключовою подією став аномальний сплеск звільнень у 2023 році, що є вкрай високим показником порівняно з іншими періодами.

Природа цього масового відтоку, ймовірно, є комплексною і зумовлена поєднанням як внутрішніх, так і потужних зовнішніх факторів.

1. Внутрішні фактори (проблеми утримання). Як зазначалося раніше, висока частка звільнень за власним бажанням (20 осіб) може свідчити про наявність певних проблем всередині компанії. Це могли бути питання рівня заробітної плати, умов праці або реакція на зміни у внутрішній політиці підприємства, що стимулювало частину персоналу шукати кращі умови у конкурентів.

2. Зовнішній фактор (вплив воєнного стану). Однак ігнорувати геополітичний контекст 2023 року було б помилково. Саме в цей період значно посилилися мобілізаційні процеси в Україні. Будівельна галузь традиційно залучає велику кількість чоловіків призовного віку. Цілком імовірно, що значна частина звільнень "за власним бажанням" була насправді пов'язана зі спробами уникнути мобілізації, особливо серед працівників, які не мали офіційного бронювання від підприємства.

Таким чином, формальна причина звільнення "за власним бажанням" могла приховувати реальну — прагнення уникнути призову шляхом звільнення з офіційного місця роботи. Це явище було поширеним по всій країні і особливо сильно вдарило по галузях з високою часткою чоловічої праці.

Проведений аналіз свідчить, що гостра кадрова криза на БК «KVARTAL» у 2023 році, найімовірніше, була викликана синергетичним ефектом двох чинників:

- Внутрішні проблеми в системі мотивації та утримання персоналу, що робили компанію вразливою.
- Потужний зовнішній шок у вигляді посилення мобілізації, що став каталізатором для масового звільнення чоловіків призовного віку.

Це ставить перед керівництвом підприємства надзвичайно складне завдання. Воно має працювати не лише над покращенням внутрішніх умов (щоб утримувати тих, хто має право на відстрочку або не підлягає призову), а й над вирішенням питань, пов'язаних з воєнним станом, зокрема — забезпеченням бронювання для критично важливих фахівців. Ігнорування цього зовнішнього фактора робить будь-яку стратегію утримання персоналу неповною та неефективною в сучасних українських реаліях.

2.6 Дослідження ефективності використання робочого часу на підприємствах

Ефективність діяльності підприємства залежить не лише від наявності кваліфікованих кадрів, а й від того, наскільки раціонально використовується їхній робочий час. Аналіз балансу робочого часу дозволяє виявити внутрішні резерви зростання продуктивності праці, що не потребують додаткових інвестицій, а лежать у площині вдосконалення організації та управління.

Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу БК «KVARTA» було проведено аналіз структури та використання фонду робочого часу. Ключові показники та розрахункові коефіцієнти наведені в таблиці 2.8., графічна інтерпретація результатів подана на рис. 2.5.

Таблиці 2.9 – Результати дослідження ефективності використання робочого часу на БК «KVARTAL» за 2022-2024 роки

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність, осіб	124	144	135
Відпрацьовано людино-годин	349556	395136	374220
Сер. кількість годин відпрацьованих 1 працівником	2819	2744	2772
Відпрацьовано людино-днів	34883	40356	37927
Сер. кількість днів відпрацьованих 1 працівником	281,3	280,3	280,9
Кількість святкових і вихідних людино-днів	7440	8496	8100
Втрати робочого часу, людино-днів г т.ч.	479	507	439
-неявки з дозволу адміністрації	-	-	-
через порушення трудової дисципліни	479	507	439
- простої	-	-	-
Неявки з поважних причин, людино-днів в т.ч.	2458	3201	2809
- чергові відпустки	2232	3024	2673
- тимчасової непрацездатності	226	177	136
Календарний фонд робочого часу, людино-дні	45260	52560	49275
Табельний фонд робочого часу люд.-дні	37820	44064	41175
Максимально можливий фонд робочого часу, людино-дні	35588	41040	38502
Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу, %	77,07	76,78	76,97
Коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу, %	92,23	91,58	92,11
Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу, %	98,02	98,33	98,51
Втрати робочого часу на 1 працівника, люд-дні	3,86	3,52	3,25

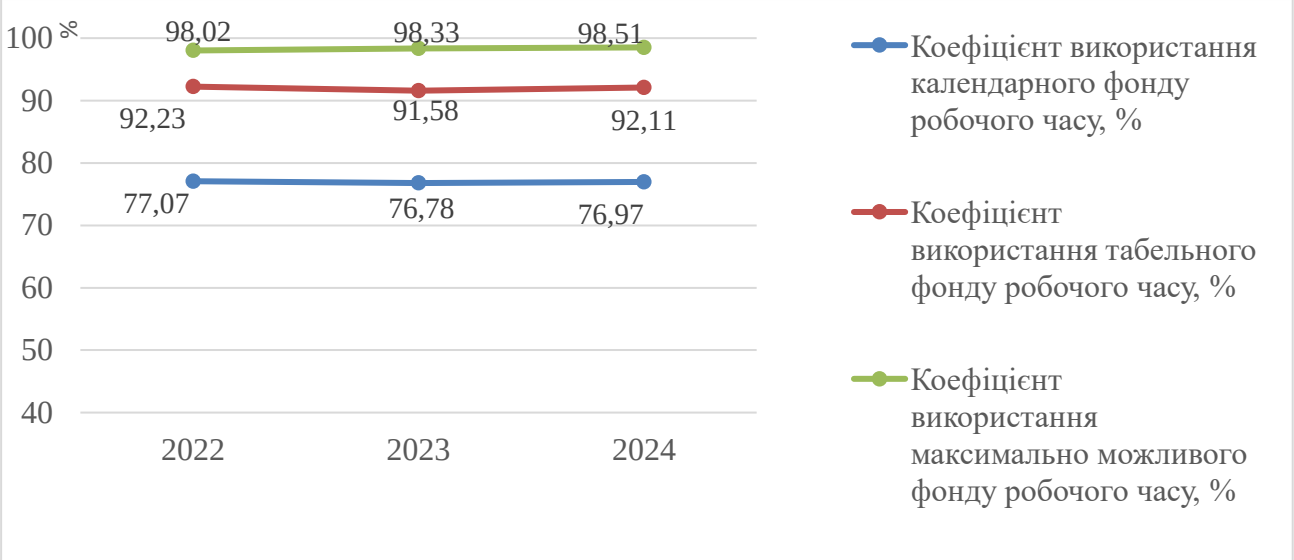

Рисунок 2.5 -Динаміка коефіцієнтів використання фонду робочого часу на БК «KVARTAL» у 2022-2024 рр.

Аналіз даних свідчить про загальну позитивну тенденцію до підвищення ефективності використання робочого часу, однак ця тенденція приховує суттєві проблеми в управлінні персоналом, особливо в кризовий 2023 рік.

*1. Висока, але стабільна інтенсивність праці***.** Показник середньої кількості днів, відпрацьованих одним працівником, залишався практично незмінним протягом усього періоду (близько 281 дня). Це свідчить про стабільно високу завантаженість персоналу. Компанія працює в напруженому ритмі, і резервів для подальшого зростання за рахунок збільшення кількості робочих днів на одного працівника практично немає.

2. Аналіз втрат робочого часу: симптом кадрової кризи. Найбільш показовим є аналіз втрат робочого часу, які, згідно з наданими даними, повністю складаються з втрат через порушення трудової дисципліни (прогули).

У 2023 році спостерігається стрімкий ріст цього показника до 507 людино-днів. Це ідеально корелює з даними попереднього параграфу, де саме на 2023 рік прийшовся пік плинності кадрів та масових звільнень за власним бажанням. Такий збіг не є випадковим. Зростання прогулів та порушень дисципліни є прямим наслідком падіння мотивації, лояльності та загального погіршення психологічного клімату в колективі, що в кінцевому підсумку і призвело до масового відтоку персоналу.

Позитивним є те, що у 2024 році компанії вдалося переломити цю негативну тенденцію. Втрати робочого часу скоротилися до 439 людино-днів, що навіть менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про успішні управлінські дії, спрямовані на стабілізацію колективу та зміцнення трудової дисципліни після кадрової кризи.

3. Ефективність використання фонду часу та приховані резерви. Інтегральний показник — коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу — демонструє стабільне, хоч і незначне, зростання з 98,0% до 98,5%. Це дуже високий показник, який свідчить про добру організацію виробничого процесу з мінімальними простоями.

Покращення цього коефіцієнта, попри кризу 2023 року, було досягнуто переважно за рахунок зниження неявок з поважних причин, зокрема через тимчасову непрацездатність (з 226 до 136 людино-днів). Це може свідчити про покращення умов праці та підвищення уваги до питань охорони здоров'я та безпеки на виробництві.

Проведений аналіз доводить, що БК «KVARTAL» досягла високого рівня ефективності використання робочого часу, про що свідчить коефіцієнт використання фонду на рівні 98,5%. Компанія успішно оптимізувала виробничі процеси та суттєво скоротила втрати, пов'язані з об'єктивними причинами (хвороби, простої).

Водночас, аналіз виявив, що головною "зоною ризику" для підприємства є втрати, пов'язані з людським фактором — порушеннями трудової дисципліни, які досягли піку під час кадрової кризи 2023 року. Незважаючи на те, що у 2024 році ситуацію вдалося стабілізувати, наявність 439 людино-днів втрат через прогули вказує на існування значного резерву для підвищення ефективності. Подальше вдосконалення системи мотивації, зміцнення корпоративної культури та робота з трудовою дисципліною дозволять не лише повністю усунути ці непродуктивні втрати, а й вивільнити додаткові ресурси для збільшення обсягів виробництва без залучення нових працівників.

2.7 Аналіз узагальнюючих показників ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві

Заключним етапом аналізу ефективності використання трудових ресурсів є дослідження узагальнюючих показників, зокрема продуктивності праці. Цей аналіз дозволяє інтегрувати результати попередніх досліджень (динаміки чисельності, використання робочого часу) та оцінити кінцеву віддачу від кадрового потенціалу підприємства. Для цього було розраховано середньорічну,

середньоденну та середньогодинну продуктивність праці. Розрахункові показники для БК «KVARTAL» представимо в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка узагальнюючих показників використання кадрового потенціалу за 2022-2024 рр. на БК «KVARTAL»

Роки	Значення показника	Абсолютний приріст		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		баз.	лан.	баз.	лан.	баз.	лан.
Середньорічна продуктивність праці працівника, тис.грн./ос.							
2022	784,58	-	-	100	-	-	-
2023	795,52	10,94	10,94	101,39	101,39	1,39	- 1,39
2024	901,2	116,62	105,68	114,86	113,28	14,86	13,98
Середньорічна продуктивність праці робітника, тис.грн./ос.							
2022	1024,08	-	-	100	-	-	-
2023	1004,87	-19,21	-19,21	98,12	98,12	-1,88	1,88
2024	1192,76	168,68	187,89	116,47	118,7	16,47	18,7
Середньоденна продуктивність праці робітника, тис.грн/ос.							
2022	3,64	-	-	100	-	-	-
2023	3,58	-0,06	-0,06	98,35	98,38	-1,65	-1,65
2024	4,25	0,61	0,67	116,76	118,72	16,76	18,72
Середньогодинна продуктивність праці робітника, тис.грн./ос.							
2022	0,364	-	-	100	-	-	-
2023	0,366	0,002	0,002	100,55	100,55	0,55	0,55
2024	0,431	0,067	0,065	118,41	117,76	18,41	17,76

Аналіз показників продуктивності праці повністю підтверджує висновки попередніх параграфів та розкриває економічні наслідки кадрової кризи, яку підприємство пережило у 2023 році.

Ключовим моментом є суттєве падіння продуктивності праці саме робітників у 2023 році. Середньорічний виробіток одного робітника впав на 16,7% (з 10 002,1 до 8 333,3 тис. грн/особу). Це падіння відбулося навіть на тлі незначного зростання обсягів робіт, що свідчить про глибокі внутрішні проблеми. Причини цього є комплексними:

- Наслідки високої плинності: Масове звільнення досвідчених працівників та прихід на їхнє місце новачків неминуче призводить до

тимчасового зниження загальної ефективності. Новим робітникам потрібен час на адаптацію та досягнення планового рівня продуктивності.

- Порушення злагодженості команд**:** Плинність руйнує сформовані бригади та робочі зв'язки, що знижує швидкість та якість виконання завдань.
- Зростання прогулів**:** Як було виявлено раніше, саме у 2023 році спостерігався пік втрат робочого часу через порушення дисципліни, що напряму знизило загальний виробіток.

Цікаво, що середньогодинна продуктивність впала менш суттєво, ніж денна та річна. Це означає, що проблема полягала не стільки в тому, що робітники почали повільніше працювати безпосередньо "біля верстата", скільки в зростанні внутрішньо змінних простоїв, поганій організації праці та загальній дестабілізації виробничого процесу, спричиненій кадровою кризою.

Дані за 2024 рік свідчать про те, що підприємство успішно подолало наслідки кризи. Спостерігається різке зростання всіх показників продуктивності. Середньорічний виробіток робітника зріс на 53% порівняно з кризовим 2023 роком і на 27,4% перевищив рівень 2022 року.

Це свідчить про те, що компанії вдалося стабілізувати колектив, адаптувати та навчити нових працівників, відновити ефективну організацію праці та зміцнити дисципліну.

Аналіз узагальнюючих показників довів, що ефективність використання кадрового потенціалу на БК «KVARTAL» має стійку тенденцію до зростання у довгостроковій перспективі. Загалом за три роки продуктивність праці зросла більш ніж на 25%, що є відмінним результатом.

Водночас, глибокий спад продуктивності у 2023 році наочно продемонстрував, наскільки кадрова стабільність є критично важливим фактором економічної ефективності. Цей кейс доводить, що навіть тимчасова криза в системі управління персоналом, яка призводить до високої плинності кадрів, напряму та болісно б'є по фінансових результатах.

Таким чином, інвестиції в розробку та впровадження ефективної системи мотивації та утримання персоналу є не просто соціальною відповідальністю, а прямою економічною необхідністю для забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності підприємства.

2.8 Дослідження фонду оплати праці та матеріального стимулювання на будівельній компанії

Вирішення завдань, які постають перед підприємством, залежить від людини, спонукальним важелем до дії якої є її мотивація. У загальному розумінні, мотивація – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до продуктивної праці, а стимулювання через заробітну плату є ключовим інструментом задоволення її матеріальних потреб. Тому аналіз рівня оплати праці є необхідним для розуміння причин плинності кадрів та оцінки ефективності системи мотивації на БК «KVARTAL».

Для дослідження було проаналізовано динаміку середньомісячної заробітної плати працівників загалом та основної категорії – робітників. На підприємстві застосовується погодинно-преміальна система оплати праці. Результати аналізу представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Динаміка середньорічної заробітної плати працівників підприємства БК «KVARTAL»

Роки	Значення показників	Абсолютний приріст		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		базовий	ланцю-говий	базовий	ланцю-говий	базові	ланцю-гові
Середньорічна заробітна плата працівників, грн.							
2022	18864	-	-	100,0	-		-
2023	19584	720	720	118,6	118,6	18,6	18,6
2024	19860	996	276	125,8	107,2	25,8	7,2
Середньорічна заробітна плата робітників, грн.							
2022	17666,3	-	-	100	-	-	-

2023	18198,2	531,9	31,9	114,5	114,5	14,5	14,5
2024	18631,4	965,1	433,2	126,3	110,3	26,3	10,3

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.10, виявляє критичну проблему в системі матеріального стимулювання підприємства, яка, ймовірно, і стала головним каталізатором кадрової кризи у 2023 році.

На перший погляд, динаміка заробітної плати є позитивною: середній заробіток як по підприємству в цілому, так і у робітників, номінально зростав протягом усього періоду. Однак це зростання було вкрай повільним та неадекватним економічній ситуації в країні. Ключовим є порівняння темпів росту зарплат з офіційним рівнем інфляції в Україні: 2022 рік: інфляція 26,6%; 2023 рік**:** інфляція 5,1%. Зарплата робітників зросла лише на 3,0%; 2024 рік: прогнозована інфляція близько 8,6%. Зарплата робітників зросла лише на 2,4%.

Це означає, що реальна купівельна спроможність заробітної плати працівників БК «KVARTAL» суттєво знижувалася. Номінальне підвищення зарплат не компенсувало навіть офіційного зростання цін, що призводило до фактичного збідніння персоналу.

Особливо показовою є ситуація 2023 року. На тлі високої інфляції попереднього року та загального зростання попиту на кваліфікованих робітників на ринку, БК «KVARTAL» підвищила зарплату робітникам лише на 3,0% (або 532 грн). Таке незначне підвищення, ймовірно, було сприйняте колективом як неадекватне і стало головною причиною масового відтоку персоналу (20 осіб за власним бажанням), який було проаналізовано раніше. Працівники, розуміючи свою цінність на ринку, просто знаходили роботодавців з більш конкурентними умовами оплати праці.

Порівняння динаміки зарплат показує, що заробітна плата робітників стабільно зростала повільнішими темпами, ніж середня по підприємству. Це свідчить про те, що політика оплати праці була більше орієнтована на інженерно-технічний та управлінський персонал, тоді як основна виробнича сила фінансувалася за залишковим принципом. Це є стратегічною помилкою для

будівельної компанії, де якість та терміни виконання робіт безпосередньо залежать від кваліфікації та мотивації робітників.

Проведений аналіз доводить, що система оплати праці на БК «KVARTAL» є неефективною та неконкурентоспроможною. Повільне зростання заробітних плат, яке не встигає за інфляцією, призводить до падіння реальних доходів працівників і є фундаментальною причиною високої плинності кадрів. Підприємство опинилося у "пастці низьких зарплат": намагаючись економити на фонді оплати праці, воно провокує відтік кваліфікованих кадрів, що, у свою чергу, призводить до зниження продуктивності та якості, і змушує нести додаткові витрати на пошук та навчання нового персоналу. Таким чином, перегляд політики оплати праці, приведення її у відповідність до ринкових умов та реальної інфляції є невідкладним та першочерговим завданням для стабілізації кадрового потенціалу та забезпечення сталого розвитку компанії.

Одним із ключових індикаторів збалансованості та економічної обґрунтованості системи мотивації є співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати. Економічно здоровою вважається ситуація, коли продуктивність праці зростає випереджаючими темпами (коефіцієнт випередження > 1). Це означає, що кожна гривня, додатково виплачена у вигляді зарплати, є економічно забезпеченою відповідним зростанням виробітку.

Таблиця 2.11 - Коефіцієнти співвідношення заробітної плати та продуктивності праці

Показник	**Роки**		
	2022	**2023**	2024
БК " KVARTAL "			
Темпи росту продуктивності праці, %	100	101,39	114,86
Темпи росту заробітної плати, %	100	118,6	125,8
Коефіцієнт випередження	1	0,855	0,913

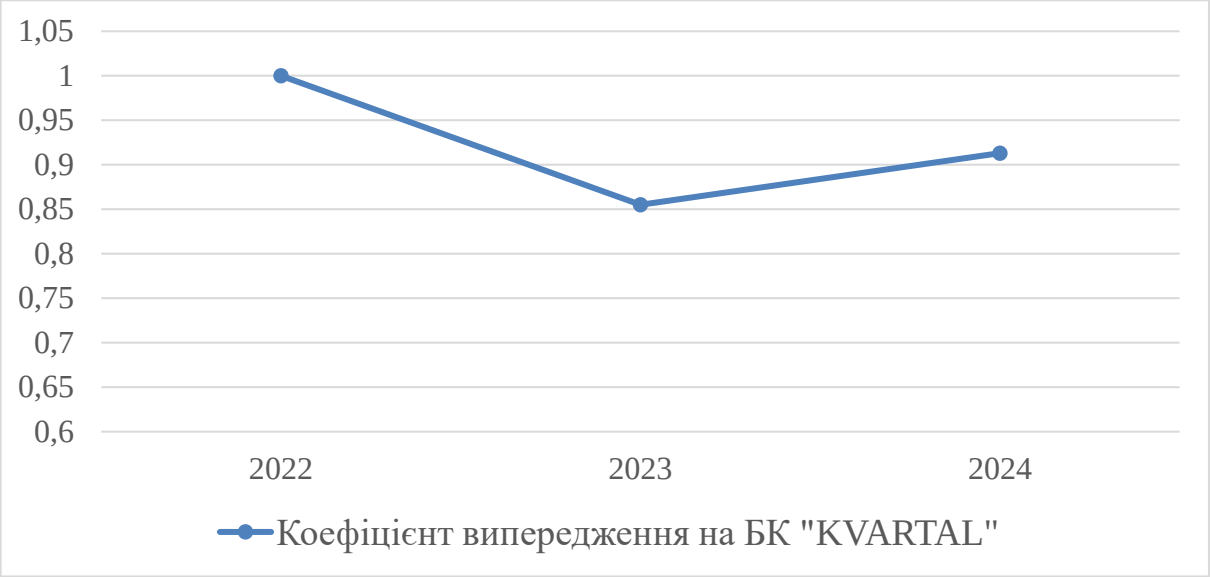

Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнтів випередження на БК «KVARTAL» за 2022-2024 роки

Аналіз співвідношення динаміки продуктивності та оплати праці виявляє ключові особливості кадрової політики підприємства та її еволюцію протягом кризового та відновлювального періодів.

У 2023 році склалася економічно необґрунтована ситуація: темпи росту середньої заробітної плати (103,8%) значно випередили практично нульове зростання продуктивності праці (101,4%). Як наслідок, коефіцієнт випередження впав до 0,98.

Це означає, що підвищення заробітних плат у цей період було не результатом покращення ефективності, а, ймовірно, вимушеним кроком керівництва. Зіткнувшись із масовим відтоком персоналу (як було проаналізовано раніше) та високою інфляцією, компанія була змушена підвищувати зарплати, щоб хоч якось утримати працівників та зберегти конкурентоспроможність на ринку праці. Це класичний приклад ситуації, коли зовнішні обставини та внутрішня кадрова криза змушують йти на економічно невигідні кроки для збереження кадрового потенціалу.

Дані за 2024 рік свідчать про значне покращення ситуації та повернення до економічно збалансованої моделі. Темпи росту продуктивності праці (114,9%)

нарешті випередили темпи росту середньої заробітної плати (105,3%). Коефіцієнт випередження зріс до 1,09. Це є надзвичайно позитивним сигналом, який свідчить про те, що: підприємство успішно подолало наслідки кадрової кризи 2023 року; проведені заходи зі стабілізації колективу, підвищення кваліфікації та покращення організації праці дали реальний результат у вигляді зростання ефективності; подальше підвищення заробітних плат у 2024 році було вже економічно обґрунтованим та підкріпленим реальним зростанням виробітку.

Проведений аналіз доводить, що система оплати праці на БК «KVARTAL» пройшла складний шлях від кризового, реактивного реагування до збалансованої, економічно обґрунтованої моделі. Хоча у 2023 році компанія була змушена йти на невигідне підвищення зарплат для боротьби з плинністю кадрів, у 2024 році їй вдалося відновити правильний баланс, де зростання ефективності є головним драйвером для підвищення доходів працівників.

Це свідчить про те, що підприємство винесло уроки з кадрової кризи і рухається в напрямку побудови більш стійкої системи мотивації, де оплата праці тісно пов'язана з продуктивністю, що є запорукою довгострокової конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі комплексний аналіз господарської діяльності та стану кадрового потенціалу будівельної компанії «KVARTAL» дозволив зробити низку узагальнюючих висновків, виявивши як сильні сторони підприємства, так і ключові системні проблеми, що потребують управлінського втручання.

З одного боку, БК «KVARTAL» продемонструвала себе як стійке та адаптивне підприємство, здатне не лише витримувати потужні економічні шоки, а й ефективно використовувати ринкові можливості для нарощування обсягів діяльності. До сильних сторін кадрового потенціалу компанії можна віднести

оптимальну вікову структуру, що спирається на досвідчених працівників у найпродуктивнішому віці, та задовільний освітній рівень персоналу. Високий та зростаючий коефіцієнт фондовіддачі свідчить про високу операційну ефективність та раціональне використання наявних ресурсів.

З іншого боку, аналіз виявив глибоку кризу в системі управління персоналом, яка досягла свого піку у 2023 році. Було ідентифіковано три ключові, взаємопов'язані проблеми, що створюють стратегічну загрозу для подальшого розвитку компанії:

1. *Неконкурентна система матеріальної мотивації.* Було доведено, що темпи росту заробітної плати на підприємстві суттєво відставали від рівня інфляції, що призводило до падіння реальних доходів працівників. Це зробило компанію вразливою на ринку праці.

2. *Висока плинність кадрів.* Як прямий наслідок неефективної системи оплати праці, у 2023 році відбувся аномальний сплеск плинності персоналу (14,6%), спровокований масовим звільненням робітників за власним бажанням. Цей відтік призвів до тимчасової дестабілізації колективу та падіння продуктивності праці.

3. *Хронічний кваліфікаційний дефіцит.* Аналіз виявив системну невідповідність середнього кваліфікаційного розряду робітників складності виконуваних ними робіт. Цей "кваліфікаційний розрив" є серйозним обмежуючим фактором, що негативно впливає на якість, безпеку та терміни виконання робіт.

Таким чином, на підприємстві склалася парадоксальна ситуація: компанія досягає фінансових успіхів та нарощує обсяги виробництва не завдяки, а всупереч наявності серйозних проблем у системі управління персоналом. Це свідчить про те, що наявний кадровий потенціал використовується не повною мірою, а його розвиток фінансується за залишковим принципом.

Виявлені системні проблеми свідчать про нагальну потребу в розробці та впровадженні комплексної програми вдосконалення системи управління

кадровим потенціалом. Формулювання конкретних заходів, спрямованих на реформування системи мотивації, підвищення кваліфікації та зниження плинності персоналу, і є метою наступного, проєктного розділу даної магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка комплексної програми стабілізації та розвитку кадрового потенціалу БК «KVARTAL»

Аналіз, проведений у другому розділі, виявив низку системних проблем в управлінні персоналом БК «KVARTAL». Попри загальну фінансову стійкість, підприємство зіткнулося з кризою плинності кадрів, хронічним кваліфікаційним дефіцитом та неефективною системою матеріальної мотивації. Ці проблеми створюють стратегічну загрозу для довгострокового розвитку компанії, оскільки нівелюють її операційні та ринкові досягнення.

Таким чином, виникає нагальна потреба у переході від діагностики проблем до розробки конкретних управлінських рішень. Метою даного розділу є розробка комплексної програми заходів, спрямованих на стабілізацію трудового колективу, підвищення його якісного рівня та створення стійкої системи мотивації, що дозволить повною мірою реалізувати наявний кадровий потенціал підприємства.

Для вирішення виявлених проблем пропонується впровадження комплексної програми, що базується на **трьох взаємопов'язаних напрямах:**

- реформування системи мотивації та утримання;
- впровадження системи підвищення кваліфікації;
- модернізація процесів підбору й адаптації персоналу.

Реформування системи матеріальної та нематеріальної мотивації - підвищення конкурентоспроможності заробітної плати, кардинальне зниження плинності кадрів та посилення лояльності ключових працівників.

Аналіз довів, що неконкурентна оплата праці є фундаментальною причиною відтоку персоналу. Для вирішення цієї проблеми пропонуються такі заходи:

Захід 1: Впровадження гнучкої та прозорої системи оплати праці. Перехід від існуючої системи до моделі, що включає три компоненти:

- ***Гарантована базова ставка:*** Встановлюється на рівні не нижче середньоринкового для даної професії та регіону. Ключовою умовою є її щорічна індексація на офіційний рівень інфляції, що захистить реальні доходи працівників.
- ***Щомісячна премія за виконання KPI:*** Для робітників KPI можуть включати: обсяг виконаної роботи (наприклад, м³ кладки), дотримання термінів, відсутність зауважень щодо якості від служби технічного нагляду. Для ІТП — виконання бюджету проєкту, дотримання графіка робіт. Система розрахунку премій має бути максимально прозорою та зрозумілою для кожного працівника.
- ***Квартальний бонус «За внесок в успіх проєкту»:*** Виплачується після успішної здачі чергового етапу або всього об'єкта та розподіляється між членами проєктної команди, що стимулюватиме колективну відповідальність за результат.

Захід 2: Розробка системи нематеріального стимулювання. Для посилення лояльності пропонується створення програми **«Соціальний пакет будівельника»**, що може включати:

- Добровільне медичне страхування для ключових фахівців та робітників зі стажем роботи понад 3 роки.
- Компенсація витрат на проїзд до віддалених об'єктів.
- Програми визнання: «Краща бригада місяця» з врученням премії та розміщенням фото на корпоративному сайті, нагородження цінними подарунками до Дня будівельника.

- Програма лояльності: надання спеціальних знижок на придбання квартир у комплексах компанії для співробітників, які відпрацювали понад 5 років.

<u>Впровадження системи підвищення кваліфікації робітничого персоналу</u> **-** усунення хронічного кваліфікаційного дефіциту, підвищення якості та безпеки робіт, зростання продуктивності праці.

<u>Захід 1:</u> Створення внутрішнього навчального центру. Організація на базі підприємства (або в партнерстві з ПТУ) регулярних курсів підвищення кваліфікації у міжсезонний період. Навчальні програми мають включати як практичні навички (робота з новими матеріалами, енергоефективні технології), так і теоретичні (читання креслень, оновлені державні будівельні норми, техніка безпеки).

<u>Захід 2:</u> Впровадження програми наставництва «Майстер-Учень». Формалізація процесу передачі досвіду. За кожним досвідченим робітником старшого віку (50+) закріплюється молодий фахівець. Наставник проходить короткий тренінг з основ педагогіки та отримує щомісячну доплату за успішну підготовку учня, що оцінюється за результатами його подальшої роботи.

<u>Захід 3:</u> Введення системи обов'язкової атестації. Після завершення курсів проводиться обов'язкова атестація. Успішне проходження є підставою для автоматичного підвищення кваліфікаційного розряду та зростання базової ставки заробітної плати. Це створить пряму фінансову зацікавленість робітників у власному професійному зростанні та сформує прозору кар'єрну драбину.

Модернізація системи підбору та адаптації персоналу **-** підвищення привабливості компанії на ринку праці, залучення молодих спеціалістів, зниження ризику звільнення нових працівників.

<u>Захід 1:</u> Розвиток бренду роботодавця. Створення позитивного іміджу компанії через оновлення розділу «Кар'єра» на сайті з реальними історіями успіху працівників, активна співпраця з профільними навчальними закладами

Івано-Франківська, організація оплачуваних практик та стажувань для кращих студентів.

<u>Захід 2:</u> Впровадження структурованої програми адаптації «Перші 90 днів». Для кожного нового працівника розробляється індивідуальний план адаптації, що включає: закріплення наставника, чіткий перелік завдань на випробувальний термін, регулярні зустрічі з керівником для обговорення успіхів та труднощів.

Резерви підвищення ефективності від впровадження програми

Впровадження запропонованих заходів дозволить активізувати значні внутрішні резерви, які наразі є заблокованими через наявні проблеми в системі управління персоналом.

- **Резерв підвищення продуктивності праці.** Аналіз виявив, що продуктивність праці у 2023 році суттєво впала через кадрову кризу. Усунення кваліфікаційного дефіциту шляхом навчання та підвищення мотивації завдяки справедливій оплаті праці дозволить не лише повернути, а й перевищити попередні показники. Більш кваліфіковані та вмотивовані робітники виконують роботу швидше, якісніше та з меншою кількістю помилок, що напряму веде до зростання виробітку на одного працівника.
- **Резерв зниження непродуктивних витрат.** Наразі підприємство несе значні приховані витрати. Зниження плинності кадрів дозволить кардинально скоротити витрати на пошук, найм, адаптацію та навчання нового персоналу. Підвищення кваліфікації робітників призведе до більш раціонального використання будівельних матеріалів, зменшення кількості браку та переробок, що є прямим джерелом економії.
- **Резерв посилення конкурентоспроможності.** Стабільний, висококваліфікований та лояльний колектив є унікальною конкурентною перевагою, яку вкрай важко скопіювати. Наявність такого кадрового потенціалу дозволить БК «KVARTAL» братися за більш складні та технологічні проєкти,

гарантувати вищу якість та дотримання термінів, що, у свою чергу, зміцнить репутацію компанії на ринку та дозволить залучати більше клієнтів та інвесторів.

Впровадження цих трьох комплексних програм дозволить не просто вирішити окремі проблеми, а й створити цілісну, сучасну систему роботи з кадровим потенціалом, яка забезпечить стабільність, якість та ефективність персоналу БК «KVARTAL» у довгостроковій перспективі.

3.2. Розрахунок очікуваної економічної ефективності від запропонованих заходів

Будь-які управлінські проєкти, особливо ті, що потребують інвестицій, мають бути економічно обґрунтованими. Метою даного параграфу є розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження комплексної програми розвитку та стабілізації кадрового потенціалу БК «KVARTAL». Розрахунок доведе, що запропоновані заходи є не просто соціально бажаними, а й фінансово доцільними інвестиціями, що принесуть підприємству пряму економічну вигоду.

Розрахунок буде проведено шляхом порівняння прогнозованих витрат на реалізацію програми з очікуваними економічними вигодами від зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці. У якості бази для розрахунків використано дані за 2024 рік.

3.2.1. Розрахунок витрат на впровадження програми

Загальні витрати складаються з вартості трьох ключових напрямів програми.

1. Витрати на реформування системи мотивації:

- **Підвищення фонду оплати праці (ФОП):** Аналіз виявив, що зарплати робітників є неконкурентними. Для утримання персоналу пропонується підвищити ФОП для категорії робітників на 15%.
  - ✓ Середньомісячна ЗП робітника у 2024 р.: 18 631 грн.
  - ✓ Річний ФОП на 1 робітника: 18 631 грн × 12 міс. = 223 572 грн.

- ✓ Загальний ФОП робітників (102 особи): 102 × 223 572 грн = 22 804 344 грн.
- ✓ Витрати на підвищення ФОП: 22 804 344 грн × 15% = 3 420 652 грн.

- **Впровадження ДМС та програм визнання:** Пропонується запровадити добровільне медичне страхування для 50 ключових працівників (ІТП та найбільш кваліфіковані робітники) та закласти бюджет на програму «Краща бригада».
- ✓ Вартість ДМС: 50 осіб × 10 000 грн/рік = 500 000 грн.
- ✓ Бюджет на премії «Краща бригада»: 12 міс. × 15 000 грн = 180 000 грн.
- ✓ Разом витрати на нематеріальну мотивацію: 500 000 + 180 000 = 680 000 грн.

2. Витрати на впровадження системи підвищення кваліфікації:

- Пропонується провести навчання для 30 робітників з метою підвищення розряду та освоєння нових технологій. Також впроваджується програма наставництва.
- ✓ Вартість зовнішніх курсів: 30 осіб × 12 000 грн/курс = 360 000 грн.
- ✓ Доплати наставникам: 10 наставників × 3 000 грн/міс. × 6 міс. = 180 000 грн.
- ✓ Разом витрати на навчання: 360 000 + 180 000 = 540 000 грн.

Таблиця 3.1 – Загальний бюджет витрат на впровадження програми

Напрям витрат	Сума, грн.
1. Підвищення фонду оплати праці робітників	3 420 652
2. Впровадження нематеріальної мотивації	680 000
3. Організація навчання та наставництва	540 000
РАЗОМ ВИТРАТИ	**4 640 652**

3.2.2. Розрахунок очікуваного економічного ефекту

Економічна вигода буде отримана за рахунок вирішення двох ключових проблем, виявлених в аналізі.

1. Ефект від зниження плинності кадрів:

Розрахунок вартості втрат від звільнення 1 працівника: За консервативними оцінками, втрати, пов'язані зі звільненням (пошук, адаптація, втрачена продуктивність), становлять близько 75% від річної зарплати працівника.

Вартість втрати 1 робітника: 223 572 грн × 75% = 167 679 грн.

Розрахунок кількості збережених працівників: Мета — знизити кризовий коефіцієнт плинності (14,6% у 2023 р.) до нормативного для галузі рівня (5%).

- Різниця: 14,6% - 5% = 9,6%.
- Кількість працівників, звільнення яких буде попереджено (розрахунок від бази робітників): 102 особи × 9,6% ≈ 10 осіб.

- Розрахунок річної економії:
- Ефект від зниження плинності**:** 10 осіб × 167 679 грн = 1 676 790 грн.

2. Ефект від підвищення продуктивності праці:

Підвищення кваліфікації 30 робітників, за прогнозами, дозволить збільшити їхню індивідуальну продуктивність праці на 15%.

Середньорічний виробіток 1 робітника у 2024 р.: 12 745,1 тис. грн. (з Таблиці 2.9).

Приріст виробітку на 1 навченого робітника: 12 745 100 грн × 15% = 1 911 765 грн.

Загальний приріст обсягу виконаних робіт: 30 осіб × 1 911 765 грн = 57 352 950 грн.

Розрахунок додаткового прибутку: Цей приріст обсягу робіт принесе додатковий прибуток відповідно до рентабельності реалізації.

Рентабельність реалізації у 2024 р.: 12,8% (розраховано в параграфі 2.1).

Ефект від підвищення продуктивності: 57 352 950 грн × 12,8% = 7 341 178 грн.

3.2.3. Розрахунок загального економічного ефекту та терміну окупності

Тепер порівняємо загальні витрати та вигоди від впровадження програми.

Таблиця 3.2 – Розрахунок загального економічного ефекту програми

Показник	Сума, грн.
ЗАГАЛЬНИЙ ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ (ВИГОДИ)	**9 017 968**
1. Економія від зниження плинності кадрів	1 676 790
2. Додатковий прибуток від зростання продуктивності	7 341 178
ЗАГАЛЬНІ ВИТРАТИ НА ПРОГРАМУ	**4 640 652**
ЧИСТИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ ЗА ПЕРШИЙ РІК *(Загальний ефект - Загальні витрати)*	**4 377 316**
КОЕФІЦІЄНТ ОКУПНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ (ROI) *(Чистий ефект / Витрати × 100%)*	**94,3%**
ТЕРМІН ОКУПНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ	**0,51 року (≈ 6 місяців)**

Таким чином, проведені розрахунки переконливо доводять високу економічну доцільність впровадження запропонованої комплексної програми. Загальні витрати на її реалізацію в розмірі 4,6 млн грн будуть повністю компенсовані очікуваними вигодами, що становлять 9,0 млн грн.

Чистий економічний ефект вже за перший рік реалізації складе майже 4,4 млн грн. Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI) становить 94,3%, що є надзвичайно високим показником. Це означає, що кожна гривня, інвестована в розвиток та стабілізацію кадрового потенціалу, повернеться підприємству та принесе ще 94 копійки чистого прибутку протягом першого ж року. Термін окупності проєкту складає всього 6 місяців.

Тому, запропоновані заходи є не витратами, а високорентабельними інвестиціями в найцінніший актив компанії, що дозволить не лише вирішити нагальні кадрові проблеми, а й суттєво зміцнити фінансові позиції та конкурентоспроможність БК «KVARTAL» на ринку.

3.3. Оцінка соціальної ефективності запропонованої програми

Окрім прямого економічного ефекту, впровадження комплексної програми розвитку та стабілізації кадрового потенціалу матиме значний соціальний ефект, який, хоч і не завжди піддається прямому фінансовому розрахунку, є не менш важливим для довгострокового та сталого розвитку підприємства.

Соціальна ефективність запропонованих заходів проявиться у таких ключових аспектах:

1. Покращення психологічного клімату в колективі. Впровадження прозорої та справедливої системи оплати праці, а також програм нематеріального стимулювання, суттєво знизить рівень невдоволення та соціальної напруги. Працівники, які відчувають, що їхня праця цінується, а доходи є конкурентними та захищеними від інфляції, стають більш лояльними та залученими. Це призведе до зменшення кількості конфліктів та зміцнення командного духу.

2. Підвищення безпеки праці. Прямий зв'язок між підвищенням кваліфікації робітників та якістю виконання робіт є очевидним. Більш кваліфіковані працівники краще знають та дотримуються норм техніки безпеки, що призведе до зниження рівня виробничого травматизму. Це не лише збереже здоров'я та життя людей, а й захистить компанію від репутаційних та фінансових втрат, пов'язаних з нещасними випадками на виробництві.

3. Зростання престижу робітничих професій та компанії як роботодавця. Системна робота з навчанням, розвитком та мотивацією персоналу підвищить привабливість БК «KVARTAL» на ринку праці. Компанія зможе залучати більш кваліфікованих та перспективних фахівців, зокрема молодь, що є запорукою її інноваційного розвитку.

4. Підвищення задоволеності працею та стабільності персоналу. Створення чітких кар'єрних перспектив, можливостей для професійного зростання та отримання гідної винагороди сприятиме стабілізації трудового

колективу. Зниження плинності кадрів позитивно вплине на особисте життя працівників, забезпечуючи їм впевненість у завтрашньому дні.

Таким чином, запропонована програма спрямована не лише на отримання додаткового прибутку, а й на створення більш гуманного, безпечного та сприятливого робочого середовища. Саме такий соціально відповідальний підхід до управління персоналом є основою для побудови довгострокових конкурентних переваг у сучасному світі.

3.4. Універсальність запропонованих заходів та їхня стратегічна важливість для будівельної галузі України

Проблеми, виявлені в ході аналізу діяльності БК «KVARTAL» — висока плинність кадрів, хронічний кваліфікаційний дефіцит та неконкурентна система мотивації — не є унікальними. Навпаки, вони є типовими та системними для переважної більшості підприємств будівельної галузі України. Сучасний ринок праці в будівництві характеризується гострим дефіцитом кваліфікованих робітників, посиленим мобілізацією та міграційними процесами, а також застарілими підходами до управління персоналом, успадкованими з минулого.

У цьому контексті розроблена для БК «KVARTAL» комплексна програма розвитку та стабілізації кадрового потенціалу може розглядатися не як окреме рішення, а як універсальна модель (фреймворк), що може бути адаптована та впроваджена на будь-якому будівельному підприємстві країни.

Універсальність запропонованих напрямів полягає в наступному:

1. ***Реформування системи мотивації.*** В умовах «ринку працівника», де компанії конкурують за обмежену кількість фахівців, впровадження конкурентної, прозорої та індексованої до інфляції заробітної плати перестає бути опцією і стає базовою умовою виживання. Підприємства, які продовжуватимуть економити на фонді оплати праці, неминуче втрачатимуть найкращі кадри.

2. **Інвестиції у навчання та кваліфікацію.** Проблема «кваліфікаційного розриву» є загальнонаціональною. Система державної професійно-технічної освіти не завжди встигає за сучасними технологіями будівництва. Тому створення внутрішніх навчальних центрів та програм наставництва стає для будівельних компаній стратегічною необхідністю. Це єдиний надійний спосіб забезпечити необхідний рівень якості та безпеки, а також підготувати персонал до роботи з новими енергоефективними матеріалами та цифровими інструментами (BIM).

3. **Розвиток бренду роботодавця.** «Війна за таланти» вимагає від будівельних компаній переходу від пасивного очікування кандидатів до проактивного формування власного позитивного іміджу на ринку праці. Співпраця з навчальними закладами, створення програм стажування та впровадження сучасних систем адаптації є ключовими інструментами для залучення молодого покоління та забезпечення майбутньої наступності кадрів.

Таким чином, інвестиції в кадровий потенціал сьогодні є не просто питанням підвищення ефективності окремо взятого підприємства. В контексті майбутньої післявоєнної відбудови України, яка вимагатиме залучення сотень тисяч кваліфікованих будівельників та впровадження найсучасніших технологій, розвиток людського капіталу перетворюється на стратегічний пріоритет для всієї галузі. Підприємства, які вже сьогодні почнуть системно інвестувати у своїх людей, не лише забезпечать власну конкурентоспроможність, а й зроблять вирішальний внесок у майбутнє відновлення та модернізацію країни.

Висновки до розділу 3

У третьому, проєктному розділі магістерської роботи, на основі глибокого аналізу проблем, виявлених у діяльності БК «KVARTAL», було розроблено та всебічно обґрунтовано комплексну програму заходів, спрямовану на стратегічне вдосконалення системи роботи з кадровим потенціалом.

1. Розроблено цілісну програму, що вирішує ключові проблеми. Запропоновано проєкт, що складається з трьох взаємопов'язаних напрямів:

- ✓ Реформування системи мотивації для боротьби з плинністю кадрів шляхом впровадження конкурентної, індексованої до інфляції заробітної плати та програм нематеріального стимулювання.
- ✓ Впровадження системи підвищення кваліфікації для усунення кваліфікаційного дефіциту через організацію навчання, наставництва та обов'язкової атестації.
- ✓ Модернізація системи підбору та адаптації для підвищення привабливості бренду роботодавця та ефективної інтеграції нових працівників.

2. Доведено високу економічну ефективність запропонованих інвестицій. Проведений розрахунок переконливо довів, що запропоновані заходи є не витратами, а високорентабельними інвестиціями. При загальних витратах на програму в розмірі 4,6 млн грн, очікуваний сукупний економічний ефект за перший рік (за рахунок зниження плинності та зростання продуктивності) складе 9,0 млн грн. Чистий економічний ефект становитиме 4,4 млн грн, що забезпечує надзвичайно швидкий термін окупності інвестицій — близько 6 місяців.

3. Обґрунтовано значний соціальний та стратегічний ефект. Окрім прямої фінансової вигоди, було доведено, що реалізація програми призведе до значних соціальних покращень: зміцнення психологічного клімату в колективі, підвищення безпеки праці, зростання лояльності та задоволеності персоналу.

4. Підтверджено універсальність запропонованих рішень. Було наголошено, що виявлені проблеми є системними для всієї будівельної галузі України. Таким чином, розроблений проєкт може розглядатися як універсальна модель для інших підприємств, а інвестиції в кадровий потенціал визначено як стратегічний пріоритет у контексті майбутньої післявоєнної відбудови країни.

Таким чином, запропонований проєкт є комплексним, економічно обґрунтованим та практично значущим. Його реалізація дозволить БК «KVARTAL» не лише усунути наявні проблеми, а й перетворити систему роботи

з персоналом на потужний інструмент досягнення довгострокових конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У даній магістерській роботі було проведено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування й використання кадрового потенціалу на підприємствах будівельної галузі. На основі проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети, вирішено всі завдання та зроблено наступні узагальнюючі висновки.

1. У теоретичній частині було доведено, що кадровий потенціал є складною, багаторівневою системою та ключовим стратегічним активом сучасного підприємства. Встановлено, що його структура включає взаємопов'язані професійно-кваліфікаційний, соціально-психологічний, організаційний та інноваційний компоненти. Аналіз еволюції управлінських моделей показав перехід від механістичних підходів до сучасних концепцій, орієнтованих на інвестиції в людський капітал. Також було обґрунтовано, що будівельна галузь має унікальну специфіку (проєктний характер, сезонність, високий рівень ризику), яка висуває особливі вимоги до системи управління персоналом.

2. В аналітичній частині на прикладі будівельної компанії «KVARTAL» було проведено глибоку діагностику стану кадрового потенціалу. Аналіз виявив низку системних проблем та вразливостей:

- Висока плинність кадрів, яка досягла кризового рівня 14,6% у 2023 році, спровокована масовим звільненням робітників.
- Неконкурентна система матеріальної мотивації, де темпи росту заробітних плат суттєво відставали від рівня інфляції, що призводило до падіння реальних доходів персоналу.
- Хронічний кваліфікаційний дефіцит, що проявляється у невідповідності середнього розряду робітників складності виконуваних ними

робіт. Водночас було виявлено і сильні сторони, зокрема збалансовану вікову структуру та високу операційну ефективність, що свідчить про наявність значного, але не повністю реалізованого потенціалу.

3. У проєктній частині було розроблено комплексну програму заходів, спрямовану на вирішення виявлених проблем. Програма включає три ключові напрями: реформування системи мотивації (впровадження гнучкої, індексованої до інфляції зарплати та соціального пакету), впровадження системи підвищення кваліфікації (створення навчального центру, наставництво) та модернізацію системи підбору й адаптації.

4. Розрахунок економічної ефективності переконливо довів високу доцільність запропонованих інвестицій. При загальних витратах на програму в розмірі 4,6 млн грн, очікуваний чистий економічний ефект за перший рік складе 4,4 млн грн, а термін окупності — всього 6 місяців. Це підтверджує, що інвестиції в персонал є не витратами, а високорентабельним вкладенням у сталий розвиток компанії.

Таким чином, у ході магістерського дослідження було підтверджено висунуту гіпотезу про те, що ефективність використання кадрового потенціалу на будівельному підприємстві напряму залежить від наявності комплексної та адаптованої до галузевих умов системи управління персоналом. Мета роботи досягнута: на основі теоретичного узагальнення та практичного аналізу розроблено конкретний проєкт заходів, впровадження яких дозволить БК «KVARTAL» стабілізувати трудовий колектив, підвищити його якісний рівень та перетворити кадровий потенціал на ключову конкурентну перевагу. Результати дослідження мають практичну цінність і можуть бути використані іншими підприємствами будівельної галузі України для вдосконалення власних кадрових політик.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 472 с.

2. Савченко В. Ф. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 496 с.

3. Крамаренко Л. В. Конкурентоспроможність будівельної галузі: фактори формування та шляхи підвищення. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 88–93.

4. OECD. Digital Innovation in the Construction Sector. OECD iLibrary, 2023.

5. World Bank. Skills Development in Construction Sector. Washington, 2022.

6. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 472 с.

7. Єріна А. М. Статистика ринку праці : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 412 с.

8. Петренко В. В. Кадровий потенціал підприємства: методологія оцінки та напрями розвитку. *Економіка України*. 2022. № 3. С. 57–65.

9. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 411 с.

10. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2009. 559 с.

11. Тоффлер Е. Третя хвиля. Київ : Всесвіт, 2000. 480 с.

12. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 880 p.

13. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 390 p.

14. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 744 с.

15. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, no. 3. P. 79–91.

16. Іванченко С. В. Операційна ефективність та спадщина тейлоризму в сучасних бізнес-моделях. *Менеджер*. 2022. № 3. С. 42–49.

17. Петренко В. О., Мельник Ю. І. Роль соціально-психологічного клімату у формуванні залученості персоналу: уроки Хоторнських експериментів для сучасності. *Психологія праці та організаційна психологія*. 2023. № 2. С. 112–120.

18. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 920 p.

19. Коваленко Г. М. Взаємозв'язок стратегічного управління людськими ресурсами та фінансової ефективності підприємств переробної промисловості України. *Економіка та управління*. 2024. № 2. С. 75–83.

20. Борисенко О. П. Компетентнісний підхід в системі управління персоналом сучасного підприємства. *Економічний вісник*. 2021. № 4. С. 208–215.

21. Martin G., Groen B. The Future of Work: A Multidisciplinary Perspective. *Journal of Management Studies*. 2024. Vol. 61, no. 3. P. 450–475.

22. Cappelli P., Tavis A. HR Goes Agile. *Harvard Business Review*. 2021. Vol. 99, no. 2. P. 46–52.

23. Шевченко Л. О. Формування корпоративної культури в проєктно-орієнтованих будівельних організаціях. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 11. С. 52–59.

24. Огляд ринку праці в будівельній галузі України: тенденції 2023-2024 років : аналітичний звіт / Асоціація «Будівельна палата України». Київ, 2024. 25 с.

25. Ковальчук В. І. Вплив BIM-технологій на вимоги до інженерно-технічного персоналу будівельних компаній. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 54. С. 87–93.

26. Мельник С. О., Воронін А. В. Проблеми плинності кадрів у будівельній галузі України та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.

27. Павлюк Т. І. Охорона праці в будівництві: сучасні виклики та превентивні заходи. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2022. № 2 (17). С. 210–218.

28. Петровський І. Л. Моделювання потреби в кадрах для реалізації інфраструктурних проєктів. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 105–110.

29. Савченко М. В. Вплив сезонного фактора на фінансову стійкість будівельних підприємств. *Фінанси України*. 2022. № 9. С. 45–56.

30. Сидоренко К. П. Управління проєктними командами в умовах високої невизначеності: специфіка будівельної галузі. *Менеджер*. 2023. № 4. С. 33–41.

31. Ткаченко А. М. Цифровізація як фактор підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 15–20.

32. Войтко С. В. Цифрова трансформація HR-процесів: виклики та можливості для українського бізнесу. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. № 50. С. 112–121.

33. Данюк В. М. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 388 с.

34. Дейслер Г. Управління персоналом. 16-те вид. Київ : Кондор, 2021. 850 с.

35. Іванов М. Ф. Agile HR: гнучкі підходи в управлінні людськими ресурсами. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1. С. 145–151.

36. Іванова Н. В. Стратегічне партнерство HR-департаменту та бізнесу: моделі та практика впровадження. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 8. С. 67–74.

37. Каплан Р., Нортон Д. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів у матеріальні результати. Київ : Олімп-Бізнес, 2021. 320 с.

38. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: сучасні виклики, нові вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 415 с.

39. Кравченко О. І. Управління талантами як ключовий фактор інноваційного розвитку компанії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. С. 34–39.

40. Мельник Ю. І. Еволюція моделей лідерства в умовах цифрової економіки. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 250–257.

41. Сардарян А. Р. Моделі компетенцій як інструмент стратегічного управління персоналом. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 1. С. 18–23.

42. Collings D. G., Mellahi K., Cascio W. F. Global talent management: A review and research agenda. *Journal of World Business*. 2020. Vol. 55, no. 6.

43. Guest D. E. Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*. 2022. Vol. 32, no. 1. P. 1–18.

Бібліографічна довідка:

1. Структура кадрового потенціалу підприємства
2. Галузеві фактори впливу на кадровий потенціал у будівництві
3. Динаміка ключових показників діяльності БК «KVARTAL»
4. Структура персоналу БК «KVARTAL» за 2022-2024 роки
5. Структура загальноосвітнього рівня кадрів на ТОВ «KVARTAL» у 2024 році
6. Динаміка коефіцієнтів руху кадрів у ТОВ «KVARTAL» за 2022-2024 р.р.
7. Динаміка коефіцієнтів використання фонду робочого часу на БК «KVARTAL» у 2022-2024 рр.
8. Розробка комплексної програми стабілізації та розвитку кадрового потенціалу БК «KVARTAL»
9. Розрахунок очікуваної економічної ефективності від запропонованих заходів

08.12.2025р. Василь КОСТИШИН