МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Науково-навчальний інститут економіки і менеджменту

Кафедра менеджменту персоналу та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ОСВІТНЬО-КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ «БАКАЛАВР»)

на тему:

«Стратегічне управління людськими ресурсами як фактор підвищення конкурентоспроможності ТзОВ Промислова Група «Антикор будсервіс»

«Strategic human resource management as as a factor in increasing the competitiveness of industrial group «Antykorbudservis» LLC»

Здобувачки першого (бакалаврського) рівня

вищої освіти денної форми навчання групи ЕБ-43

Юлії ГОЛОВЕНКО

Керівник роботи: д.е.н., проф. кафедри МПА *Уляна Садова*

_____ «___» червня 2025 р.

Завідувач кафедри МПА: д.е.н., доцент *Йосиф СИТНИК*

_____

«___» червня 2025 р.

Рецензент: _____ кафедри МПА _____

_____

«___» червня 2025 р.

Львів – 2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Науково-навчальний інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту персоналу та адміністрування

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

Стратегічне управління людськими ресурсами як фактор підвищення конкурентоспроможності ТзОВ Промислова Група «Антикор будсервіс».

Текст містить вивчення наукової, економічної, нормативно-законодавчої літератури та результати власних досліджень. Використання ідей, висновків, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідні джерела.

Здобувача (ки) *Юлії ГОЛОВЕНКО* групи ЕБ-43
(прізвище та ініціали здобувача (-ки) (шифр групи)

Керівник роботи д.е.н., проф. кафедри МПА *Уляна Садова*
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Завідувач кафедри МПА д.е.н., доцент *Йосиф СИТНИК*
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

«__» червня 2025_ р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту персоналу та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри МПА
_____ д.е.н., доц. Й.С. Ситник
«___» червня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на бакалаврську кваліфікаційну роботу
здобувачу групи ЕБ-43 ***Головенко Юлії Олексіївні***
(прізвище, ім'я та по батькові студента)

1.Тема роботи: *«Стратегічне управління людськими ресурсами як фактор підвищення конкурентоспроможності ТзОВ Промислова Група «Антикорбудсервіс»*
затверджена наказом університету *№ 1421-4-08 від 22.04.2025 р.*
2. Термін подання студентом завершеної роботи 13.06.*2025 р.*
3. Вихідні дані до роботи: *підручники, навчальні посібники, статті, нормативно-правова та законодавча база України, онлайн-статистична, звітність та документація ТзОВ Промислова Група «Антикор будсервіс».*

4. Зміст пояснювальної записки **(**перелік питань, що їх належить розробити): Вступ
Розділ 1. Людські ресурси товариства як основа формування стратегії та конкурентоспроможності.
Розділ 2. Аналіз стану стратегічного управління людськими ресурсами в товаристві
Розділ 3. Шляхи удосконалення системи стратегічного управління людськими ресурсами товариства на основі інновацій. Висновки,список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу*:*
1) Класифікація чинників стратегії збереження ресурсів (в тому числі людських) товариства.
2) Порівняльні характеристики Гарвардської та Мічиганської моделей управління людськими ресурсами.
3) Схема організаційної структури та делегування повноважень директором ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс».
4) Обсяг та динаміка формування прибутку ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» за 2021 – 2023 рр.
5) Стратегічне управління ресурсами (в тому числі людськими) ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» для впровадження інноваційних HR-технологій.
6) Інноваційні заходи з упровадження HR-технологій у будівельній галузі ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс».
7) Етапи впровадження HR-технологій у товаристві будівельної галузі.

Консультант з проєкту (роботи), із зазначенням розділів проєкту,що стосується їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
-	-	-	-

Дата видання завдання “26” травня *2025 р.*

Керівник роботи _____ (*Уляна САДОВА*)
(підпис) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ (*Юлія ГОЛОВЕНКО*)
(підпис студента) (П.І.Б.)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ БАКАЛАВРСЬКОЇ РОБОТИ

№ з/п	**Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра**	**Терміни виконання етапів роботи**	**Примітка**
1	Опрацювання інформаційних джерел за темою бакалаврської	26.05.2025 – 28.05.2025	*виконано*
2	Написання розділу 1	24.05.2025– 28.05.2025	*виконано*
3	Написання розділу 2	29.05.2025– 31.05.2025	*виконано*
4	Написання розділу 3	06.06.2025– 10.06.2025	*виконано*
6	Оформлення роботи	11.06.2025– 11.06.2025	*виконано*
7	Подання на академічний плагіат	12.06.2025– 13.06.2025	*виконано*
8	Підготовка виступу, презентації	14.06.2025– 17.06.2025	*виконано*
9	Подання роботи на кафедру та рецензування	18.06.2025–20.06.2025	*виконано*

Здобувач (ка) _____ (*Юлія* *ГОЛОВЕНКО*)
(підпис) (П.І.Б.)

Керівник роботи _____ (*Уляна* *САДОВА*)
(підпис) (П.І.Б.)

АНОТАЦІЯ

Головенко Ю. О., Садова У. Я. (керівник). Стратегічне управління людськими ресурсами як фактор підвищення конкурентоспроможності ТзОВ Промислова Група «Антикор будсервіс». Бакалаврська кваліфікаційна робота. – Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2025.

Розширена анотація

У сучасному нестабільному соціально-економічному середовищі, трансформації ринку праці та динамічному розвитку технологій, стратегічне управління людськими ресурсами набуває ключового значення для конкурентоспроможності підприємств.

Питання стратегічного управління персоналом досліджували З. Коваль [1,2]. Проблематику інновацій, навчання, розвитку та мотивації персоналу вивчали Г. Захарчин, Я. Панас [2]. Сучасні HR-технології та цифровізацію управління персоналом розглянуто Л. Струтинською [3].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління людськими ресурсами для підвищення конкурентоспроможності товариства. Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання: розкрити теоретичні основи стратегічного управління людськими ресурсами; обґрунтувати стратегічне планування людських ресурсів як інструмент забезпечення конкурентоспроможності; розглянути організаційно-економічний стан ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс»; проаналізувати відповідність системи управління людськими ресурсами до стратегічних цілей; розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами в товаристві; запропонувати впровадження плану та заходів із сучасних HR-технологій (рекрутинг, навчання, оцінка, мотивація, розвиток) та системи навчання й розвитку людських ресурсів у будівельній галузі.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного управління людськими ресурсами в ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління потенціалом і людськими ресурсами будівельного підприємства як чинника підвищення конкурентоспроможності.

У першому розділі досліджено теоретичні засади стратегічного управління людськими ресурсами. Визначено, що конкурентоспроможність товариства формується за умов узгодження кадрових стратегій з цілями підприємства. Зроблено висновок, що стратегічне управління людськими ресурсами має враховувати ресурсну складову, потенціал розвитку, адаптивність, цифрову готовність та інституційну відповідальність.

Другий розділ присвячено аналізу організаційно-економічного стану товариства та системи управління людськими ресурсами в ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс». Проведено комплексну оцінку організаційного потенціалу, фінансово-економічної ефективності та впливу впроваджених HR-практик на конкурентоспроможність. Виявлено проблеми: фрагментарність управління, недостатня цифровізація, слабкий розвиток системи професійного навчання та сертифікації працівників. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс», зокрема: 1) розроблення та впровадження інноваційної HR-системи (e-HR, е-кадри) для автоматизації рутинних кадрових процесів (документація, рекрутинг, адаптація, навчання, оцінка результатів); створення внутрішньої системи сертифікації та розвитку персоналу на основі ISO/IEC 17024:2003 для підтвердження кваліфікації фахівців у будівельній сфері; 2) використання адаптивного рекрутингу через провідні платформи (work.ua, robota.ua, Jooble, grc.ua) та чітке позиціонування вакансій для будівельної бригади (прораби, муляри, плиточники, електрики) та адміністративного персоналу будівельного магазину (менеджер, логіст, консультант з продажу, завідувач складу); впровадження інноваційної системи навчання та менторингу для молодих працівників і ФОПів, що співпрацюють з підприємством; 3) запровадження сучасних HR-технологій на основі інноваційної HR-системи,

автоматизації процесів управління персоналом, систем сертифікації та розвитку компетентностей.

Практичне значення роботи полягає в розробці таблиці-положення системи навчання та розвитку персоналу ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс», яку можна використовувати як систему HR-контролю та сертифікації. Дослідження спрямоване на створення інституційних та технологічних передумов для реалізації заходів через модернізацію управління людськими ресурсами та впровадження сучасних HR-технологій.

Перелік використаних літературних джерел: 1.Захарчин Г. М., Панас Я. В. Розвиток людського капіталу в контексті культурологічного фактора. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 72. С. 83–87. 2. Коваль З. О. Стратегічні можливості підприємства та їх оцінювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. Вип. 5, № 2. С. 45–53.

3. Струтинська Л. Р. Ефективність інноваційних заходів у діяльності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. 2022. Т. 32, № 3. С. 49–54. градація ефективності відображає забезпечуваний новаціями приріст річного доходу підприємства і включає три рівні: до 5 % – як низький і економічно не виправданий рівень, 5-10 % – як середній і понад 10 % – як високий рівень економічної ефективності інноваційних рішень у виробничій діяльності підприємств.

ABSTRACT

Holovenko Yu. O., Sadova U. Ya. (supervisor). Strategic human resource management as a factor in increasing the competitiveness of industrial group «Antykorbudservis» LLC. Bachelor's qualification paper. – Lviv Polytechnic National University, Lviv, 2025.

Extended Abstract

In the modern unstable socio-economic environment, labor market transformation and dynamic development of technologies, strategic human resources management is becoming key to the competitiveness of enterprises.

The issues of strategic personnel management and development of human resources by Z. Koval [1,2]. The issues of innovation, training, development and motivation of personnel were studied by G. Zakharchyn, Ya. Panas [2]. Modern HR technologies and digitalization of personnel management were considered by L. Strutynska [3].

The purpose of the study is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for improving the strategic human resources management system to increase the competitiveness of the company. To achieve the goal, it is necessary to solve the following tasks: to reveal the theoretical foundations of strategic human resources management; to substantiate strategic human resources planning as a tool for ensuring competitiveness; to consider the organizational and economic state of the LLC PG "Antikorbudservis";

to analyze the compliance of the human resources management system with strategic goals; to develop practical recommendations for improving strategic human resources management in the company; to propose the implementation of a plan and measures for modern HR technologies (recruitment, training, assessment, motivation, development) and a system for training and development of human resources in the construction industry.

The object of the study is the process of strategic human resources management in LLC PG "Antikorbudservis".

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of strategic management of the potential and human resources of a construction enterprise as a factor in increasing competitiveness.

The first section examines the theoretical foundations of strategic human resource management. It is determined that the competitiveness of a company is formed under the conditions of coordination of personnel strategies with the goals of the enterprise. It is concluded that strategic human resource management should take into account the resource component, development potential, adaptability, digital readiness and institutional responsibility. The second section is devoted to the analysis of the

organizational and economic state of the company and the human resource management system in the LLC PG "Antikorbudservis". A comprehensive assessment of organizational potential, financial and economic efficiency and the impact of implemented HR practices on competitiveness was carried out. Problems were identified: fragmentation of management, insufficient digitalization, weak development of the system of professional training and certification of employees. The third section substantiates the directions for improving the strategic human resources management of the Antikorbudservis LLC, in particular: 1)development and implementation of an innovative HR system (e-HR, e-cadres) to automate routine personnel processes (documentation, recruitment, adaptation, training, evaluation of results); creation of an internal system of certification and personnel development based on ISO/IEC 17024:2003 to confirm the qualifications of specialists in the construction sector; 2) use of adaptive recruiting through leading platforms (work.ua, robota.ua, Jooble, grc.ua) and clear positioning of vacancies for the construction team (foremen, masons, tilers, electricians) and administrative staff of the construction store (manager, logistician, sales consultant, warehouse manager); 3) implementation of an innovative training and mentoring system for young employees and sole proprietors cooperating with the enterprise; introduction of modern HR technologies based on an innovative HR system, automation of personnel management processes, certification systems and competence development.

The practical significance of the work lies in the development of a table-provision of the personnel training and development system of LLC PG "Antikorbudservis", which can be used as an HR control and certification system. The research is aimed at creating institutional and technological prerequisites for the implementation of measures through the modernization of human resources management and the introduction of modern HR technologies.

List of used literary sources: 1.Zakharchyn H. M., Panas Ya. V. Rozvytok liudskoho kapitalu v konteksti kulturolohichnoho faktora. Infrastruktura rynku. 2023. Vyp. 72. S. 83–87. 2. Koval Z. O. Stratehichni mozhlyvosti pidpryiemstva ta yikh

otsiniuvannia. Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. 2023. Vyp. 5, № 2. S. 45–53. 3. Strutynska L. R. Efektyvnist innovatsiinykh zakhodiv u diialnosti pidpryiemstva. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy : zbirnyk naukovo-tekhnichnykh prats. 2022. T. 32, № 3. S. 49–54.

ЗМІСТ

ВСТУП 10

РОЗДІЛ 1. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТОВАРИСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 14

1.1. Основні поняття і терміни у теорії розвитку стратегічного управління людськими ресурсами підприємства 14

1.2. Стратегічне планування людських ресурсів як інструмент забезпечення конкурентоспроможності 22

1.3. Концепції та моделі стратегічного управління людськими ресурсами 26

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВАРИСТВІ 30

2.1. Аналіз впливу чинників на стан стратегічного управління ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» 30

2.2. Дослідження системи управління людськими ресурсами ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» 36

2.3. Фінансово-економічна оцінка діяльності як основа конкурентоспроможності ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» 43

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВАРИСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ 51

3.1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТЗОВ ПГ «АНТИКОРБУДСЕРВІС»НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-ТЕХНОЛОГІЙ 51

3.2. Планування заходів впровадження інновацій для формування конкурентоспроможності людських ресурсів 56

3.3. Інноваційна система навчання та розвитку людських ресурсів у будівельній галузі 60

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ 64

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 68

ДОДАТКИ 73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена низкою факторів. По-перше, проблематика відсутності цілісної системи стратегічного управління людськими ресурсами, яка б ефективно інтегрувала сучасні HR-технології у процес досягнення конкурентних переваг підприємства. Стратегічне управління людськими ресурсами, інтегроване з загальною стратегією розвитку потенціалу підприємства, дозволяє своєчасно реагувати на виклики ринку та використовувати можливості для зміцнення конкурентних позицій. По-друге, сучасні HR-технології пропонують широкий спектр інструментів для підвищення ефективності управління персоналом, починаючи від автоматизації процесів найму та закінчуючи системами оцінки продуктивності та управління талантами. По-третє, в умовах наявної конкуренції за кваліфіковані людські ресурси, особливо в будівельній галузі, підприємства з ефективною системою пошуку бригад на виконання проєктів, ФОП для замовлень. В умовах кризового розвитку економіки України та зростання потенціалу й конкуренції на будівельному ринку, питання ефективного управління людськими ресурсами набуває особливої актуальності для підприємств. Людський капітал є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку, інноваційної діяльності та досягнення стратегічних цілей організації. Саме тому, *дослідження проблеми* - недостатньої теоретичної та практичної розробленості підходів до стратегічного HR-менеджменту як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств малого і середнього бізнесу в будівельній галузі.

Науковці вивчають проблематику за трьома напрямами дослідження персоналу, виходячи з тематики їхніх праць у списку літератури. Питання стратегічного управління персоналом та розвитку кадрового потенціалу розглядаються у роботах Д.Айкера, І. Ансофа, Д. Козенкова, А. Крамаренко, М. Вишневської, Н. Захарчук, З. Коваль, О. Кузьміна, Я. Панаса, У. Садової,

Склярук, Л. Струтинської, Й. Ситника, М. Портера, М. Хучек, К. Херманн. Проблематику інновацій, навчання, розвитку та мотивації персоналу, вивчали Г. Захарчин, Я. Панас, Л. Кустріч, М. Кушпір. Сучасні HR-технології та цифровізація управління персоналом досліджуються у працях таких науковців, як Г. Бойківська, Г. Мохонько, Р. Андрушків, Л. Литвинова, О. Гук, О. Сватюк, В. Гавран, А. Бурда, М. Верескля, Н. Михаліцька, С. Гончар. Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням стратегічного управління людськими ресурсами на основі комплексного використання цифрових технологій у будівельних підприємствах, залишається недостатньо дослідженим. Існує потреба у розробці практичних рекомендацій щодо проблем розриву між потенціалом людських ресурсів підприємства та рівнем використання стратегічного управління ними для досягнення стійкої конкурентоспроможності.

Метою роботи є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами в ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» як фактора підвищення конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити *завдання:*

- розкрити основи стратегічного управління людськими ресурсами;
- обґрунтувати стратегічне планування людських ресурсів як інструмента забезпечення конкурентоспроможності;
- розглянути організаційно-економічний стан ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» ;
- проаналізувати відповідність системи управління людськими ресурсами до стратегічних цілей;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління людськими ресурсами в товаристві;
- запропонувати план і заходи сучасних HR-технологій за основними напрямками управління персоналом (рекрутинг, навчання, оцінка, мотивація, розвиток) як систему навчання і розвитку людських ресурсів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління людськими

ресурсами в ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління потенціалом й людськими ресурсами підприємства як фактор підвищення конкурентоспроможності.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано наступні методи дослідження: теоретичні методи (аналіз наукової літератури, періодичних видань, статистичних даних для розкриття та узагальнення); емпіричні методи (спостереження стану системи управління людськими ресурсами); статистичні методи (обробка та аналіз отриманих даних в статистичних програмах для виявлення тенденцій); методи системного аналізу: для дослідження взаємозв'язків між елементами системи управління); методи економічного аналізу (для оцінки доцільності впровадження заходів).

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних вчених у галузі управління та інформаційних технологій, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішні документи ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс», матеріали конференцій, інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці для впровадження сучасних HR-технологій на основі інноваційних заходів, автоматизації процесів управління людськими ресурсами, систем сертифікації та розвитку компетентностей.

Практичне значення дослідження полягає у розроблених рекомендаціях щодо впровадження конкретних HR-технологій для оптимізації ключових функцій управління людськими ресурсами товариства, що може сприяти підвищенню ефективності роботи, покращенню залученості та утримання персоналу, а також зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків; 50 найменувань використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1
ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТОВАРИСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Основні поняття і терміни у теорії розвитку стратегічного управління людськими ресурсами підприємства

Стратегічне управління — це процес визначення довгострокових цілей і завдань організації, формування стратегії їх досягнення, розроблення і впровадження рішень, спрямованих на забезпечення стійкої конкурентної позиції на ринку. У межах стратегічного управління важливим є узгодження всіх функціональних стратегій, включаючи HR-стратегію та роль сучасних технологій у цьому процесі, з корпоративною стратегією підприємства.

Людські ресурси — це сукупність знань, навичок, досвіду, мотивації та інших характеристик працівників, які визначають їхню здатність ефективно виконувати завдання і сприяти досягненню стратегічних цілей організації. Людський капітал розглядається як один із ключових активів підприємства. Управління людськими ресурсами (УЛР) — це цілісна система практик, процедур і методів, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання персоналу в межах організації. УЛР включає такі основні функції, як планування персоналу, підбір і найм, оцінювання результатів праці, навчання і розвиток, управління винагородою, кадровий облік та комунікації з працівниками.

Стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР) — це підхід до управління персоналом, що базується на довгостроковому плануванні людського капіталу відповідно до загальної стратегії організації. Основною метою СУЛР є забезпечення підприємства кваліфікованими, мотивованими та лояльними працівниками, які здатні забезпечити інноваційний розвиток і конкурентні переваги. Середовище діяльності сучасних підприємств характеризується

надзвичайно високим рівнем турбулентності, невизначеності та динаміки. Це зумовлює появу складних, багатофакторних проблем, що впливають на ефективність функціонування організацій, зокрема — на процеси стратегічного управління людськими ресурсами (СУЛР). Як показує досвід, саме від якості управління людським капіталом залежить не лише рівень результативності діяльності, але й здатність підприємства адаптуватися до викликів, впроваджувати інновації, розвиватися й зберігати конкурентні позиції. СУЛР передбачає тісний взаємозв'язок між корпоративною стратегією й HR-стратегією, використання сучасних інформаційних систем, аналітики даних про персонал (HR-аналітика), а також побудову HR-бренду.

У науковій літературі простежується кілька підходів до розуміння сутності СУЛР, кожен з яких має власні теоретико-методологічні основи та практичну орієнтацію. Найбільш поширеними є класичний стратегічний підхід (І. Ансоф, М. Портер), *ресурсний підхід, поведінковий підхід, компетентнісний підхід, а також підхід на основі цінностей і культури.*

Класичний стратегічний підхід, який започаткований І. Ансофом [2, 3], розглядає стратегію як логіку дій організації, спрямовану на досягнення конкурентних переваг шляхом оптимального розподілу ресурсів. Людські ресурси в цьому контексті виступають елементом стратегічного набору, яким необхідно ефективно управляти відповідно до цілей організації. Стратегічне управління трактується як система, що дозволяє сформувати «певний набір цілей» [7] та засоби їх досягнення у взаємозв'язку з чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища. Цей підхід закладає основи для розроблення HR-стратегій, що інтегруються в загальну стратегію підприємства. Згідно з позицією Р. Каплана та Д. Нортона, «стратегія має реалізовуватись через ресурси для досягнення основної мети організації» [11].

Ресурсний та компетентнісний підходи важливі для економіки в цілому. Ресурсний підхід фокусується на тому, що ключовим фактором конкурентоспроможності є наявність унікальних, важко копійованих ресурсів,

серед яких людські посідають провідне місце. Компетентнісний підхід — це концепція управління персоналом, згідно з якою ключовим елементом оцінювання, відбору та розвитку працівників є їхні компетенції — інтегральні характеристики, що включають знання, уміння, навички, установки та поведінкові моделі. Компетентнісний підхід сприяє підвищенню результативності праці й адаптивності працівників до змін. У межах *компетентнісного підходу людський капітал* розглядається не як абстрактний ресурс, а як сукупність конкретних компетенцій, знань, навичок, установок і поведінкових моделей працівників, що прямо впливають на інноваційність, продуктивність і адаптивність організації. Ці підходи лежать в основі сучасних систем Talent Management — управління талантами, що орієнтовані на виявлення, розвиток і утримання високопотенційних працівників. Така стратегія створює умови для довгострокового зростання та формування стабільної конкурентної переваги. Управління талантами (Talent Management) — це система заходів, спрямованих на виявлення, розвиток та утримання працівників з високим потенціалом і цінністю для організації. Цей підхід відіграє важливу роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності, особливо в умовах високої динаміки ринку праці. Людський капітал — це інтегральна характеристика працівника, яка включає знання, навички, досвід, креативність, інтелектуальний потенціал, професійну етику та мотивацію до праці. Інвестування в розвиток людського капіталу (через навчання, професійну підготовку, створення умов для кар’єрного зростання) є одним із ключових чинників підвищення продуктивності та конкурентоздатності підприємства.

Бренд роботодавця (Employer Branding, брендинг роботодавця) — це сукупність уявлень і вражень, які мають внутрішні та зовнішні стейкґолдери щодо організації як місця роботи. Сильний бренд роботодавця полегшує залучення кваліфікованих кадрів, знижує плинність персоналу та підвищує мотивацію. Сучасна стратегія розвитку бренду роботодавця включає позиціонування в соціальних мережах, прозорість HR-політик і розвиток

позитивного досвіду працівників (employee experience).

Поведінковий та соціокультурний підходи є класичними теоріями. Поведінковий підхід акцентує увагу на мотивації, залученості працівників та соціально-психологічних аспектах трудової діяльності. Згідно з ним, ефективне стратегічне управління персоналом має базуватись не лише на формальних процедурах, але й на розумінні потреб, очікувань і поведінки працівників. *Соціокультурний підхід* зосереджений на важливості організаційної культури, цінностей, норм і неформальних взаємозв'язків у колективі. У сучасному контексті, особливо в умовах війни, соціальні закони та фактори згуртованості, довіри, етичності набувають ще більшого значення [16]. Відповідна HR-стратегія повинна не тільки забезпечувати кадрову стабільність, а й сприяти формуванню сильної корпоративної ідентичності.

Інституційно-інформаційний підхід, який, який у зв'язку зі стрімким розвитком цифрових технологій, ввійшов у систему електронного управління та HR-аналітики. Зростає значення інституційно-інформаційного підходу, який орієнтується на впровадження цифрових інструментів управління персоналом, автоматизацію процесів, використання big data, прогнозування плинності кадрів, ефективності навчання тощо. Підприємства, що мають розвинену цифрову інфраструктуру, мають перевагу в залученні, розвитку та утриманні талановитих працівників, у створенні позитивного досвіду працівників (employee experience) та зміцненні HR-бренду.

Український контекст і актуальність вдосконалення СУЛР, що сформовані на даному етапі розвитку складні. Умови функціонування вітчизняних товариств, зокрема у зв'язку з військовими подіями, вимагають перегляду підходів до управління людськими ресурсами. Суттєвих трансформацій зазнало саме зовнішнє середовище функціонування підприємств — як зазначають дослідники, «зміна стану інформаційного та комунікативного середовища» спричинила «радикальну зміну характеру зовнішнього середовища» [1, 3, 28].

Відсутність чітко сформульованої HR-стратегії, цілей і механізмів її реалізації веде до втрати конкурентоспроможності, а в окремих випадках — до ліквідації суб'єкта господарювання (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Цілі та передумови ліквідації підприємства при відсутності довготермінових завдань і ресурсів для розвитку [47].

У зв'язку з цим особливого значення набуває здатність організації визначати довготермінові цілі та стратегічні пріоритети, які включають формування ефективних механізмів забезпечення інноваційної діяльності. Одним із ключових напрямів вирішення проблеми є раціональне ресурсне забезпечення, зокрема «оптимальне використання людського капіталу й внутрішніх резервів організації» [16, 25].

На рис. 1.2 представлена «класифікація чинників стратегії збереження ресурсів (в тому числі людських) підприємства» [25].

Рис. 1.2. Класифікація чинників стратегії збереження ресурсів підприємства (в тому числі людських) [25].

Як зазначено на рис. 1.2 [25], досягнення конкурентоспроможності можливе лише за умови ефективного стратегічного розподілу ресурсів, налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем, узгодження роботи всіх підрозділів у межах єдиного стратегічного напряму (рис. 1.3).

Рис. 1.3. Характеристика цільових напрямків ресурсного забезпечення і конкурентоспроможності для стратегічних напрямків розвитку товариства [48].

Отже, стратегічне планування людських ресурсів є багатовимірним і

багатофакторним процесом, який забезпечує не тільки операційну ефективність, але й стратегічну стійкість, відкриваючи підприємству нові горизонти для зростання й розвитку. Це не просто кадрова функція, а системний механізм формування конкурентних переваг, адаптований до змінного соціально-економічного середовища.

Узагальнення наявних теоретичних підходів створює підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення HR-системи підприємства, зміцнення його кадрового потенціалу та підвищення загальної конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища. Впровадження сучасних HR-технологій відкриває нові можливості для оптимізації рутинних процесів, підвищення ефективності рекрутингу, навчання та розвитку персоналу, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі аналізу даних.

1.2. Стратегічне планування людських ресурсів як інструмент забезпечення конкурентоспроможності

У сучасних умовах нестабільності ринку, цифровізації, глобалізації та жорсткої конкуренції стратегічне планування людських ресурсів постає як ключовий інструмент забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Термін «конкурентоспроможність» походить від латинського слова, що означає «здатний», буквально – «здатний бути». *Конкурентоспроможність підприємства* — це здатність організації ефективно функціонувати на ринку, витримувати конкуренцію, «задовольняти потреби споживачів та забезпечувати стабільний розвиток» [1]. Основними чинниками конкурентоспроможності є якість продукції, інноваційність, гнучкість у прийнятті рішень, рівень технологій та ефективність використання ресурсів, включаючи людські. У широкому розумінні основою конкурентоспроможності є потенціал, що тлумачиться як міцність, чинність, внутрішні можливості. Цей термін використовується як синонім до «можливостей» у певній сфері або «ступеня потужності» у конкретному відношенні.

Провідні вчені зазначають, що потенціал підприємства – це не лише сукупність ресурсів, а й здатність суб'єкта господарювання мобілізувати їх для досягнення стратегічних цілей. Наприклад, як зазначається у працях В. Лук’янихіна, С. Мельника, В. Поповича, а також в Економічній енциклопедії під ред. М.М. Нагорського, потенціал підприємства включає «запаси, кошти, джерела, які можуть бути приведені в дію для реалізації завдань» [30, 31]. Тобто мова йде про активну здатність не тільки мати ресурси, а й ефективно їх використовувати у суспільному виробництві. Суттєвою є також відмінність між поняттями ресурси і потенціал: якщо ресурси – це наявні засоби, то потенціал – це можливість їх оптимального залучення, мобілізації, перетворення на

конкретний результат. Відтак планування людських ресурсів – це процес не лише кількісного прогнозування потреб у персоналі, а й формування стратегічного людського потенціалу, який є джерелом інновацій, ефективності та гнучкості організації.

У працях Г. Мінцберга, Б. Ашланда, Дж. Лампела, М. Портера [19, 32, 34] економічний потенціал визначається як:

-джерело зростання національного доходу;

-результат розвитку продуктивних чинників;

-показник операційних можливостей галузі;

-інструмент задоволення потреб суспільства;

-основа стратегічного планування економічної політики;

-критерій ефективного використання ресурсів.

Тому людський потенціал стає центральним елементом економічного зростання. Він не обмежується кількісними параметрами, як чисельність працівників, а охоплює компетентності, мотивацію, гнучкість, здатність до навчання, адаптації до змін. Планування людських ресурсів передбачає не лише розрахунок чисельності персоналу, але й формування кадрової політики, що відповідає стратегічним напрямам розвитку підприємства, враховуючи зміни у зовнішньому середовищі. Як зазначає І. Ансоф, підприємство слід розглядати як відкриту систему, основні передумови ефективної діяльності якої перебувають не лише всередині організації, але й зовні – «у політичному, економічному, соціальному середовищі» [2, 3].

У цьому контексті зростає значення інтеграції HR-стратегії із загальним стратегічним плануванням. За О. Панченком та О. Мельником, планування людських ресурсів є невід’ємною частиною механізму формування конкурентних переваг, що ґрунтується на розвитку професійного потенціалу працівників, інвестуванні у навчання, «підвищенні кваліфікації та зниженні ризиків, пов’язаних з кадровими втратами» [35]. У процесі стратегічного планування людських ресурсів важливо враховувати:

- етапи еволюції ринкових концепцій (від виробничої до маркетингової та соціальної);
- особливості соціально-економічних відносин між працівниками, організаціями, державними установами;
- необхідність постійного оновлення знань, компетенцій, цифрових навичок персоналу.

Ключовим є також врахування резервів персоналу, які пов'язані з неактивованими, але наявними можливостями – як інтелектуальними, так і організаційними. Успішне використання цих резервів дозволяє організації оперативно реагувати на ринкові виклики, скорочувати витрати на адаптацію та оптимізувати процеси управління.

Стратегічне планування людських ресурсів (СПЛР) — це системний процес передбачення потреб підприємства в персоналі, визначення стратегій залучення, розвитку, збереження і використання людського капіталу для досягнення довгострокових цілей організації. У сучасних умовах саме СПЛР виступає ефективним *інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства*, з огляду на кілька ключових аспектів:

1. *Узгодження кадрової політики з бізнес-стратегією* – це стратегічне планування, яке дозволяє поєднати потреби підприємства в людських ресурсах із його загальними цілями розвитку. Це забезпечує цілісність управління, синхронізацію HR-стратегії з ринковою стратегією та сприяє досягненню конкурентних переваг.

2. *Оцінка та прогнозування* потреб у персоналі в СПЛР передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на трудові ресурси (ринок праці, демографія, зміни технологій тощо). Завдяки цьому підприємство може: своєчасно виявляти дефіцит компетенцій, готувати кадри до нових завдань, уникати неефективного використання трудових ресурсів.

3. *Формування кадрового резерву та розвиток талантів* у СПЛР дає змогу будувати систему наступництва, розвивати ключові компетенції, інвестувати в

навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це знижує ризики, пов'язані зі звільненням критично важливих працівників, та забезпечує стабільність функціонування підприємства.

4. *Підвищення продуктивності та інноваційності* відбувається завдяки стратегічному плануванню HR-менеджмент, зосереджується на ефективному використанні потенціалу працівників, запровадженні систем мотивації та KPI, що підвищують залученість персоналу. Це, своєю чергою, стимулює інноваційність і підвищення якості продукції чи послуг.

5. *Управління змінами та ризиками* у СПЛР дозволяє реагувати на зміни у зовнішньому середовищі (війна, економічні кризи, цифровізація тощо) і завдяки гнучким планам, сценарному підходу, перепідготовці кадрів, адаптаційним програмам. Це забезпечує стійкість бізнесу в нестабільних умовах.

6. *Зміцнення HR-бренду* та привабливості роботодавця через успішну реалізацію стратегічного плану в HR сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця, що полегшує залучення талановитих фахівців і знижує плинність кадрів. HR-стратегія — це довгостроковий план дій у сфері управління персоналом, який забезпечує відповідність між потребами бізнесу та кадровим потенціалом. HR-стратегія формулюється на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, кадрових ризиків, потреб у компетенціях та тенденцій на ринку праці. Типи HR-стратегій можуть бути орієнтовані на інновації, утримання талановитих працівників, оптимізацію витрат або розвиток корпоративної культури. Організаційна культура — це сукупність цінностей, норм, переконань, що поділяються членами організації та впливають на їхню поведінку. Сильна корпоративна культура сприяє мотивації працівників, зменшенню конфліктів, підвищенню продуктивності та лояльності персоналу.

В умовах викликів, нестабільності та швидких змін, СПЛР дозволяє зберегти гнучкість, ефективність і інноваційність організації, а отже — зміцнити її позиції на ринку

1.3. Концепції та моделі стратегічного управління людськими ресурсами

У XXI столітті стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР) розглядається як ключовий чинник забезпечення потенціалу та конкурентоспроможності організацій. Його сутність полягає в системному й довгостроковому підході до управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті значну роль відіграють різні концептуальні моделі, які формують основу для практичного впровадження стратегій HR-менеджменту. Найвідомішими теоретичними підходами вважаються "гарвардська" та "мічиганська" моделі управління людськими ресурсами, кожна з яких має власну логіку побудови, акценти та цільові орієнтири. Модель "Гарвардського" підходу до управління людськими ресурсами була розроблена у 1984 році дослідниками Гарвардської школи бізнесу М. Біром і Р. Саттоном [3]. Цей підхід ґрунтується на припущенні, що працівники є одним із ключових зацікавлених сторін організації, а HR-стратегія повинна сприяти гармонізації інтересів усіх учасників внутрішнього середовища підприємства. Ключовими елементами «Гарвардської моделі» є:

-ситуаційні чинники (стратегія організації, характеристики ринку праці, законодавче поле тощо);

-політика управління персоналом (залучення, розвиток, мотивація, інтеграція);

-результати HR-політики (компетентність, прихильність, відповідальність працівників);

-довгострокові наслідки (індивідуальний добробут, ефективність організації, соціальний внесок) [3]..

Гарвардський підхід підкреслює важливість участі працівників у прийнятті

рішень і визнає роль HR як стратегічного партнера у формуванні корпоративної культури та цінностей.

Модель "Мічиганського" підходу до управління людськими ресурсами походить з Мічиганського університету, запропонована Фомбрумом, Тічі та Девенною, відома також як модель відповідності (matching model) [15]. Основний акцент у ній зроблено на досягненні стратегічної відповідності між управлінням людськими ресурсами та загальною бізнес-стратегією організації.

Центральними елементами мічиганського підходу є чотири HR-функції:

- набір (staffing);
- оцінка (appraising);
- розвиток (deVeloping);
- винагорода (rewarding) [15, 16].

Усі ці функції мають бути тісно пов’язані з бізнес-цілями організації, а працівники розглядаються насамперед як ресурси, що підлягають раціональному плануванню та контролю. Модель має жорсткий стратегічний характер і меншою мірою враховує соціальні аспекти трудових відносин.

Новітні тенденції в управлінні персоналом повязані з HR технологіями. У сучасних умовах трансформації стратегії управління в умовах високого ризику, спаду ринку праці та цифровізації бізнесу управління людськими ресурсами зазнає якісних та кількісних змін. До основних тенденцій можна віднести:

- цифрову трансформацію HR — впровадження HRM-систем, big data та штучного інтелекту для аналізу персоналу;
- гнучкі моделі зайнятості — зростання ролі дистанційної праці, фрилансу та гіг-економіки (Gig Economy), поведінкової економіки;
- організаційна культура та емоційний інтелект — посилення ролі лідерства, залучення та корпоративних цінностей;
- інклюзивність та різноманітність — стратегії, орієнтовані на рівність можливостей;

- лайфлонг-навчання (lifelong learning) — акцент на постійний розвиток компетенцій працівників як передумову адаптивності до змін.

Таблиця 1.1

Порівняльні характеристики Гарвардської та Мічиганської моделей управління людськими ресурсами [15, 16].

№	Критерій порівняння	Гарвардська модель	Мічиганська модель
1.	Основна ідея	Люди — зацікавлені сторони, інтеграція інтересів	Люди — ресурс для досягнення стратегічних цілей
2.	Орієнтація	Соціально-психологічна, гуманістична	Економічна, раціоналістична
3.	Основні елементи	Ситуаційні чинники, HR-політика, результати, наслідки	Набір, оцінка, розвиток, винагорода
4.	Підхід до працівника	Партнер, учасник прийняття рішень	Ресурс, виконавець завдань
5.	Гнучкість у застосуванні	Висока	Помірна
6.	Стратегічне спрямування	Гармонізація інтересів усіх учасників	Жорстке підпорядкування HR стратегії бізнесу
7.	Урахування зовнішнього середовища	Широке	Обмежене

Обидві моделі мають цінність для стратегічного управління персоналом, проте відрізняються своїми акцентами: гарвардський підхід передбачає ширший соціально-економічний контекст і спрямований на розвиток внутрішньої гармонії в організації, тоді як мічиганський — на досягнення ефективності через жорстке узгодження HR-стратегії з бізнес-стратегією. У сучасних умовах розвитку організацій все частіше спостерігається тенденція до поєднання

елементів обох «підходів з урахуванням цифровізації, інноваційності та динамізму середовища» [39].

Для нашого дослідження стратегічного потенціалу й управління людськими ресурсами на основі впровадження сучасних HR-технологій - ці теоретичні положення є фундаментальними, оскільки вони дозволяють розглядати людські ресурси не просто як наявний ресурс (чисельність працівників), а як частину стратегічного потенціалу підприємства – сукупності здатностей персоналу, що можуть бути мобілізовані та ефективно використані (за допомогою HR-технологій) для досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах ефективне стратегічне управління персоналом передбачає впровадження сучасних HR-технологій (інновації у сфері HRM): цифровізація HR-процесів, використання штучного інтелекту для підбору персоналу, автоматизація навчання та атестації, дистанційні платформи для управління продуктивністю, мобільні застосунки для зворотного зв’язку з працівниками. Стратегічне планування людських ресурсів є не просто інструментом кадрового прогнозування, а невід’ємною складовою загального стратегічного менеджменту підприємства, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність..

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТОВАРИСТВІ

2.1. Аналіз впливу чинників на стан стратегічного управління ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс»

Інституційно-правова характеристика товариства «Антикор будсервіс», яке створено 12 квітня 2000 року згідно чинного законодавства. ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» перереєстровано 28 листопада 2003 року відповідно до чинного законодавства України. Відомості щодо змін в установчих даних юридичної особи включають:

- зміну найменування — з 31 травня 2024 року підприємство офіційно іменується товариство з обмеженою відповідальністю «Антикор будсервіс»»;
- зміну розміру статутного капіталу - до розміру 218500,0 гривень;
- оновлення юридичної адреси — тепер підприємство зареєстроване за адресою: Львівська область, Шептицький район, м Шептицький, вул. Шашкевича [25, 47].

На 4 травня 2025 року юридична особа перебуває у статусі суб'єкта господарювання з кодом ЄДРПОУ 32643952. Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності — приватна.

Основним видом економічної діяльності підприємства згідно з класифікатором є код 41.20 - будівництво житлових та нежитлових будівель. Інша діяльність наступна: малярні роботи та скління; будівництво інших споруд.

В межах публічних закупівель товариство з обмеженою відповідальністю «Промислова група Антикор будсервіс» здійснило виконання низки контрактів, пов'язаних із наданням спеціалізованих послуг у галузі антикорозійної обробки та вогнезахисту будівельних конструкцій (рис. 2.1).

Тендери ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВА ГРУПА АНТИКОРБУДСЕРВІС

Опис лоту	Замовник	Дата контракту	Сума контракту, грн.
Послуги з очищення поверхонь металоконструкцій трс; послуги з очищення поверхонь металоконструкцій трс 1 послуга	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЛЬВІВСЬКИЙ ЛОКОМОТИВОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД"	02.12.2024	1 730 520
45340000-2 зведення огорож, монтаж поручнів і захисних засобів (роботи по обробці вогнетривким розчином деревяних конструкції частини покрівлі навчального корпусу кзлор "сокальський академічний ліцей імені т.шевченка"по вул.тартіківська 10, в м.сокаль, львівської області вогнезахисною сумішшю дса-2); 45340000-2 зведення огорож, монтаж поручнів і захисних засобів (роботи по обробці вогнетривким розчином деревяних конструкції частини покрівлі навчального корпусу кзлор "сокальський академічний ліц...	КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ «СОКАЛЬСЬКИЙ АКАДЕМІЧНИЙ ЛІЦЕЙ імені Т. ШЕВЧЕНКА»	14.10.2024	69 998
Послуга з очищення поверхонь металоконструкцій трс; послуга з очищення поверхонь металоконструкцій трс 10000 метри квадратні	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЛЬВІВСЬКИЙ ЛОКОМОТИВОРЕМОНТНИЙ ЗАВОД"	10.04.2023	5 244 000

Рис. 2.1. Публічні закупівлі товариства з обмеженою відповідальністю «Промислова група Антикор будсервіс» [25, 47].

Згідно рисунку 2.1. це:

1. Очищення поверхонь металоконструкцій (одинична послуга) для замовника: ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод». Дата укладення контракту: 2 грудня 2024 року на суму: 1730520 грн. Це надання послуг з очищення поверхонь металевих конструкцій тепловозного ремонтного складу (ТРС), що передбачає комплекс заходів із видалення забруднень, корозії та підготовки поверхонь до подальшої обробки або фарбування.

2. Виконання робіт з вогнезахисту дерев'яних конструкцій навчального корпусу для замовника: Комунального закладу Львівської обласної ради «Сокальський академічний ліцей імені Тараса Шевченка». Дата укладення контракту: 14 жовтня 2024 року з вартістю контракту 69 998 грн. Суть лоту: проведення робіт відповідно до коду ДК 45340000-2 (монтаж огорож, поручнів та засобів захисту), що включають обробку дерев'яних елементів покрівельної конструкції навчального корпусу спеціалізованим вогнезахисним розчином ДСА-2. Роботи здійснювались за адресою: вул. Тартаківська, 10, м. Сокаль,

Львівська область» [25, 47]. Метою було підвищення протипожежної безпеки освітнього закладу.

3. Очищення 10 000 м² поверхонь металоконструкцій для замовника - ПрАТ «Львівський локомотиворемонтний завод». Дата укладення контракту: 10 квітня 2023 року із вартістю 5244000 грн. »[25, 47] Масштабне очищення металевих конструкцій площею 10 000 м², що передбачало професійну підготовку великих площ для подальшого нанесення захисних покриттів з метою забезпечення довговічності та стійкості до корозійних впливів.

Загальний висновок про участь ТОВ «Промислова група Антикор будсервіс» у державних закупівлях свідчить про високий рівень керівництва, що організовує та контролює якість професійної спеціалізації компанії в галузі антикорозійної захисту та протипожежної безпеки будівельних конструкцій. Сума укладених контрактів демонструє значний обсяг наданих послуг та рівень довіри з боку стратегічних партнерів, зокрема державних та приватних підприємств у сфері інфраструктурного обслуговування та освіти.

Розмір статутного капіталу підприємства, зафіксований в офіційних реєстраційних документах на 31 травня 2024 року, становить 218500,00 гривень..

Додатковим інструментом підвищення прибутковості діяльності є проактивне управління попитом. Це передбачає здатність прогнозувати зміни в структурі та обсягах споживчого попиту з урахуванням соціальних, економічних та культурних факторів. Зокрема, ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» може впливати на споживацькі переваги шляхом реалізації комплексної маркетингової політики: ефективної реклами, розширення спектру додаткових послуг, продажу продукції у кредит тощо.

З огляду на те, що споживачі визначають попит, цінові параметри та пріоритети на ринку, стратегічне управління взаємодією з ними стає важливим напрямом загальної бізнес-стратегії. Саме інтеграція інновацій в управління персоналом, підкріплена аналітикою та цифровими інструментами, забезпечує підприємству адаптивність, стійкість та динамічний розвиток у конкурентному

середовищі. Сучасні виклики ринку вимагають від підприємств не лише адаптації до змін зовнішнього середовища, а й постійної трансформації внутрішніх процесів, зокрема в сфері управління людськими ресурсами та фінансово-економічного потенціалу.

ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» (рис. 2.2)зареєстроване в органах податкової інспекції м. Шептицького, пенсійному, фондах страхування безробіття та нещасних випадків на виробництві, у які сплачує податки та внески» [25, 47].

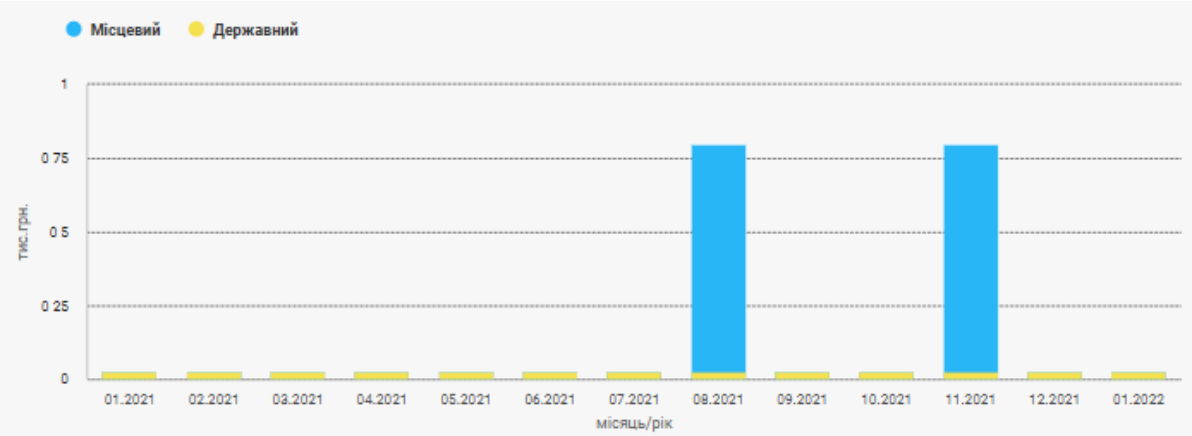

Рис. 2.2. Основні податки та ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» [25, 47].

Уповноваженими особами юридичної особи є директор (ПІБ двічі вказано в різних реєстраційних записах) та заступник директора. Щодо правового статусу підприємства у сферівідповідальності, слід зазначити, що ТзОВ фігурує в 18 судових рішеннях, оприлюднених в Єдиному державному реєстрі судових рішень. Серед них є документи в кримінальних, адміністративних та господарських провадженнях, зокрема: «25.04.2025 — ухвала в межах кримінального судочинства (право № 463/3387/25, рішення № 126948535);09.08.2023 — ухвала у справі про адміністративне правопорушення (право № 464/4759/23, рішення № 112743438);03.05.2022 - судовий наказ у господарській справі (№ 914/832/22, рішення № 104164547);а також ряд ухвал і рішень у господарських справах, винесених на період 2024–2018 років (право №

914/2216/17)» [25, 47]. Підприємство не згадується у відкритих списках санкцій, а отже, відсутня інформація про наявність обмежувальних заходів щодо самого суб'єкта або пов'язаних із ним осіб. Це свідчить про відсутність у юридичної особи на момент перевірки будь-яких задокументованих підстав для застосування санкційної політики з боку державних чи міжнародних органів.

Здатність керівників та стійкість підприємства до тіньових змін у зовнішньому функціонуванні через розроблення й виконання захисних стратегій є ключовим аспектом економічної безпеки людських ресурсів, що безпосередньо впливає на його економічний потенціал та прибуток. Ця здатність залежить від комплексу факторів, зокрема від ефективності управління, системи безпеки та фінансової стійкості підприємства.

Організаційно-економічна безпека підприємства визначається як стан системи взаємодії підприємства із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища, за якого підприємство здатне виявляти загрози своїй діяльності, уникати їх, нівелювати їхній вплив, пом'якшувати або долати наслідки реалізації загроз, використовуючи власні ресурси та співпрацюючи з державними інституціями.

Чинники, що впливають на ділову активність керівників, людські ресурси та протидію тіньовим змінам:

1. Надто високий рівень енергоємності та матеріаломісткості виробництва обумовлений низьким технологічним рівнем, високими цінами на енергоносії та відсутністю ефективних заходів з ресурсозбереження.

2.Високий рівень зносу основних засобів, технологічна відсталість та низька ефективність використання амортизації призводять до значних витрат.

3.Недосконалість вітчизняної системи оподаткування зосереджена на фіскальній функції, недостатньо стимулюючи підприємства, що може спонукати до зменшення прибутку у звітності та переходу в "тінь".

4.Високий рівень тіньової економіки та корупції сприяє криміналізації економіки, створюючи нерівні конкурентні умови та роблячи ефективні

підприємства об'єктом інтересів кримінальних структур. Тіньова економіка в Україні оцінюється у межах 40-45% ВВП.

5.Недосконалість судової та правоохоронної системи викликає недовіру бізнесменів.

6.Низький рівень доходів та плинність працівників знижує їхню відповідальність, підвищуючи ймовірність розголошення конфіденційної інформації та вчинення правопорушень.

Захисні стратегії та безпекоорієнтоване управління:

Для протидії загрозам та підвищення ділової активності підприємству необхідно впроваджувати безпекоорієнтоване управління. Це передбачає:

• *оцінювання загроз*, а саме постійний моніторинг процесів та явищ у зовнішньому та внутрішньому середовищі для виявлення умов, за яких вони можуть перетворитися на загрози.

• *розроблення та реалізація заходів захисту* як сукупність дій для усунення загроз, зменшення або подолання наслідків їх реалізації. Ці заходи можуть бути юридичними, організаційними, економічними, громадськими, технологічними, психологічними та інформаційними.

• *забезпечення фінансової безпеки*, що спрямована на забезпечення платоспроможності та ефективності використання фінансових ресурсів. Це включає своєчасне погашення кредиторської заборгованості, щоб унеможливити захоплення підприємства через консолідацію боргів.

Узагальнюючи, ТзОВ «ПГАнтикор будсервіс» є стабільно діючою будівельною компанією з тривалим досвідом господарської діяльності, яка, незважаючи на фігурування в судах, офіційно не обмежена у правах ведення бізнесу.

2.2. Дослідження системи управління людськими ресурсами ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс»

Управлінська структура товариства характеризується централізованим керівництвом з елементами делегування повноважень. Схема організаціної структури вказує штатних працівників (рисунок 2.3):

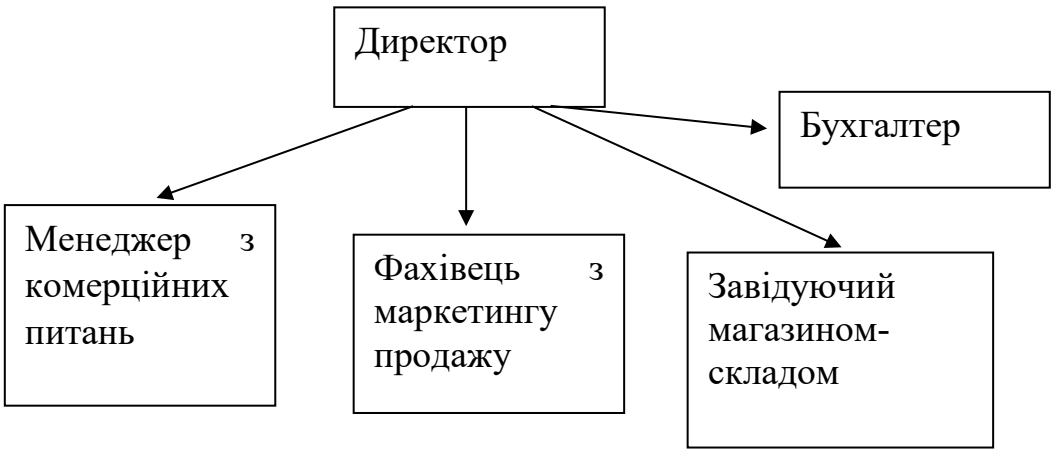

Рис.2.3. Схема організаціної структури таделегування прав ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс».

Безпосереднє підпорядкування директору мають менеджер з комерційних питань, фахівець з продажу будівельних матеріалів, спеціаліст з аналітичного постачання, головний бухгалтер та завідувач складу. Така модель зумовлена необхідністю оперативного реагування на управлінські рішення в умовах частих відряджень керівника.

Директор товариства здійснює загальне стратегічне та оперативне управління, несучи повну відповідальність за кінцеві результати господарської діяльності. Його функціонал охоплює організацію роботи компанії, забезпечення належних умов праці, координацію торгівельної діяльності, виконання договірних зобов'язань, налагодження партнерських зв'язків з постачальниками

та замовниками. Крім того, директор очолює економічну службу, визначає методологію аналізу фінансових показників, управляє формуванням та оптимізацією структури капіталу, а також контролює грошові потоки та оптимізацію оподаткування.

Делегування повноважень є фундаментальним аспектом операційної ефективності. Зокрема, менеджер з комерційних питань відповідає за управління процесами продажу, включаючи довготермінові контракти. Функції фахівця з аналітичного постачання полягають у забезпеченні своєчасних закупівель необхідного асортименту товарів безпосередньо від виробників або великих посередників. Фахівець з продажу зосереджений на реалізації продукції та контролі за роботою торгівельно-оперативного персоналу, надаючи консультації клієнтам щодо характеристик товарів. Завідувач складу здійснює приймання та контроль якості товару, управляє складськими процесами та координує роботу підпорядкованого персоналу (вантажники, комірники, водії). Бухгалтер, який перебуває у прямому підпорядкуванні директора, відповідає за матеріальний та грошовий облік, розрахунки з контрагентами та співробітниками, формування звітності та податкових зобов'язань.

Такий підхід до управління, що передбачає передачу частини рішень на нижчі рівні ієрархії, сприяє ефективнішій реалізації управлінських завдань. Це забезпечується завдяки концентрації необхідної інформації, досвіду та професійних навичок фахівців безпосередньо на місцях. Таким чином, директор спирається на ключових помічників, таких як фахівець з продажу будівельних матеріалів, фахівець з аналітичного постачання, комерційний директор регіонального розвитку та завідувач складу.

Ключову роль у розвитку людського потенціалу ТОВ ПГ «Антикор будсервіс» відіграє управлінський персонал, що координує фінансові та операційні процеси компанії. Аналіз чисельності та якісного складу персоналу (табл.2.1) .

Таблиця 2.1.

Особовий склад персоналу ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс»на 01.01. 2024 р .

№	Посади	К-ть, осіб	Заробітна плата, грн.
1	Директор	1	7100
2	Фахівець з маркетингу і продажу	1	7100
3	Завідуючий магазином-складом	1	7100
4	Менеджер з комерційних питань	0,5	3650
5	Бухгалтер	0,5	3650
	Разом:	4,5	32050

Це структура персоналу ТОВ ПГ «Антикор будсервіс» станом на 01.01.2025 р. Чисельність працівників ТОВ ПГ «Антикор будсервіс» на початок 2024 року становить 3 штатні особи, доповнені 2 особами, що працюють за сумісництвом на 0,5 ставки. Система преміювання залежить від обсягу виконаної роботи. Останніми роками відзначається тенденція до залучення фізичних осіб-підприємців (ФОП) для виконання будівельних робіт та реалізації проєктів. Ефективність та потенціал колективу значною мірою залежать від його чисельності, яка має бути оптимальною.

Представлені дані у табл 2.2. свідчать про те, що у складі штатних працівників ТОВ ПГ «Антикор будсервіс» переважають чоловіки. Близько половини працівників мають повну або неповну вищу освіту. Динаміка та характеристики кадрового потенціалу є стабільною та мінімальною. Основну частину працівників складає молодь віком до 45 років. У період 2022-2023 років частка таких працівників становила близько 66,6%, а у 2024 році зросла до 50% серед повних ставок, що вказує на відносно молодий та енергійний колектив, орієнтований на досягнення високих результатів.

Таблиця 2.2

Якісний склад штатних працівників ТОВ ПГ «Антикор будсервіс» на 01.01.2024 р.

Показники	Всього, осіб	З них жінки
Облікова кількість штатних працівників, всього	6	2
з них:		
Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня	2	2
Кількість працюючих у віці:		
- 15-34	3	1
- 35-54	2	1
- 55-65	1	-
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:		
- середня і початкова освіта	6	4
- неповна та базова вища освіта	3	2
- повна вища освіта	3	2
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	1	-
у тому числі:		
- за вислугу років	-	-
- за віком	-	-
- за інвалідністю	1	-

Коефіцієнт плинності персоналу демонструє стабільність колективу:

Кп (2023)=0,07;

К п (2022)=0,08.

Ці показники свідчать про низький рівень ротації кадрів, що є позитивним індикатором стабільності та задоволеності персоналу.

Соціальна та освітня структура колективу відображає якісний та кількісний зв'язок між відповідними групами персоналу. Понад 50% працівників мають вищу освіту, а 67% володіють стажем роботи більше 10 років. Водночас спостерігається тенденція до зростання кількості молодих фахівців зі стажем до одного року, що свідчить про оновлення кадрового складу та приплив нових знань. Таким чином, наявність висококваліфікованих кадрів є однією з фундаментальних передумов високоефективної діяльності товариства.

Стратегію *ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс»* визначає роль людських ресурсів положеннями конкурентоспроможності *персоналу* щодо м*еханізмові* організаційної конкурентоспроможності (рис. 2.4).

Механізм організаційної конкурентоспроможності ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс»

Структурні механізми	Організаційно-технічні механізми	Механізми корпоративного планування	Інформаційні механізми	Організація управління
● цілеутворення ● структуризація діяльності ● структуризація організації ● людський потенціал ● структуризація ринку	● стандартизація ● ліцензування діяльності ● сертифікація ● цифровізація	● стратегічне планування ● оперативне планування ● стратегічні програми ● бізнес-плани ● HR-технології	● економічної інформації ● науково-технічної інформації ● поширення нововведень діджиталізації ● маркетингової інформації ● рефлексивної взаємодії.	●стратегічне управління ●оперативне й поточне управління ● модель власності ● реінжиніринг бізнесу ●цифровізація.

Рис. 2.4. Механізм організаційної конкурентоспроможності ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» при впровадженні HR-технології [39].

Дослідження ключових елементів та механізмів функціонування персоналу ТОВ ПГ «Антикор будсервіс» відкриває можливості для виявлення резервів посилення людських ресурсів за угодами з ФОП для проєктів та підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку.

У відповідності до сучасних глобальних тенденцій — таких як цифровізація HR-процесів, акцент на гнучкі форми зайнятості, емоційний інтелект, навчання протягом життя та розвиток організаційної культури — потенціал підприємства має бути активізований і приведений у відповідність до динаміки зовнішнього середовища. «Присутність ціннісного аспекту у всіх складових людського капіталу: освітньому, капіталі здоров'я, капіталі культури, когнітивному капіталі» підкреслено авторами» [23]. Висвітлено роль синтезу культури і людського капіталу у підвищенні рівня інтелектуального потенціалу України Таким чином, активне задіяння організаційного потенціалу, зокрема людських ресурсів до цифровізації HR-процесів, є основою стабілізації та сталого розвитку підприємства. За умов позитивного функціонального середовища він демонструє відносну стабільність, а отже, може бути інструментом реалізації стратегічних цілей. Сформований на основі сучасних вимог ринку праці, потенціал ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» здатен забезпечити організацію праці за угодами з ФОП та рівень соціально-економічної результативності діяльності за умови його системного оновлення та адаптації до новітніх управлінських практик.

Керівництво ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» має чітко уявити, внаслідок яких джерел ресурсів воно буде здійснювати свою діяльність і в якій сфери діяльності буде вкладений капітал. Крім фінансових аспектів, варто акцентувати увагу на значущості стратегічного управління людськими ресурсами, яке в умовах сучасної економіки набуває пріоритетного значення. Застосування сучасних HR-технологій є критичним фактором підвищення продуктивності праці, мотивації персоналу та конкурентоспроможності підприємства. До *інноваційних підходів* належать:

- впровадження системи цифрового HR-менеджменту (електронні платформи обліку персоналу, а саме ФОП за угодами, автоматизовані системи рекрутингу для пошуку нових працівників для проєктів);
- аналіз компетенцій за допомогою HR-аналітики для визначення прогалин у навичках і розробки програм цільового навчання;
- навчання для професійного розвитку, що сприяє підвищенню залученості персоналу;
- застосування KPI-методик для оцінки ефективності роботи працівників та оптимізації кадрових рішень;
- гнучкі підходи до організації праці, включаючи віддалену роботу, гнучкий графік і проєктні форми співпраці;
- платформи для безперервного навчання (LMS – Learning Management Systems), які дозволяють формувати персональні траєкторії розвитку кадрів.

Підвищення ефективності діяльності ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» можливе лише за умови комплексного підходу, який поєднує фінансову оптимізацію, адаптацію збутової політики до ринкових умов та впровадження сучасних HR-технологій.

2.3. Фінансово-економічна оцінка діяльності як основа конкурентоспроможності ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс»

Конкурентоспроможність та нтеграція людських ресурсів до сучасних технологій сприяє не лише підвищенню ефективності функціонування внутрішніх процесів, але й безпосередньо впливає на фінансові показники через зростання продуктивності праці, покращення адаптивності персоналу до змін та зменшення витрат на підбір і утримання кадрів.

Керівнництво товариства має отриманні основні фінансово-економічні результати для аналізу людських ресурсів [22]. На основі наданих фінансових звітів ТзОВ Промислова Група «Антикор будсервіс» за 2022 та 2023 роки, а також даних за 2021 рік, що містяться у звіті за 2022 рік, проведемо розгляд основних фінансово-економічних результатів щодо обсягу та динаміки формування прибутку протягом 2021-2023 рр.

Слід зазначити, що у наданих джерелах виявлено певні розбіжності у даних за 2021 та 2022 роки порівняно з інформацією, що була надана у попередній розмові. Для цього аналізу пріоритет надається даним, безпосередньо вилученим з офіційних фінансових звітів, наданих на практиці.

Проведемо аналіз фінансово-економічних результатів ТзОВ Промислова Група «Антикор будсервіс» охоплює період з 2021 по 2023 роки. (таблиця 2.2).

Валовий прибуток розраховано як чистий дохід мінус чобівартість реалізованої продукції, оскільки пряме значення за рядком 2100 не було чітко надано для всіх періодів у вихідних даних або було некоректним у порівняльних даних.

Таблиця 2.2

Обсяг та динаміка формування прибутку ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» за 2021 – 2023 рр.

Показник, тис. грн	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2022 до 20212,%	2023 до 2022,%	2022 до 2021, (+/–)	2023 до 2022, (+/–)
Чистий дохід	2372,4	2286,8	8595,9	96,4 %	375,7 %	–85,6	+6309,1
Собівартість реалізованої продукції	1329,2	1572,0	8108,3	118,3 %	515,6 %	+242,8	+6536,3
Валовий прибуток	1043,2	714,8	487,6	68,5 %	68,2 %	–328,4	–227,2
Чистий прибуток	21,0	32,8	41,2	156,2 %	125,6 %	+11,8	+8,4

Опишемо динаміку фінансових результатів:

1.Чистий дохід. У 2021 році чистий дохід склав 2372,4 тис. грн. У 2022 році спостерігалося незначне зниження до 2286,8 тис. грн. Однак, у 2023 році відбувся значний приріст чистого доходу, досягнувши 8595,9 тис. грн. Це становить зростання на 6309,1 тис. грн порівняно з 2022 роком, або у 3,76 рази. У порівнянні з 2021 роком, чистий дохід у 2023 році зріс майже у 3,62 рази (8595,9 / 2372,4). Попередні дані вказували на зростання чистого доходу у 2020 році.

2.Собівартість реалізованої продукції зростала протягом усього періоду: з 1329,2 тис. грн у 2021 році до 1572,0 тис. грн у 2022 році та до 8108,3 тис. грн у 2023 році.Особливо різке зростання собівартості відбулося у 2023 році (у 5,16 рази порівняно з 2022 роком). Це значне зростання собівартості у 2023 році в цілому відповідає зростанню чистого доходу.

3.Валовий прибуток на відміну від чистого доходу, демонструє негативну динаміку падіння на 31,5% у 2022 році та ще на 31,8% у 2023-му, а саме: у 2021

році він становив 1043,2 тис. грн ; у 2022 році знизився до 714,8 тис. грн; у 2023 році валовий прибуток продовжив знижуватися, досягнувши 487,6 тис. грн, незважаючи на значне зростання чистого доходу.Ця тенденція є критичною, оскільки вказує на те, що темпи зростання собівартості значно перевищують темпи зростання доходу у відсотковому співвідношенні, що призводить до зменшення маржі прибутку від основної діяльності.

4. Чистий прибуток товариства зростав протягом всього аналізованого періоду, хоча залишався на доволі низькому рівні: з 21,0 тис. грн у 2021 році; зріс до 32,8 тис. грн у 2022 році; продовжив зростання до 41,2 тис. грн у 2023 році. Ця динаміка чистого прибутку відрізняється від даних попередньої розмови, де зазначалося суттєве зменшення прибутку у 2022-2023 роках (зі 114 тис. грн до 41,2 тис. грн). Натомість, згідно з прямими даними фінансових звітів, спостерігається попри зменшення валового прибутку, чистий прибуток поступово зростав: +56,2% у 2022 р. та +25,6% у 2023 р., хоч і з низьких абсолютних значень.

На рис.2.4 динаміка, яка ілюструє фінансові показники.

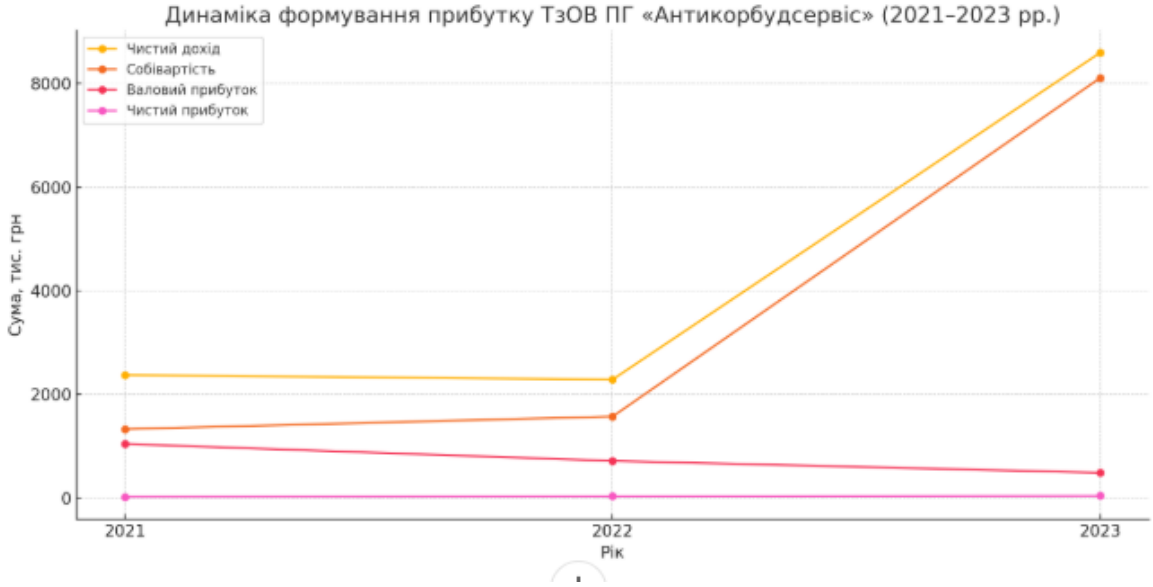

Рис. 2.4 . Діаграма динаміки основних фінансових показників ТзОВ ПГ «Антикорбудсервіс» за 2021–2023 роки.

Вона чітко показує: різке зростання чистого доходу у 2023 році; відповідне

зростання собівартості, яке навіть перевищило приріст доходу; поступове зниження валового прибутку; невелике, але стабільне зростання чистого прибутку.

Показники прибутковості та рентабельності на основі наявних даних :

-рентабельність валового прибутку (валовий прибуток / чистий дохід):

2021 рік: 1043,2 / 2372,4 = 43,97%;

2022 рік: 714,8 / 2286,8 = 31,26%;

2023 рік: 487,6 / 8595,9 = 5,67%;

Спостерігається різке зниження рентабельності валового прибутку з 2021 по 2023 рік, що є негативною тенденцією та свідчить про значне зростання собівартості відносно доходу.

- рентабельність чистого прибутку (чистий прибуток / чистий дохід):

2021 рік: 21,0 / 2372,4 = 0,88%;

2022 рік: 32,8 / 2286,8 = 1,43%;

2023 рік: 41,2 / 8595,9 = 0,48%.

Цей показник демонструє низький рівень чистої прибутковості та зниження у 2023 році після незначного зростання у 2022 році.

-рентабельність активів (чистий прибуток / активи):

Для розрахунку рентабельності активів використаємо дані балансу, де активи (баланс, рядок 1900):

2021 рік: 5125,8 тис. грн.;

2022 рік: 7143,2 тис. грн;

2023 рік: 5125,8 тис. грн;

розрахунок: 2021 рік: 21,0 / 5125,8 = 0,41%;

2022 рік: 32,8 / 7143,2 = 0,46%;

2023 рік: 41,2 / 5125,8 = 0,80%.

Цей показник демонструє позитивну динаміку зростання рентабельності активів протягом аналізованого періоду, хоча і з дуже низьких значень, що протилежно висновкам попереднього аналізу, який вказував на зниження

рентабельності активів у 2023 році.

Ряд коефіцієнтів, які характеризують фінансову стабільність та платіжну спроможність фірми, що є ключовими для ділової активності та стійкості. Коефіцієнт капітального покриття (Кавтономії) визначається як відношення власного капіталу (Ко) до підсумкової суми капіталу в балансі (Кб). Граничне значення є не менше 0,5, але чим ближче до 1,0, тим краще. Це означає, що підприємство має значну частину своїх активів, фінансованих за рахунок власного капіталу, що свідчить про його фінансову незалежність та стійкість. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) це головний показник платіжної спроможності фірми. Визначається як відношення мобільних засобів фірми (готівка, цінні папери, дебіторська заборгованість, запаси товарів і матеріалів) до її короткострокової заборгованості. Характеризує здатність фірми виконувати власні зобов'язання перед кредиторами та забезпечувати функціонування власного виробництва. Хоча конкретне граничне значення для самого коефіцієнта покриття не вказано, для пов'язаного показника "питома вага чистих мобільних засобів" (Мзч) зазначено, що він повинен бути > 1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності доповнює коефіцієнт покриття. Характеризує відношення грошей і цінних паперів до короткострокової заборгованості підприємства. Показує здатність виконувати свої зобов'язання перед партнерами за допомогою найбільш ліквідних засобів.

Ефективність діяльності, що характеризує співвідношення результатів діяльності підприємства та витрат на їхнє досягнення, є одним з основних критеріїв оцінки, де прибуток є основою для розрахунку показників рентабельності. Здатність ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» досягати поставлених завдань і виконувати власну місію у стратегічному аспекті є головним узагальнюючим критерієм економічної безпеки.

Аналіз фінансово-економічних результатів ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» за 2021-2023 роки, заснований на безпосередніх даних фінансових звітів, показує наступні ключові аспекти:

-значне зростання обсягу чистого доходу у 2023 році після відносної стабільності у 2021-2022 роках. Це свідчить про розширення діяльності або збільшення обсягів продажів;

-різке зниження валового прибутку та рентабельності валового прибутку протягом 2021-2023 років, особливо у 2023 році. Це вказує на те, що собівартість зростає швидшими темпами, ніж дохід, або компанія зіткнулася з проблемами ціноутворення чи ефективності виробництва/надання послуг. Це є головною негативною тенденцією в діяльності товариства;

-чистий прибуток, хоча і зростає в абсолютних показниках, залишається на дуже низькому рівні, а рентабельність чистого прибутку у 2023 році є вкрай низькою (0,48%). Це означає, що більша частина валового прибутку "з'їдається" операційними та іншими витратами, що не відображені в таблиці детально, але присутні у фінансових звітах;

-рентабельність активів, попри низькі абсолютні значення, демонструє зростання, що свідчить про дещо ефективніше використання активів для генерування прибутку, хоча загальна ефективність залишається низькою.

Необхідність з'ясування причин щодо зменшення валового прибутку та низька рентабельність, незважаючи на значне зростання доходу, вимагають детального аналізу структури витрат та цінової політики компанії. Можливо, товариство працює з низькою маржею, або стикається з високими операційними витратами. Низькі результати та показники підприємства, як зазначено, можуть бути наслідком відчутного збільшення операційних витрат та собівартості продукції, що безпосередньо впливає на чистий прибуток.

Чинники, що впливають на зростання собівартості продукції (товарів, робіт, послуг) та оперативних витрат, а також обумовлюють зміни в обсязі прибутку та впливають на економічний потенціал, включають:

-надто високий рівень енергоємності та матеріаломісткості виробництва. Це спричинено такими факторами: низький технологічний рівень виробництва; високі ціни на енергоносії; відсутність ефективних заходів з ресурсозбереження;

низька зацікавленість вітчизняних підприємств у ресурсозбереженні, частково через пасивність держави у стимулюванні інноваційних процесів та залученні енергозберігаючих технологій; високий рівень зносу основних засобів, технологічна відсталість та низька ефективність використання амортизації.

-ступінь зношеності основних засобів в Україні невпинно зростає, зокрема в промисловості. Це призводить до значних витрат на виробництво та реалізацію продукції.

-недосконалість вітчизняної системи оподаткування, що зосереджена на фіскальній функції, тоді як регулююча функція, що стимулює підприємства до певних видів діяльності, виконується занадто слабо. Це може спонукати підприємства свідомо зменшувати прибуток у звітності, впливаючи на офіційні показники.

-високий рівень тіньової економіки та корупції в Україні, що сприяє криміналізації економіки. Це створює нерівні умови для підприємств: ті, що працюють офіційно, мають додаткові витрати (сплата податків, офіційна заробітна плата), що може призводити до програшу в конкурентній боротьбі за ціною порівняно з неофіційними підприємствами.

-недосконалість судової та правоохоронної системи.

-поширення економічної злочинності та іншої протиправної діяльності.

-низький рівень доходів та плинність працівників, що знижує їхню відповідальність і підвищує ймовірність продажу секретів організації та вчинення інших правопорушень. Це також призводить до відтоку кваліфікованих кадрів.

-зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, що призводять до негативних змін, таких як:

-погіршення ринкової позиції підприємства через зменшення обсягів реалізації продукції (зумовлене конкурентами, зменшенням поставок сировини).

-зменшення якості продукції (робіт або послуг).

-незбіг інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього

середовища (споживачів, постачальників, суб'єктів ринкової інфраструктури, держави, конкурентів), чиї дії спрямовані на задоволення власних інтересів, хоча вони іноді усвідомлюють, що інші підприємства можуть понести економічні втрати. Наприклад, підвищення постачальником цін на сировину або підвищення банком відсоткових ставок за кредитами.

-погіршення умов підприємницької діяльності, створюваних державою (наприклад, підвищення ставки податку на прибуток або введення нових податків).

-необхідність забезпечення економічної безпеки, що передбачає витрати на формування та підтримання системи економічної безпеки (наприклад, на навчання персоналу, інформаційні системи, юридичний захист). Хоча ці витрати є трансакційними і можуть збільшувати загальні витрати підприємства, вони також дозволяють відвернути потенційні збитки.

Оцінка витрат включає не лише виробничу собівартість, але й адміністративні витрати та витрати на збут. Зниження рентабельності зумовило зменшення прибутку підприємства. З урахуванням таких викликів важливим завданням стає оптимізація структури збуту. Підвищення частки продукції, реалізованої за договірними (ринковими) цінами, до максимально можливого рівня, ідеально — до 100%, сприятиме зміцненню фінансової стабільності. Водночас необхідним є зменшення обсягів реалізації за взаємозаліками за заниженими цінами, що знижують дохідність. Загалом, ефективність господарсько-фінансової діяльності товариства погіршилася в частині маржинальності, що потребує перегляду стратегій управління. Це також може бути пов'язано з іншими аспектами економічної безпеки підприємства, наприклад, впливом інституційного середовища, або іншими загрозами, які можуть впливати на його діяльність.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВАРИСТВА

1.1. Стратегічне управління людськими ресурсами ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» на основі впровадження HR-технологій

В умовах динамічного розвитку ринку будівельних послуг і нестабільності зовнішнього середовища формування конкурентоспроможності ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» набуває стратегічного значення. Сучасні виклики зумовлюють необхідність створення адаптивної, гнучкої системи управління, що дозволить підприємству ефективно реагувати на зміни, зберігаючи стійкість, конкурентоспроможність та здатність до довгострокового розвитку.

На основі викладеної у розділі І стратегічної концепції функціонування ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» сформовано базу для розробки стратегії розвитку людських ресурсів, визначено ключові стратегічні вектори. При цьому важливо враховувати, що ефективна реалізація розробленої стратегії вимагає постійного моніторингу ринкового середовища та своєчасного внесення коректив відповідно до змін кон’юнктури. Застосування поетапно-структурного підходу у дослідженні дозволило виокремити логічну послідовність етапів формування конкурентних переваг підприємства (рис. 3.1).

Важливим аспектом на цьому етапі є оцінка потенціалу компанії щодо реалізації обраних стратегічних напрямів розвитку, що здійснюється на основі зіставлення наявних ресурсів із зовнішніми економічними умовами функціонування підприємства. Основне завдання полягає у виявленні факторів, які негативно впливають на реалізацію ТзОВ, та потребують усунення. Для цього здійснюється оцінювання стратегічних ресурсів та резервів, що знаходяться у розпорядженні компанії, а також прогнозування їх подальшого розвитку.

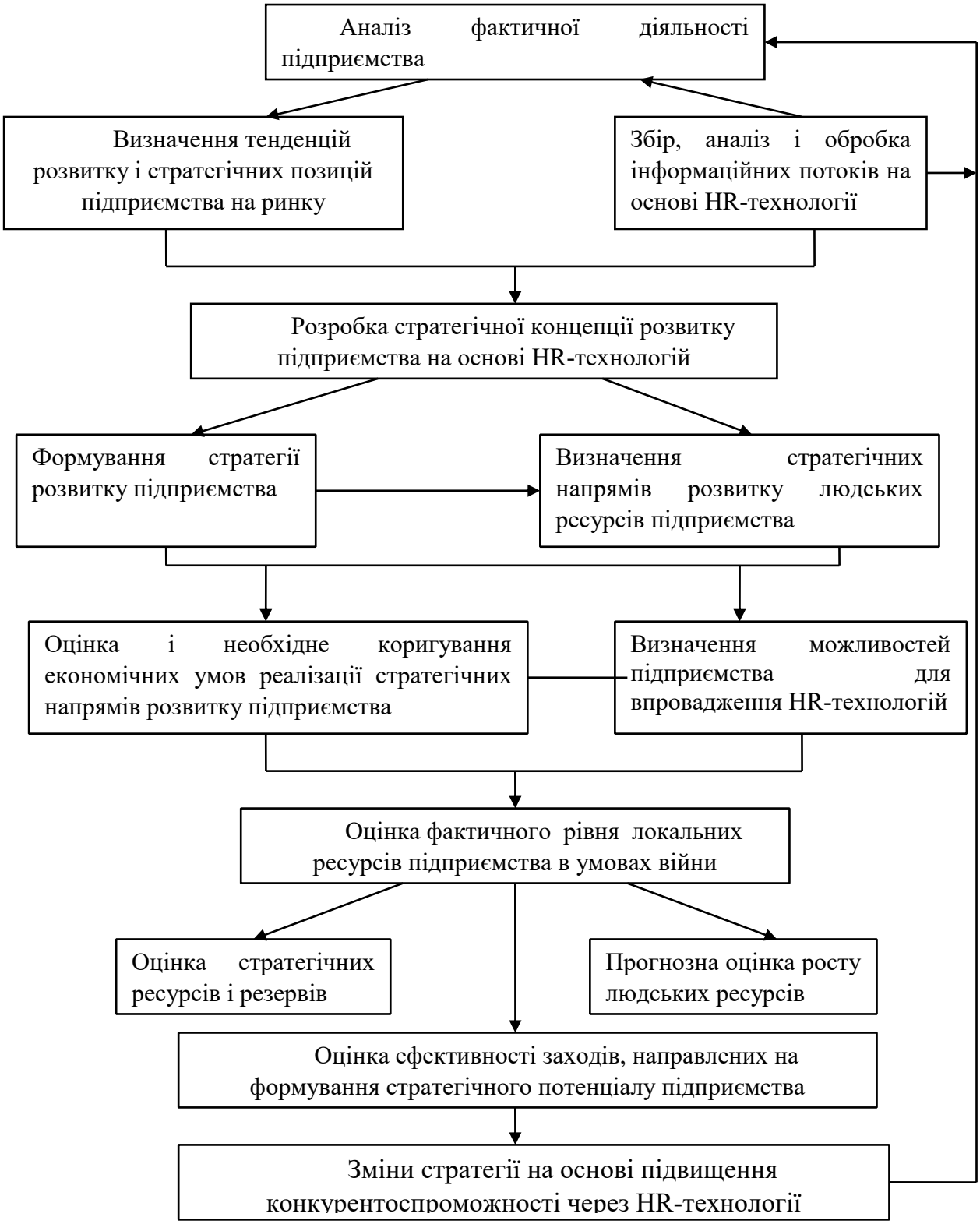

Рис. 3.1. Стратегічне управління ресурсами (в тому числі людськими)

ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» для впровадження інноваційних HR-технологій. Управління стратегічними ресурсами, зокрема людськими -виступає підґрунтям для впровадження інновацій у сфері HR-технологій.

Аналіз господарської діяльності ТзОВ дає змогу виокремити основних ділових партнерів — найбільших постачальників і покупців, із якими підприємство має стабільну співпрацю протягом щонайменше трьох років. Їх взаємозв'язки зображено у вигляді схеми (рис. 3.2)..

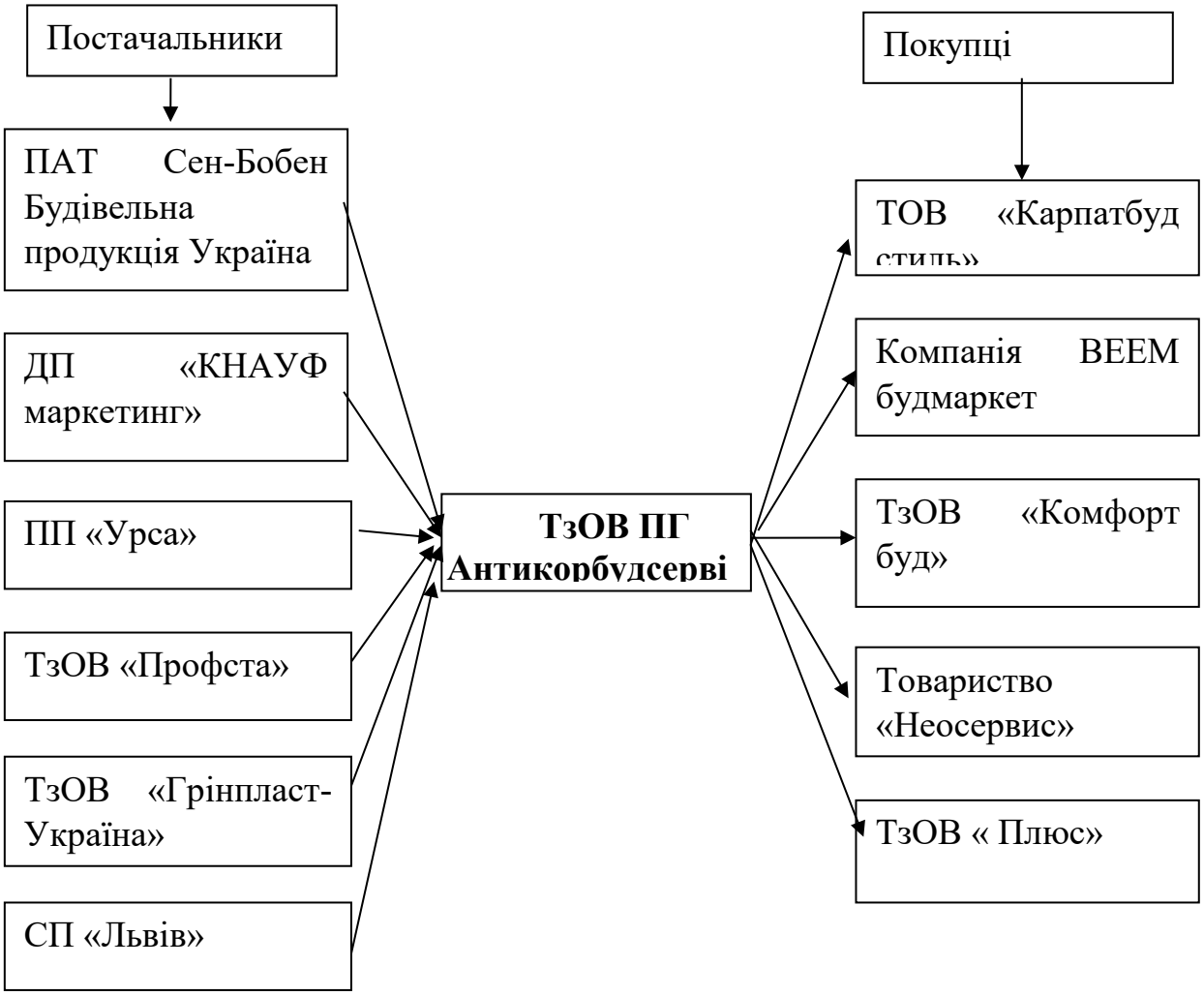

Рис. 3.2. Господарські взаємовідносини з ключовими постачальниками та споживачами як складова навчання управлінню партнерськими зв'язками персоналу.

Як видно із схеми, основні постачальники забезпечують 86% постачання матеріалів для компанії (відповідно до даних управлінського обліку за 2022–2024 роки). Зокрема, польське підприємство "Сен-Бобен" є провідним постачальником гіпсокартонних систем; СП "Вока" постачає будівельні сухі суміші; ТзОВ "Профсталь" — широкий асортимент профілів і комплектуючих;

ПП “Урса” — матеріали на основі скловати. Основні контрагенти серед покупців — ТзОВ “Комфорт Буд”, компанія “ВЕЕМ Будмаркет”, “Карпатбуд стиль” та ТзОВ “Орлан плюс”, які забезпечують до 78% оптового товарообороту.

SWOT-аналіз ресурсного потенціалу ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс», проведений на підставі вищенаведених даних, дозволяє визначити ключові сильні й слабкі сторони, а також окреслити його можливості та ризики.

Сильні сторони:

- стабільні зв’язки із постійними покупцями;
- налагоджене довготривале партнерство з основними постачальниками;
- гнучка та інноваційна стратегія управління, реалізована керівництвом.

Слабкі сторони:

- недостатня глибина аналізу внутрішнього та зовнішнього ринку;
- брак спеціалістів, обізнаних із сучасними HR-інструментами;
- відсутність ефективної системи збору й обробки маркетингової інформації.

Можливості:

- розширення номенклатури продукції;
- зростання обсягів реалізації;
- розвиток збутової мережі;
- вихід на нові регіональні й закордонні ринки;
- освоєння нових ніш ринку.

Загрози:

- посилення конкурентного тиску внаслідок модернізації стратегій інших компаній;
- економічна та політична нестабільність в країні, зокрема внаслідок війни;
- ризики, пов’язані з глобалізаційними викликами.

Наприклад, «методика оцінювання стратегічних можливостей підприємства за допомогою застосування теорії ймовірності дасть змогу знизити рівень невизначеності та непередбачуваності зовнішнього середовища, що в свою чергу, повинно призвести до підвищення рівня ефективності і раціональності прийнятих стратегічних рішень»[26], що обрунтовано у статті. Наступним етапом є аналіз результативності реалізованих заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Передусім кожна ініціатива оцінюється з точки зору витрат на її впровадження. Після цього всі заходи ранжуються за спаданням їх ефективності. У разі, якщо витрати перевищують наявний потенціал компанії, доцільно обрати ті ініціативи, які максимально відповідають поточним можливостям підприємства, та відповідно скоригувати стратегічні цілі або ініціювати проєкти з одночасним посиленням ресурсної бази.

Таким чином, процес розвитку підприємства, як і загалом економіки країни, тісно пов’язаний із підвищенням ефективності господарської діяльності, модернізацією продукції, розширенням ринкових позицій та досягненням сталого рівня конкурентоспроможності. Формування конкурентних переваг ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» передбачає вирішення комплексу завдань зі структурної трансформації, оптимального поєднання організаційних і технологічних процедур, а також удосконалення управлінських підходів із врахуванням внутрішніх змін і зовнішніх викликів.

.

3.2. Планування заходів впровадження інновацій для формування конкурентоспроможності людських ресурсів

Розробка концептуальних засад формування конкурентоспроможності має відбуватися на основі принципів системності, адаптивності, випереджувального управління та ресурсної ефективності. Такий підхід дає змогу мінімізувати витрати та водночас досягати максимального ефекту, формуючи оптимальну структуру конкурентоспроможності, здатну оперативно реагувати на зміни стратегічного курсу підприємства. У статті обгрунтовано, що «градація ефективності відображає забезпечуваний новаціями приріст річного доходу підприємства і включає три рівні: до 5 % – як низький і економічно не виправданий рівень, 5-10 % – як середній і понад 10 % – як високий рівень економічної ефективності інноваційних рішень у виробничій діяльності підприємств» [47]. Не менш важливим чинником стратегічного розвитку є впровадження інноваційних HR-технологій, що дозволяють ефективно управляти людським капіталом, який, у свою чергу, є критичним елементом конкурентоспроможності. Нами розроблено наступний план.

План

з інноваційних заходів з упровадження HR-технологій у будівельній галузі ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс»

1. Мета впровадження - підвищення адаптивності персоналу, залученості працівників, зниження витрат на підбір і навчання кадрів, забезпечення стабільного кадрового резерву та підтримка стратегічного розвитку.

2. Основні заходи (табл. 3.1).

Управлінські напрями розвитку конкурентоспроможності відповідно до таблиці 3.1, процес розробки стратегічних напрямків розвитку конкурентоспроможності ТзОВ передбачає логічно пов’язані етапи.

Таблиця 3.1

Інноваційні заходи з упровадження HR-технологій у будівельній галузі ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс»

№	Заходи	Очікуваний результат	Відповідальні виконавці
1	Створення цифрової HR-платформи (е-облік персоналу, рекрутинг, адаптація)	Автоматизація кадрових процесів, зниження людських помилок	Відділ HR, IT-відділ
2	Впровадження системи управління компетенціями (Competency Mapping)	Виявлення дефіциту компетенцій, формування персональних планів розвитку	HR-аналітики, керівники підрозділів
3	Онлайн-система безперервного навчання (LMS)	Підвищення кваліфікації працівників, скорочення витрат з офлайн навчання	Відділ підготовки кадрів
4	Впровадження KPI та OKR для оцінки результативності працівників	Підвищення ефективності, прозорість оцінювання	HR-департамент, топ-менеджмент
5	Гейміфікація адаптації нових співробітників	Прискорення адаптації, зниження плинності кадрів	Внутрішній тренер, HR-менеджер
6	Створення програми “навчання-менеджменту” у співпраці з постачальниками (рис.3.2)	Підготовка управлінського резерву, зменшення залежності від зовнішнього ринку праці	Кадровий резерв, коучі, керівництво

3. Етапи впровадження HR-технологій. Вони охоплюють як аналіз внутрішнього середовища підприємства, так і факторів зовнішнього впливу, структурування проблем, оцінку ресурсів, визначення пріоритетних цілей та організацію їх реалізації. Особлива увага приділяється інформаційному забезпеченню, яке є критично важливим для своєчасного ухвалення рішень.

Етапи впровадження HR-технологій конкурентоспроможності ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи впровадження HR-технологій у товаристві будівельної галузі

Етап	Діяльність	Тривалість	Очікуваний результат
I	Аудит наявної HR-системи та потреб персоналу на проєкти	1 міс.	Визначення стартового рівня та потреб
II	Розробка стратегії HR-цифровізації та компетентнісної моделі	1-2 міс.	Сформована стратегічна HR-карта
III	Впровадження IT-рішень (LMS, KPI, платформи аналітики)	3-6 міс.	Запуск цифрових HR-інструментів
IV	Навчання персоналу, тестування інновацій	2 міс.	Підготовка кадрів до нової системи
V	Моніторинг результатів та коригування процесів	постійно	Системна ефективність управління

Вагомим етапом є використання адаптивного рекрутингу через провідні платформи пошуку роботи (work.ua, robota.ua, Jooble, grc.ua тощо) та чітке позиціонування вакансій як для будівельної бригади (прораби, муляри, плиточники, електрики), так і для адміністративного персоналу будівельного магазину (менеджер, логіст, консультант з продажу, завідувач складу).

Важливо враховувати ґрунтовну інформацію про систему соціального забезпечення в Україні, політику зайнятості, соціальний захист різних категорій

населення (ветеранів війни, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб), а також торкаються аспектів соціального та професійного розвитку працівників та етики соціальної роботи. Ця інформація є надзвичайно важливою для розуміння зовнішнього соціально-правового та економічного контексту, в якому функціонує будь-яке українське підприємство, включно з ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс», та який безпосередньо впливає на стратегічне управління людськими ресурсами.

Системна інтеграція змін і ресурсне забезпечення для управління людськими ресурсами повинні здійснюватися з урахуванням реальних потенційних можливостей підприємства та відповідати розробленим принципам управлінського супроводу. Ключовими заходами мають стати: системний аналіз організаційно-економічних процесів усіх функціональних напрямків; формування довготермінових стратегічних цілей із урахуванням змін у зовнішньому середовищі; запровадження інструментів ресурсоощадження; мобілізація внутрішніх резервів, зокрема HR-сфери; розробка системи випереджувального реагування на зміни ринку праці.

Отже, формування конкурентоспроможності в будівельній галузі має базуватись на гармонійному поєднанні традиційних управлінських підходів із цифровими технологіями, зокрема HR-сфери, що є каталізатором організаційних змін. Інноваційне управління людськими ресурсами дозволяє трансформувати кадровий потенціал у джерело стабільного стратегічного зростання.

.

3.3. Інноваційна система навчання та розвитку людських ресурсів у будівельній галузі

Мета програми - забезпечення належного рівня професійної кваліфікації персоналу, який співпрацює з ТзОВ на умовах проєктної зайнятості, через розбудову системи безперервного навчання, сертифікації та контролю за якістю виконання робіт відповідно до міжнародних та національних стандартів. HR-технології та інноваційні заходи для навчання виконання будівельних робіт. Етапи навчання з будівельних робіт (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Етапи впровадження системи навчання ФОП у будівництві

Етап	Назва	Зміст діяльності	Тривалість
I	Діагностика освітніх потреб	Проведення вхідного оцінювання кваліфікації ФОП, аналіз сертифікаційного статусу	1 міс.
II	Розробка навчальної траєкторії	Створення індивідуальних планів підвищення кваліфікації та вибір модулів	1 міс.
III	Онлайн-навчання + практичні сесії	Використання платформи LMS, інтерактивне навчання з елементами AR/VR	1–3 міс.
IV	Сертифікація і внесення до реєстру	Підготовка до зовнішньої сертифікації, підтвердження компетентності	Постійно
V	Моніторинг та оновлення сертифікатів	Систематичне нагадування про проходження повторного підвищення кваліфікації	Постійно

Зважаючи на вимоги міжнародних стандартів, зокрема ISO/IEC

17024:2003, що регламентує сертифікацію осіб відповідно до їхньої професійної компетентності, ТзОВ впроваджує комплексну систему підготовки та атестації зовнішніх виконавців. Контроль за сертифікацією найманих та залучених на погодинну роботу здійснює директор. Для кожного виконавця, що долучається до реалізації проєктів ТзОВ, відповідальні фахівці з управління персоналом мають обов'язково перевіряти дані про дійсність сертифікатів у Реєстрі атестованих осіб на державному Порталі електронної системи у сфері будівництва. Система автоматично формує сповіщення щодо строку дії сертифікату та нагадування про необхідність проходження чергової атестації. Строк дії кваліфікаційного сертифіката не обмежується, за умови проходження підвищення кваліфікації не рідше ніж один раз на п'ять років. Відомості про проходження кваліфікації заносяться до Реєстру будівельної діяльності, доступ до якого забезпечується через Портал державної електронної системи у сфері будівництва, розділ "Атестовані особи – Експерти".

Обґрунтовано для впровадження структуру до таблиці 3.3 з інноваційних HR-заходів і етапів їхнього впровадження. Внутрішнє положення підприємства (ТзОВ) щодо навчання і розвитку персоналу із ФОП у будівельній галузі.

Внутрішнє положення

про навчання та розвиток виконавців будівельних проєктів-(ФОП)

Мета та завдання

Метою є підвищення кваліфікаційного рівня виконавців (фізичних осіб – підприємців), залучених до реалізації будівельних проєктів на договірних засадах, відповідно до вимог законодавства України та міжнародних стандартів, зокрема ISO/IEC 17024:2003.

Загальні принципи

Навчання та професійна підготовка здійснюється у формі:

-короткострокових курсів підвищення кваліфікації;

-онлайн/офлайн семінарів з новітніх технологій будівництва;

-сертифікаційних програм за професійними напрямками.

Категорії сертифікованих фахівців

Навчальні заходи охоплюють такі напрямки: експерт будівельний; інженер з технічного нагляду; фахівець з неруйнівного контролю; інженер та технік з інвентаризації нерухомого майна; головний геодезист; гідрогеолог; головний інженер; начальник відділу контролю якості будівельно-монтажних робіт.

Порядок проходження професійної атестації

Особи, які мають чинний сертифікат (у т. ч. отриманий до 01.01.2016), можуть отримати сертифікат вищої категорії за умови: подання документів відповідно до Закону України «Про архітектурну діяльність»; підтвердження безперервності стажу роботи за фахом (відсутність перерви понад 3 роки); проходження \визнання результатів іспиту; подання доказів досвіду (наприклад, копії експертних звітів, витягів із Реєстру будівельної діяльності) (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Інноваційні заходи навчання, виконавці та етапи впровадження HR-технологій

№	Інноваційний захід / Програма	Категорії виконавців - ФОП	Форма навчання	Етап впровадження HR-технологій
1.	Модульна програма підвищення кваліфікації з ISO/IEC 17024:2003	Усі категорії	Онлайн/ офлайн	Етап 1: Аналіз потреб і відбір платформи
2.	Цифровий профіль в ЄДЕСБ з фіксацією безперервного стажу	Усі категорії	Автома-тизована система	Етап 2: Інтеграція з держреєстрами
3.	Платформа, онавчання з тестами (CBT)	Інженери, експерти	Онлайн	Етап 3: Створення курсу та запуск LMS
4.	Програма обміну досвідом між регіонами. Координація з СРО	Головні інженери, геодезисти	Очно/ гібрид	Етап 4: Впровадження міжрегіональної мережі
5.	Онлайн-панель з оцінки знань та атестації	Всі категорії	Онлайн	Етап 5:Впровадження платформи тестування
6.	Вебінари з правових змін у будівельній сфері	Всі категорії	Онлайн	Постійно.

Цей проєкт внутрішнього положення сприятиме легалізації та модернізації

підходів до професійного розвитку ФОП, інтеграції в національні та міжнародні стандарти, а також підвищенню якості виконання будівельних робіт. Інформацію про дату останнього проходження підвищення кваліфікації конкретним виконавцем можливо переглянути через Портал державної електронної системи у сфері будівництва, розділ "Реєстри – Атестовані особи – Експерти". Пошук можливий як за прізвищем, так і за унікальним номером сертифіката (формат АЕ000000). У разі відсутності результатів пошуку за ПІБ, рекомендується скористатися ідентифікаційним номером документа.

У сучасних умовах, коли більшість виконавців будівельних проєктів функціонують у статусі фізичних осіб-підприємців (ФОП), питання професійного розвитку й системного підвищення кваліфікації набуває особливої актуальності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження стратегічного управління людськими ресурсами на основі впровадження сучасних HR-технологій у діяльність ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс» здійснено теоретичне узагальнення, методичне обґрунтування та практичне вирішення актуального завдання підвищення ефективності реалізації стратегічного потенціалу підприємства будівельної галузі. Результати дослідження дозволили сформулювати низку висновків, аналітичних узагальнень і рекомендацій, які можуть стати основою для вдосконалення системи стратегічного управління персоналом Товариства в умовах зростаючих вимог ринку та цифрової трансформації галузі.

Стратегічне управління людськими ресурсами (СУЛР) у сучасних умовах набуває особливого значення як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Аналіз наукових підходів до цієї проблематики свідчить про існування низки теоретичних парадигм, що відображають еволюцію управлінської думки — від класичних моделей стратегічного планування до сучасних компетентнісних, соціокультурних та інформаційно-аналітичних концепцій. Встановлено, що людські ресурси є ключовим компонентом стратегічного потенціалу, оскільки саме якість, компетентність, мотивація та здатність до адаптації персоналу визначають конкурентоспроможність організації у динамічному ринковому середовищі. Стратегічне управління персоналом повинно базуватися на цілісному підході до розвитку людського капіталу, орієнтованого на довгострокову реалізацію цілей підприємства.

Класичні підходи акцентують увагу на інтеграції HR-стратегії в загальну бізнес-стратегію, ресурсні — на ролі людського капіталу як джерела унікальної конкурентної переваги. Поведінкові та соціокультурні моделі наголошують на важливості врахування мотиваційних, психологічних і ціннісних чинників у

процесі управління персоналом. Інформаційно-цифрові підходи демонструють зростаючу роль аналітики, автоматизації та нових технологій у прийнятті стратегічних HR-рішень.

Особливості українського контексту — зокрема, вплив війни, демографічна криза, трудова міграція, трансформація ринку праці — посилюють актуальність адаптації зазначених підходів до реалій вітчизняних підприємств. Ефективне стратегічне управління людськими ресурсами вимагає розроблення комплексних, довгострокових, адаптивних рішень, орієнтованих на створення гнучких організаційних структур, розвиток людського потенціалу, формування інноваційної культури та посилення ролі HR як стратегічного партнера в досягненні цілей підприємства.

Доведено, що ефективне стратегічне планування людських ресурсів потребує глибокого аналізу поточних і прогнозних потреб підприємства, внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, а також розробки адаптивної системи управління потенціалом, яка враховує як традиційні кадрові практики, так і сучасні цифрові HR-рішення (електронне управління персоналом, HR-аналітику, системи управління талантами, навчання на основі ШІ тощо).

У ході аналітичного дослідження виявлено, що система стратегічного управління персоналом Товариства потребує модернізації, зокрема у напрямах:

- інтеграції цифрових HR-технологій у процеси підбору, адаптації, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу;
- формалізації процедур управління знаннями та безперервного навчання з урахуванням трансформації ринку праці;
- впровадження внутрішніх стандартів оцінювання компетентностей персоналу, зокрема будівельного, відповідно до ISO/IEC 17024:2003;
- залучення фізичних осіб-підприємців (ФОП) як інтегрованої частини кадрового потенціалу із забезпеченням єдиних вимог до кваліфікації та розвитку.

Запропоновано підхід до формування стратегічного потенціалу людських ресурсів підприємства, який базується на поетапному аналізі ресурсної бази, виявленні ключових локальних потенціалів, моделюванні впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та впровадженні системи гнучкого реагування на зміни. Основою цього підходу є багаторівнева структурна модель, що дозволяє розглядати потенціал як динамічну, саморозвивальну систему.

На основі результатів оцінки стратегічного потенціалу людських ресурсів встановлено, що використання сучасних HR-технологій (у тому числі цифрових інструментів управління людськими ресурсами) сприяє зростанню адаптивності системи управління, підвищенню її прозорості, обґрунтованості управлінських рішень та відповідності міжнародним стандартам управління компетентностями персоналу.

У межах практичної частини дослідження розроблено та запропоновано Положення про систему навчання і розвитку людських ресурсів ТзОВ, у тому числі ФОП, які залучаються до виконання будівельних проєктів. Положення враховує: сучасні вимоги до підвищення кваліфікації та навчання персоналу; необхідність сертифікації за вимогами ISO/IEC 17024:2003; практики безперервного професійного розвитку (CPD); побудову персоналізованих траєкторій навчання з використанням LMS-платформ.

Одним із ключових напрямів удосконалення є створення інноваційної HR-екосистеми, яка передбачає: автоматизацію рутинних кадрових процесів (e-HR, е-кадри); використання HR-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; застосування гейміфікованих платформ для навчання й розвитку персоналу; впровадження систем внутрішньої сертифікації, модульного навчання та атестаційної підтримки; формування кадрового резерву через Talent Pool і succession planning.

Запропоновано впровадити індикативну систему моніторингу рівня стратегічного потенціалу, яка охоплює кількісні та якісні показники діяльності персоналу, рівень його участі у стратегічних ініціативах, ступінь реалізації

потенціалу й ефективність управлінських впливів. Це дозволить підприємству оперативно реагувати на загрози, формувати кадрову політику, адаптовану до потреб ринку й вимог стандартів якості.

З огляду на особливості функціонування будівельної галузі України, сформульовано рекомендації для реалізації стратегії управління людськими ресурсами ТзОВ ПГ «Антикор будсервіс», а саме:

1) активне залучення до стратегічного планування людських ресурсів у підрозділах підрозділів;

2) інтеграція системи оцінювання людських ресурсів з показниками ефективності проєктів;

3) участь у міжнародних програмах сертифікації та підвищення кваліфікації;

4) розвиток співпраці з навчальними закладами та профільними освітніми платформами;

5) адаптація внутрішніх процесів до вимог ESG, цифрової стійкості та відповідальності.

Таким чином, результати дослідження дають підстави стверджувати, що нами проведено дослідження та наведено пропозиції удосконалення стратегічного управління людськими ресурсами у будівельній галузі в умовах високих ризиків та війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aaker, D., McLoughlin, D. Strategic Marketing Management: Global Edition (4th ed.). New York: John Wiley & Sons, 1994. 496 p. URL: https://www.scribd.com/document/470132543 (accessed 01.05.2025).
2. Ansoff, I. Strategic Management (Classic ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan. URL: https://uws-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay/ (accessed 01.05.2025).
3. Birom M. and Sutton R. Book Reinforcement Learning, second edition: An Introduction.\ Richard S. Sutton, Andrew G. Barto MIT Press, 2018 p. - 552p. https://books.google.com/books/about/Reinforcement_Learning_second_edition.html ?id=uWV0DwAAQBAJ
4. Boikivska G., Mokhonko G., Andrushkiv R., Lytvynova L., Guk O. Modern technologies of personnel management in the conditions of digital economy development // International Journal of Computer Science and Network Security. – 2022. – Vol. 22, No. 2. – P. 283–289.
5. Bojkovic Z., Milovanovic D. Modern technologies of personnel management in the conditions of digital economy development. Mobile cloud analytics in Big Data era. WSEAS Transactions on Computer Research, 10, 25–28. 2022. URL: https://doi.org/10.37394/232018.2022.10.3 (date of access: 01.05.2025).
6. Brinkerhoff, R. O. (2006). Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability. Industrial and Commercial Training, 38(6), 302–307.
7. Certo S., Peter P. Strategic Management: Concepts and Applications. Chicago: Austen Press; Irwin. 1994. 198 pp..
8. Chandler A.D. Structure and Strategy. Cambridge, Massachusetts: MIT Press. 1992. 297 pp.
9. Higgins J. M. Organizational Politics and Strategic Management: Texts and Cases. Chicago: The Dryden Press. 1983. 237 pp.

10. Isson J.-P. Les sept piliers de la gestion du capital humain. Gestion. 2017. Vol. 42, no. 1. P. 60. URL: https://doi.org/10.3917/riges.421.0060 (access: 21.05.2025).
11. Ikwuka, P., Ikon, M., Onwuchekwa, F. C. Employee resourcing strategies and performance of brewery companies in South-East Nigeria. Modern Economy and Management. 2022 URL: https://doi.org/10.53964/mem.2022008(01.05.22025).
12. Kaplan, R. Z., Norton, D. P. Strategic maps. Transformation of intangible assets with material results. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2004. 512 pp.
13. Karloff, B. Business strategy: concept, concept, symbols. Chichester: John Wiley & Sons, 1991. 239 pp.
14. Kathayat B., Dixit A. K. Paddy price forecasting in India using ARIMA mode. Journal of Crop and Weed. 2021. Vol. 17, no. 1. P. 48–55. URL: https://doi.org/10.22271/09746315.2021.v17.i1.1405 (date of access: 21.05.2025).
15. Matching Model. Michigan Model by Charles Fombrun, Mary Anne Devanna, and Noel Tichy. URL: https://www.youtube.com/watch?v=TNZNAsWp3kk (accessed 01.05.2025).
16. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. Schools of Strategic Thinking. Harlow: Financial Times Prentice Hall. 1998. 330 p.
17. Sutton R. S., Barto A. G. Reinforcement Learning: An Introduction. 2nd ed. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 2018. 552 p. URL: https://books.google.com (accessed: 05.01.2025).
18. Асоціація експертів будівельної галузі http://budex.org.ua/Index.php/sertIfIkatsIya-personalu/pIdVIshennya
19. Бакалаврська кваліфікаційна робота : методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» («Управління персоналом та економіка праці») / уклад.: Й. С. Ситник, С. Й. Гончар, Г. М. Бойківська. Львів : Вид. Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2024. 40 с.
20. Бикова В. Г. Конвергенція концепцій економічної безпеки і управління потенціалом наукомістких підприємств. Економіка та менеджмент – 2023:

перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : колективна монографія. URL: http://www.confcontact.com (дата звернення: 07.06.2025).

21. Бойківська Г., Кушпір М. Напрями підвищення ефективності системи навчання та розвитку персоналу на підприємстві АТ «Укртрансгаз» Стрийське ВУПЗГ. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. № 3 (318). С. 265–270.

22. Зарічна О. Ст. Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 5 (109). С. 295–302.

23. Захарчин Г. М., Панас Я. В. Розвиток людського капіталу в контексті культурологічного фактора. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 72. С. 83–87.

24. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6, Т. 2. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-20.

25. Жувагіна О. Загальнонаукові підходи до формування економічного потенціалу підприємств торгівлі. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/35.pdf (звернення: 07.06.2025).

26. Коваль З. О. Стратегічні можливості підприємства та їх оцінювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. Вип. 5, № 2. С. 45–53.

27. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

28. Код ЄДРПОУ 32643952 - ТзОВ ПГ "Антикор будсервіс". URL: https://opendatabot.ua/ (дата звернення: 07.06.2025).

29. Косцик Р. С. Етапи комерціалізації інновацій на базі малих підприємств. 2012. URL: http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1685 (07.06.2025).

30. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38.

31. Лазоренко Т., Німуха Ю. Оцінка ефективності навчання персоналу в IT компаніях. Молодий вчений. 2018. № 1 (53). С. 914–916. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5480 (дата: 07.06.2025).

32. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2014. 592 с.

33. Мельник А. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку. Вісник Тернопільського національного економічного університету. Національна і регіональна економіка. 2018. № 3. URL: https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/download/820/935

34. Мельник С. І., Наконечна Н. В., Піхоцький А. В. Основні передумови та етапи розвитку фінансової безпеки в Україні. Ефективна економіка. 2018. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/ (дата звернення: 07.06.2025).

35. Наказ Мінрегіонбуду «Про затвердження Положення про Атестаційну архітектурно-будівельну комісію» від 25.06.2011 № 93, зареєстрований у Міністерстві юстиції за № 878/19616 від 15.07.2011. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0878-11#Text (дата звернення: 07.06.2025).

36. Панченко О. М., Мельник О. М. Фінансова звітність та план рахунків: напрямки гармонізації в умовах впровадження МСФЗ. Ефективна економіка. 2023. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.64 (06.05.2025).

37. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання професійної атестації відповідальних виконавців окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури» від 23.05.2011 № 554-2011-п. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-2011-%D0%BF#Text

Садова У. Я. Інноваційний вектор трудоресурсного забезпечення регіональних суспільних систем / В. Я. Бідак [та ін.] ; НАН України, Ін-т регіон. дослідж. Львів : ІРД НАНУ, 2008. 97 с.

39. Садова У. Я., Степура Т. М. Робочі місця як основа нової політики зайнятості

й відтворення якості людського потенціалу в Україні. Ринок праці та зайнятість населення. 2018. № 2. С. 13–20.

40. Ситник Й. С., Бойківська Г. М., Гончар С. Й. Економіка підприємства : навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2023. 260 с.

41. Сватюк О. Р., Живко З. Б., Копитко М. І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки : навчальний посібник. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2018. 456 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/671

42. Склярук Т. В., Панас Я. В. Економіка праці : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2024. 252с.

43. Стратегічне управління : навч. посіб. / С. Л. Дикань [та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

45. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

46. Стратегія підприємства : конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» всіх форм навчання / уклад.: Х. Я. Залуцька, О. Л. Мищишин. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2016. 117 с.

47. Струтинська Л. Р. Ефективність інноваційних заходів у діяльності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. 2022. Т. 32, № 3. С. 49–54.

48. Товариство з обмеженою відповідальністю промислова група Антикор будсервіс. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32643952/(зверненя:07.06.2025)

49. Трішкіна Н. І. Конкурентоспроможність підприємства як одна зі стратегічних цілей підприємства. Економіка та управління підприємствами. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-29.

50. Чухрай Н. І., Просович О. П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : підр.. Львів : Вид. Львів. політехніки, 2015. 500 с.

ДОДАТКИ