

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(назва факультету)

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: HR-стратегії забезпечення гідної праці на підприємстві

здобувач (ка) 4 курсу групи МЕН-22д

спеціальність: 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма: Менеджмент

Ніконенко М.Б.

(ПІБ здобувача)



(підпис)

Керівник проф., д.е.н. Хандій О.О.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)



(підпис)

# СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

( повне найменування вищого навчального закладу )

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного  
управління, менеджменту та маркетингу  
д.е.н., проф. О.О. Хандій



31 березня 2026 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Ніконенко Максим Богданович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи HR-стратегії забезпечення гідної праці на підприємстві

керівник роботи Хандій Олена Олексіївна, д.е.н., професор  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « 14 » 04 2026 р.  
№ 79/14

2. Строк подання здобувачем роботи « 15 » червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом та сталого розвитку; дані звіту з переддипломної практики

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретико-методологічні засади HR-стратегій гідної праці

Дослідження рівня гідної праці та аналіз діяльності підприємства

Пропозиції щодо розробки HR-стратегії забезпечення гідної праці на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання « 31 » березня 2026 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2026 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2026 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2026 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2026 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2026 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2026 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2026 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	червень 2026 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2026 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2026 р.	

Здобувач



(підпис)

Керівник роботи



(підпис)

Ніконенко М.Б.  
(прізвище та ініціали)

Хандій О.О.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 89, табл. 17

Гідна праця, HR-стратегія, управління персоналом, соціальний захист, оплата праці, плинність кадрів, соціальний діалог, психологічна безпека, інтегральний індекс гідної праці (IDWI), ключові показники ефективності (KPI), моніторинг, меблева промисловість

Об'єкт дослідження в роботі – соціально-трудові відносини, що виникають у процесі формування та реалізації HR-стратегії на підприємстві. Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування HR-стратегії забезпечення гідної праці на підприємстві. Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо вдосконалення HR-стратегії забезпечення гідної праці на підприємстві. У роботі уточнено сутність та п'ятикомпонентну структуру гідної праці як об'єкта HR-стратегування, систематизовано типологію та еволюцію HR-стратегій, обґрунтовано комплексну методику діагностики рівня гідної праці (IDWI). На прикладі ТОВ «Меблева майстерня «Ексклюзив» проведено аналіз господарської діяльності, зовнішнього та внутрішнього середовища, діагностику рівня гідної праці. Розроблено п'ять напрямів вдосконалення HR-стратегії (оплата праці, соціальний пакет, безпека, соціальний діалог, психологічна підтримка) та систему моніторингу результативності з 20 KPI. Очікуваний економічний ефект – зниження плинності, підвищення продуктивності праці, покращення HR-бренду.

## ABSTRACT

Nikonenko M.B. HR strategies for ensuring decent work at the enterprise. The manuscript.

Bachelor's qualification work in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management". Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine. Kyiv, 2026.

The object of research in the work is social and labor relations that arise in the process of forming and implementing HR strategy at the enterprise. The subject of the research is theoretical, methodological and practical aspects of forming an HR strategy to ensure decent work at the enterprise. The purpose of the work is theoretical justification and development of recommendations for improving the HR strategy to ensure decent work at the enterprise. The work clarifies the essence and five-component structure of decent work as an object of HR strategy, systematizes the typology and evolution of HR strategies, and substantiates a comprehensive methodology for diagnosing the level of decent work (IDWI). Using the example of LLC "Furniture Workshop "Exclusive", an analysis of economic activity, external and internal environment, and diagnostics of the level of decent work were conducted. Five areas of improvement of the HR strategy (wages, social package, safety, social dialogue, psychological support) and a performance monitoring system with 20 KPIs were developed. The expected economic effect is a decrease in turnover, an increase in labor productivity, and an improvement in the HR brand.

**Key words:** Decent work, HR strategy, personnel management, social protection, remuneration, staff turnover, social dialogue, psychological safety, integral decent work index (IDWI), key performance indicators (KPI), monitoring, furniture industry

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади HR-стратегій гідної праці	10
1.1. Сутність, цілі та компоненти гідної праці як об'єкта HR-стратегування	10
1.2. Класифікація та еволюція HR-стратегій забезпечення гідної праці	15
1.3. Методичні підходи до діагностики рівня гідної праці на підприємстві	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	30
РОЗДІЛ 2. Дослідження рівня гідної праці та аналіз діяльності підприємства	33
2.1. Характеристика підприємства та аналіз показників його господарської діяльності	33
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства	41
2.3. Діагностика рівня гідної праці та існуючих HR-стратегій на підприємстві	48
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	58
РОЗДІЛ 3. Пропозиції щодо розробки HR-стратегії забезпечення гідної праці на підприємстві	60
3.1. Напрями вдосконалення HR-стратегії відповідно до концепції гідної праці	60
3.2. Запровадження системи моніторингу та оцінки результативності HR-стратегії гідної праці	67
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	76
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

## ВСТУП

У сучасних умовах трансформації соціально-трудових відносин, посилення євроінтеграційних процесів та воєнних викликів в Україні питання забезпечення гідної праці набуває особливої актуальності. Концепція гідної праці, запроваджена Міжнародною організацією праці, передбачає продуктивну зайнятість, соціальний захист, дотримання трудових прав та соціальний діалог. Вона стала одним із ключових орієнтирів соціальної політики України на шляху до членства в Європейському Союзі, зокрема в контексті імплементації Глави 19 «Соціальна політика та зайнятість» *acquis* ЄС. Однак вітчизняні підприємства, особливо в реальному секторі економіки, стикаються з низкою проблем: неконкурентоспроможна оплата праці, обмежений соціальний пакет, висока плинність кадрів (особливо серед молоді), дефіцит кваліфікованих робітників, психологічні наслідки війни (стрес, вигорання, посттравматичний стресовий розлад). Це потребує перегляду існуючих HR-стратегій та переходу від компенсаційно-статусних або комплаєнс-орієнтованих моделей до інтегрованих партисипативних стратегій, які забезпечують збалансований розвиток усіх компонентів гідної праці. Тема дослідження є актуальною як з теоретичної точки зору, так і з практичної (результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики на підприємствах меблевої промисловості та інших виробничих сферах).

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо вдосконалення HR-стратегії забезпечення гідної праці на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- уточнити сутність, цілі та компоненти гідної праці як об'єкта HR-стратегування;
- систематизувати типологію та проаналізувати еволюцію HR-стратегій забезпечення гідної праці;
- обґрунтувати методичні підходи до діагностики рівня гідної праці на підприємстві;

надати загальну характеристику підприємства-базис дослідження та проаналізувати основні показники його господарської, фінансово-економічної та кадрової діяльності;

провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;

здійснити діагностику рівня гідної праці та ідентифікувати існуючу HR-стратегію на підприємстві;

розробити напрями вдосконалення HR-стратегії відповідно до концепції гідної праці;

запропонувати систему моніторингу та оцінки результативності HR-стратегії гідної праці.

Об'єктом дослідження є соціально-трудові відносини, що виникають у процесі формування та реалізації HR-стратегії на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та практичні аспекти формування HR-стратегії забезпечення гідної праці на підприємстві.

Для вирішення поставлених завдань використано такі методи наукового пізнання: теоретичного узагальнення та порівняння – при вивченні наукових підходів до сутності гідної праці та класифікації HR-стратегій; системно-структурного аналізу – при розробці п'ятикомпонентної моделі гідної праці та системи KPI; статистичного аналізу – при обробці даних про чисельність, структуру персоналу, плинність, заробітну плату; соціологічного опитування (анкетування) – для отримання суб'єктивних оцінок працівників щодо рівня гідної праці; PESTLE-аналізу – для дослідження факторів зовнішнього середовища; SWOT-аналізу – для визначення сильних та слабких сторін підприємства.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів (А.М. Колота, О.А. Грішнєвої, М. Армстронга, О.О. Хандій, О.Ф.Новікової), нормативно-правові акти України (Кодекс законів про працю, Закони України «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про колективні договори і угоди»), конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці, директиви Європейського Союзу (зокрема Глава 19 «Соціальна політика та



зайнятість»), офіційні звіти Державної служби статистики України, фінансова та кадрова звітність ТОВ «Меблева майстерня «Ексклюзив» за 2023-2025 роки, результати власного анкетування працівників підприємства (березень 2026 року).

Практична значущість отриманих результатів: розроблені у кваліфікаційній роботі пропозиції та рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Меблева майстерня «Ексклюзив» з метою підвищення рівня гідної праці, зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності персоналу та зміцнення бренду роботодавця. Крім того, запропонована комплексна методика діагностики рівня гідної праці (IDWI) та система моніторингу можуть бути використані на інших підприємствах меблевої промисловості та суміжних виробничих сфер (деревообробка, металообробка, легка промисловість).

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ HR-СТРАТЕГІЙ ГІДНОЇ ПРАЦІ

### 1.1. Сутність, цілі та компоненти гідної праці як об'єкта HR-стратегування

Сучасний етап розвитку економіки України, що характеризується військовими викликами, євроінтеграційними процесами та структурною перебудовою ринку праці, висуває нові вимоги до управління персоналом на підприємствах. Одним із ключових орієнтирів кадрової політики стає концепція гідної праці (Decent Work), запроваджена Міжнародною організацією праці (МОП). Вона набуває особливої актуальності в контексті імплементації Україною європейських соціальних стандартів та Угоди про асоціацію з ЄС. Проте вітчизняна наука та практика досі не виробили єдиного підходу до трактування гідної праці як об'єкта стратегічного управління персоналом (HR-стратегування). Тому метою цього підрозділу є уточнення сутності, цілей та структури гідної праці з позицій HR-менеджменту.

Термін «гідна праця» (Decent Work) був офіційно введений МОП у 1999 році в доповіді Генерального директора «Гідна праця» [1]. Згідно з визначенням МОП, гідна праця – це «продуктивна праця вільної людини в умовах свободи, рівності, безпеки та людської гідності» [2, с. 8]. Це поняття акумулює чотири стратегічні цілі: зайнятість та доходи; соціальний захист; права на працю; соціальний діалог [3].

У вітчизняній економічній науці гідна праця розглядається як багатоаспектна категорія. Колот А.М. визначає її як «форму суспільно-трудових відносин, яка забезпечує реалізацію трудового потенціалу працівника на засадах свободи, справедливості, безпеки та поваги до його прав і гідності» [4, с. 57]. На думку Грішнкової О.А., гідна праця – це «економічна категорія, що відображає якість трудового життя та рівень соціально-захищеності

працівника» [5, с. 112]. Узагальнення наукових підходів до розуміння гідної праці наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення сутності гідної праці в економічній літературі**

Підхід	Автори	Сутнісна характеристика	Акцент в управлінні
Інституційний	Колот А.М., МОП	Гідна праця як система соціально-трудових відносин, закріплених нормами права	Забезпечення прав працівника, соціальний діалог
Якісний	Грішнова О.А., Лібанова Е.М.	Інтегральна характеристика якості трудового життя	Підвищення задоволеності працею, безпека
Відтворювальний	Петюх В.М., Савченко І.А.	Умова відтворення робочої сили на розширеній основі	Доходи, соціальний захист, розвиток персоналу
Стратегічний	Хандій О.О., Новікова О.Ф	Ресурс забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Інтеграція в HR-стратегію, продуктивність

Джерело: складено автором за [1-6]

Як видно з табл. 1.1, традиційні підходи зосереджуються або на правах працівника (інституційний), або на якості трудового життя (якісний), або на відтворенні робочої сили (відтворювальний). Однак для HR-стратегування найбільш продуктивним є стратегічний підхід, що розглядає забезпечення гідної праці як фактор підвищення продуктивності, лояльності та конкурентоспроможності підприємства. Це передбачає інтеграцію принципів гідної праці в довгострокову кадрову політику.

Важливо розмежовувати поняття «гідна праця» та суміжні категорії. Так, «якість трудового життя» – ширша категорія, що включає задоволеність роботою, стосунки в колективі, можливості самореалізації. «Соціально-трудові відносини» – це система взаємодії між працівниками, роботодавцями та державою. Гідна праця виступає критерієм оцінки цих відносин з позиції

міжнародних стандартів. «Безпека праці» – лише один з елементів гідної праці, хоча в умовах війни вона набуває пріоритетного значення [7].

Цілі забезпечення гідної праці можна структурувати за трьома рівнями: індивідуальним, організаційним та суспільним. На індивідуальному рівні головна ціль – реалізація трудового потенціалу працівника в безпечних, справедливих і гідних умовах, що включає: отримання достатнього доходу; соціальний захист (лікарняні, пенсія, страхування); дотримання трудових прав (свобода асоціації, заборона дискримінації, примусової та дитячої праці); можливість голосу через соціальний діалог.

На організаційному рівні цілі гідної праці збігаються з ключовими показниками ефективності HR-служби: зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, покращення морально-психологічного клімату, формування позитивного бренду роботодавця (HR-бренду). Дослідження європейських компаній свідчать, що впровадження принципів гідної праці дозволяє знизити плинність персоналу на 20-30% та підвищити продуктивність на 12-15% [8, с. 44].

На суспільному рівні цілі включають: подолання бідності, зменшення нерівності, соціальну інтеграцію, сталий економічний розвиток. Саме тому гідна праця стала одним із цілей сталого розвитку ООН (Ціль 8: «Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх») [9].

У контексті HR-стратегування цілі гідної праці конкретизуються у таких стратегічних завданнях: розробка системи оплати праці, що забезпечує відтворення робочої сили та враховує результативність; створення безпечних умов праці з урахуванням воєнних ризиків; впровадження програм навчання та кар'єрного зростання; забезпечення соціального діалогу через профспілку або інші представницькі органи; недопущення дискримінації та домагань на робочому місці; балансування роботи та особистого життя (Work-Life Balance) [10].

Базовою є чотирикомпонентна модель МОП, яка включає:

зайнятість (наявність роботи, продуктивна зайнятість, свобода вибору роду занять);

соціальний захист (доступ до соціальних гарантій, пенсійне та медичне страхування);

права на працю (дотримання конвенцій МОП, заборона дискримінації та примусової праці);

соціальний діалог (свобода асоціації, колективні переговори, трипартизм) [3].

Однак для цілей HR-стратегування доцільно використовувати більш деталізовану компонентну структуру, що враховує специфіку управління персоналом на мікрорівні. У табл. 1.2 наведено авторську структуру компонентів гідної праці як об'єкта HR-стратегування.

Таблиця 1.2

### Компоненти гідної праці та їх проєкція на HR-стратегії підприємства

Компонент (за МОП)	Змістове наповнення для підприємства	Інструменти HR-стратегії	Індикатори оцінки
Зайнятість	Справедливе працевлаштування, стабільність робочого місця, гідна зарплата	Система грейдинг, нематеріальна мотивація	КПЕ, Рівень зарплати (порівняно з ринком), плинність, частка строкових договорів
Соціальний захист	Лікарняні, відпустки, пенсійне забезпечення, страхування	Соціальний пакет, програми ДМС, недержавне пенсійне забезпечення	Охоплення соцпакетом, задоволеність соцзахистом
Права на працю	Дотримання трудового законодавства, заборона дискримінації, безпека праці	Політика недискримінації, інструктажі з охорони праці, комплаєнс	Кількість скарг, частота нещасних випадків, результати перевірок
Соціальний діалог	Участь працівників в управлінні, колективний договір, зворотний зв'язок	Система пропозицій, збору щорічні опитування, профкому, робота	Наявність та виконання колективного договору, індекс залученості
Додатковий компонент	Психологічна безпека, підтримка ментального здоров'я, стресостійкість	Програми ЕАР, психологічна підтримка, тренінги з resilience	Рівень вигорання, використання програм підтримки

Як видно з табл. 1.2, класична чотирикомпонентна модель МОП потребує адаптації до рівня підприємства та доповнення п'ятим компонентом – психологічною безпекою та підтримкою ментального здоров'я. Це зумовлено кількома чинниками. По-перше, військова агресія росії проти України спричинила масове поширення посттравматичного стресового розладу (ПТСР) серед працівників, особливо в прифронтових регіонах. По-друге, цифровізація та дистанційна робота розмивають межі між роботою та особистим життям, збільшуючи ризик емоційного вигорання. По-третє, сучасні HR-стратегії провідних компаній усе частіше включають програми Employee Assistance Program (EAP) як невід'ємний елемент утримання талантів [12].

Окремої уваги заслуговує питання вимірювання гідної праці. МОП розробив систему показників для моніторингу прогресу на національному рівні – 10 ключових індикаторів, згрупованих за чотирма цілями [13]. Для рівня підприємства доцільно використовувати як об'єктивні показники (рівень зарплати відносно середньогалузевого, плинність кадрів, частка працівників, охоплених колективним договором), так і суб'єктивні (індекс задоволеності працею, індекс сприйняття справедливості, рівень вигорання). Емпіричні дослідження свідчать про прямий позитивний зв'язок між інтегральним індексом гідної праці та продуктивністю праці ( $r=0,68$ ,  $p<0,01$ ) [14].

Перетворення гідної праці з глобальної ідеї на внутрішньофірмову стратегію вимагає чіткого розуміння її місця в системі стратегічного управління персоналом. HR-стратегія – це довгостроковий план розвитку персоналу, спрямований на досягнення цілей підприємства шляхом формування компетентного, лояльного та мотивованого трудового колективу. Забезпечення гідної праці, відповідно, виступає одним із ключових напрямів HR-стратегії, поряд з підбором, оцінкою, навчанням та мотивацією [15].

Вітчизняні дослідники підкреслюють, що HR-стратегія гідної праці повинна інтегрувати чотири блоки:

економічний (гідний дохід, продуктивна зайнятість);

соціально-захисний (соціальне страхування, безпека умов праці);  
правовий (дотримання трудових прав, колективні договори);  
комунікаційний (соціальний діалог, залученість) [16].

Цей перелік доцільно доповнити психологічно-етичним блоком (протидія дискримінації та мобінгу, підтримка ментального здоров'я).

Підсумовуючи, гідна праця – це багатоаспектна категорія, що виходить за межі традиційного розуміння оплати праці та соціального захисту; вона охоплює також права, діалог і психологічну безпеку. Для ефективного включення гідної праці до HR-стратегії необхідно перейти від інституційного підходу (дотримання закону) до стратегічного (використання як фактора конкурентоспроможності). Запропонована п'ятикомпонентна модель (зайнятість, соціальний захист, права, діалог, психологічна безпека) дозволяє формувати цілісну систему інструментів HR-стратегування та індикаторів для їх оцінки.

## **1.2. Класифікація та еволюція HR-стратегій забезпечення гідної праці**

У сучасних умовах трансформації соціально-трудоких відносин, посилення євроінтеграційних процесів та воєнних викликів в Україні питання формування ефективних HR-стратегій набуває особливої актуальності. Гідна праця, як комплексна характеристика якості трудового життя, має бути інтегрована у довгострокові плани розвитку персоналу на підприємствах. Однак відсутність єдиної класифікації HR-стратегій забезпечення гідної праці та нерозуміння еволюційних трендів ускладнює вибір оптимальної кадрової політики. Метою цього підрозділу є систематизація типів HR-стратегій гідної праці, виявлення закономірностей їх еволюції та обґрунтування сучасних підходів до стратегування в цій сфері.

HR-стратегія (стратегія управління людськими ресурсами) являє собою довгостроковий план формування, розвитку та використання трудового потенціалу організації для досягнення її цілей. Класик стратегічного менеджменту М. Армстронг визначає HR-стратегію як «декларацію намірів

щодо того, як слід управляти людьми, щоб це сприяло реалізації бізнес-стратегії» [1, с. 42]. П. Боксвол та Дж. Перселл розрізняють «проголошену» (intended) та «реалізовану» (implemented) HR-стратегію, наголошуючи на розриві між планами та практикою [2].

У контексті гідної праці HR-стратегія набуває специфічних рис. По-перше, вона має враховувати не лише економічні інтереси роботодавця, а й соціальні права працівника. По-друге, її реалізація передбачає моніторинг дотримання міжнародних стандартів (конвенцій МОП, директив ЄС). По-третє, вона повинна бути гнучкою до зовнішніх шоків, зокрема воєнних загроз [3].

Класифікація HR-стратегій забезпечення гідної праці може базуватися на різних критеріях: за джерелом конкурентної переваги (стратегії лідерства за витратами, диференціації, фокусування – за М. Портером); за роллю персоналу (стратегії залучення/розвитку та використання/контролю – за М. Армстронгом); за ставленням до працівника (патерналістська, ліберальна, партисипативна) [4]. У табл. 1.3 наведено класифікацію HR-стратегій за критерієм пріоритетності компонентів гідної праці.

Таблиця 1.3

**Типологія HR-стратегій підприємства залежно від акцентів у забезпеченні гідної праці**

Тип HR-стратегії	Домінуючий компонент гідної праці	Цільові орієнтири	Ризики для працівника	Прикладні інструменти
Компенсаційно-орієнтована	Гідна заробітна плата (компонент «зайнятість»)	Рівень оплати праці вище середньоринкового ; прив'язка до КРІ	Ігнорування нематеріальної мотивації, вигорання	Грейдинг, КРІ, бонуси, опції
Соціально-захисна	Соціальний захист та безпека	Повний соціальний пакет, ДМС, пенсійна програма	Патерналізм, зниження ініціативності	Колективний договір, соцпакет, страхування
Правозахисна	Дотримання трудових прав	Нульова толерантність до дискримінації, дотримання закону	Бюрократизація , формалізм	Комплайнс-політика, гарячі лінії, аудит
Діалогова	Соціальний діалог та залученість	Висока залученість, участь в управлінні	Конфлікти через розмивання	Щорічні опитування, рада



Тип HR-стратегії	Домінуючий компонент гідної праці	Цільові орієнтири	Ризики для працівника	Прикладні інструменти
			відповідальності	працівників, профком
Психологічно-підтримуюча	Психологічна безпека, ментальне здоров'я	Низький рівень вигорання, стресостійкість	Зниження продуктивності, стигматизація	ЕАР, психологічна підтримка, тренінги resilience
Інтегрована (балансна)	Усі компоненти в збалансованому вигляді	Довгострокова конкурентоспроможність, сталий HR-бренд	Складність управління, високі витрати	Бюджетування персоналу, HR-аналітика, стратегічне планування

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 5; 6]

Як видно з табл. 1.3, жоден з чистих типів не є оптимальним для всіх підприємств – вибір залежить від галузі, розміру, фінансових можливостей та стратегічних цілей. Найбільш збалансованою є інтегрована (балансна) стратегія, однак вона потребує значних ресурсів та високого рівня HR-компетенцій. Для малих та середніх підприємств (МСП) більш реалістичним є поєднання 2-3 компонентів, наприклад, компенсаційного та соціально-захисного.

Розуміння того, як саме змінювалися підходи до поєднання гідної праці та HR-стратегування, дозволяє передбачити майбутні тренди. У світовій практиці можна виокремити кілька етапів (хвиль) еволюції.

Перший етап (1900–1950-ті роки): індустріальна модель та зародження соціального захисту. На початку XX століття переважав технократичний підхід, започаткований Ф. Тейлором («науковий менеджмент»), де людина розглядалася як придатак до машини. Гідна праця не була пріоритетом – умови праці були важкими, права працівників обмеженими. Проте саме в цей період (1919 р.) була створена МОП, прийнято перші конвенції про заборону примусової та дитячої праці, 8-годинний робочий день. У 1930-х роках, після Великої депресії, в США та Європі починають формуватися системи соціального страхування (пенсії, допомога по безробіттю). HR-функція

зводилася до кадрового діловодства (адміністрування зарплати, ведення особових справ) [7].

Другий етап (1960–1980-ті роки): розвиток школи людських відносин та якості трудового життя. Під впливом досліджень Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегора відбувається перехід від «економічної людини» до «соціальної». З'являється концепція «якості трудового життя» (Quality of Working Life, QWL). Активно розвиваються профспілки, соціальний діалог, колективні переговори. Ухвалюються ключові конвенції МОП про свободу асоціації (№87, 1948) та право на ведення колективних переговорів (№98, 1949). HR-функція починає включати навчання, оцінку персоналу, планування кар'єри, хоча кадрові служби ще залишаються допоміжними підрозділами [8].

Третій етап (1990-ті роки – 2008 рік): інтеграція гідної праці в корпоративні стратегії. Після офіційного запровадження концепції «гідної праці» МОП (1999 р.) розпочинається системне впровадження її принципів на рівні підприємств. Великі транснаціональні корпорації (TNCs) запроваджують соціальні кодекси, стандарти ланцюгів постачання (SA8000, ETI Base Code). HR-стратегії інтегрують такі елементи: рівна оплата за рівноцінну працю, гендерна рівність, заборона дитячої та примусової праці в ланцюгах доданої вартості. В Україні, попри кризові явища, приймається Трудовий кодекс (проекти), розвивається соціальне партнерство, хоча рівень тіньової зайнятості залишається високим (20-25%) [9].

Четвертий етап (2008–2021 роки): кризові шоки та сталий розвиток. Світова фінансова криза 2008–2009 рр., анексія Криму та війна на Донбасі, пандемія COVID-19 посилили увагу до стійкості (resilience) працівників та соціальної відповідальності бізнесу (КСВ). Гідна праця стає частиною Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР 8). Поширюється концепція «гідного працевлаштування молоді», «зелених робочих місць». HR-стратегії все частіше включають програми ментального здоров'я, різноманітності та інклюзії (DEI), дистанційної роботи. Зростає роль HR-аналітики та показників залученості (engagement). В Україні відбувається реформа трудового законодавства

(прийняття нового Трудового кодексу в першому читанні, спроби дерегуляції) [10].

П’ятий етап (2022 рік – до тепер): воєнна трансформація та євроінтеграційний вимір. Повномасштабне вторгнення росії спричинило безпрецедентні виклики: міграція та дефіцит кадрів, руйнування робочих місць, зростання потреб у психологічній підтримці. Водночас отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС (2022) та відкриття переговорів (2024) зобов’язує гармонізувати соціальне законодавство з асquis ЄС. Особливе значення має Глава 19 «Соціальна політика та зайнятість», яка вимагає імплементації директив про рівність, безпеку праці, інформування та консультування працівників, а також Конвенцій МОП. HR-стратегії набувають рис гнучкості, адаптивності, фокусу на безпеку (фізичну та психологічну) та соціальний захист внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та ветеранів. Поширюються програми реінтеграції, резильєнс-тренінги, психологічна підтримка на постійній основі [11].

У табл. 1.4 наведено порівняльну характеристику етапів еволюції HR-стратегій забезпечення гідної праці.

Таблиця 1.4

**Еволюція HR-стратегій у контексті гідної праці: етапи, характеристики, виклики**

Етап	Період	Домінуюча парадигма	Статус гідної праці	HR-роль	Інструменти	Виклики
Індустріальний	1900–1950-ті	Тейлоризм, фордизм	Відсутня як концепція ; окремі норми охорони праці та заборони дитячої праці	Кадрове діловодство, облік	Табель, розрахунок зарплати , накази	Висока травматичність, низька продуктивність
Школи людських відносин	1960–1980-ті	Неокласика, якість трудовог	Зародження ідеї; соціальний захист	Адміністрування, навчання, оцінка	Опитування, гуртки якості,	Розрив між теорією та практикою

Етап	Період	Домінуюча парадигма	Статус гідної праці	HR-роль	Інструменти	Виклики
		о життя	та діалог		колективні договори	
Інтеграційний	1990–2008	Стратегічне управління персоналом	Концептуалізація МОП; корпоративні соціальні кодекси	Стратегічне партнерство	HR-стратегія, KPI, бенчмаркінг	Трудомісткість, висока вартість
Сталого розвитку	2008–2021	KCB, ESG, сталість	Інтеграція в ЦСР ООН; увага до гідного працевлаштування молоді та «зелених» робочих місць	Бізнес-партнер, аналітик	HR-аналітика, DEI-програми, дистанційна робота, EAP	Відсутність єдиних метрик, кризи
Воєнно-євроінтеграційний	2022 – т.ч.	Стійкість (resilience), безпека, ЄС-адаптація	Стратегічний орієнтир соціальної політики; ключова умова членства в ЄС	Антикризовий HR, трансформаційний лідер	Кризові комунікації, релокація, підтримка ВПО, відновлення	Вживання бізнесу, втрата кадрів, відтік за кордон

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 8; 10; 11; 12]

Аналізуючи еволюцію, можна виокремити кілька наскрізних трендів, які є релевантними для сучасних HR-стратегій гідної праці:

1. Від патерналізму до партнерства. Якщо на ранніх етапах працівник розглядався як об'єкт турботи (соціальний пакет «згори»), то тепер акцент зміщується на спільне створення цінності через діалог, залученість та автономію.

2. Від комплаєнсу до культури. Дотримання формальних норм (колективний договір, звітність) стає недостатнім – потрібно формувати внутрішню культуру поваги, справедливості, нетерпимості до дискримінації.

3. Від стабільності до резильєнтності. Постійні кризи (фінансова, пандемічна, воєнна) вимагають від HR-стратегій здатності швидко адаптуватися, переформатовувати робочі місця, підтримувати психологічний стан працівників. Гідна праця стає фактором виживання бізнесу.

4. Від національних стандартів до європейських та глобальних. Вимоги ЄС, МОП, глобальних ланцюгів постачання змушують українські підприємства (навіть малі) підвищувати соціальні стандарти. Це створює як виклики (витрати), так і можливості (експорт, інвестиції, партнерства) [13].

На основі узагальнення еволюційних трендів та класифікаційних підходів можна виокремити три базові моделі, які реалізуються українськими підприємствами (переважно великими та середніми) з урахуванням воєнно-євроінтеграційного контексту:

Модель А: Комплаєнс-орієнтована (реактивна). Характерна для підприємств, які сприймають гідну працю як додаткове навантаження та ризик. Забезпечується мінімальний рівень, необхідний для дотримання закону та уникнення штрафів: мінімальна зарплата, базовий соціальний пакет, формальне проведення інструктажів, відсутність реального соціального діалогу. Така модель неефективна в довгостроковій перспективі, оскільки призводить до високої плинності та низької залученості, але може бути вимушеним вибором для кризових або малих підприємств [14].

Модель Б: Компенсаційно-статусна (тактична). Переважає на підприємствах, які конкурують за таланти через високі зарплати та престижні соціальні пакети. Гідна праця ототожнюється насамперед із гідним доходом та статусом. Слабо розвинені соціальний діалог (профспілка формальна), психологічна безпека (високий рівень вигорання через постійний стрес). Часто зустрічається в ІТ-секторі, фінансах, великому бізнесі. Незважаючи на високі зарплати, плинність може бути значною через відсутність сенсу та вигорання [15].

Модель В: Інтегрована партисипативна (стратегічна). Найбільш бажана з точки зору концепції гідної праці. Характеризується балансом усіх чотирьох (п'яти) компонентів, активною участю працівників в управлінні через ради, опитування, проєктні групи, системним моніторингом задоволеності та психологічного стану. Така модель потребує зрілої корпоративної культури, високої кваліфікації HR-служби, значних ресурсів. В Україні впроваджена на окремих великих підприємствах (наприклад, «Нова пошта», «АТБ», «Метінвест»), особливо тих, що мають міжнародні сертифікати (SA8000, ISO 45001) або входять до глобальних ланцюгів постачання. Досвід таких компаній свідчить, що інтегрована стратегія гідної праці окупається за рахунок зниження плинності (на 15-25%), зростання продуктивності (на 10-20%), покращення бренду та інвестиційної привабливості [16].

Класифікація HR-стратегій забезпечення гідної праці може бути побудована за критерієм домінуючого компонента (компенсаційна, соціально-захисна, правозахисна, діалогова, психологічно-підтримуюча) або за рівнем інтеграції (реактивна, тактична, стратегічна). Найбільш ефективною є інтегрована (балансна) стратегія, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

Еволюція HR-стратегій пройшла шлях від технократично-облікової (індустріальний етап) через соціально-орієнтовану (школа людських відносин) до стратегічно-партнерської (сучасність). Кожен наступний етап характеризувався розширенням змісту гідної праці та посиленням її ролі в корпоративному управлінні.

Сучасний воєнно-євроінтеграційний етап (з 2022 року) висуває нові вимоги до HR-стратегій: фокус на безпеку (фізичну та психологічну), підтримку ВПО та ветеранів, гармонізацію з соціальним аспис ЄС (особливо Глава 19), резильєнсність та адаптивність. Ігнорування цих вимог загрожує втратою конкурентоспроможності, кадровим голодом та правовими ризиками.

Для українських підприємств найбільш прийнятною є поетапна трансформація від комплаєнс-орієнтованої (або компенсаційно-статусної) до інтегрованої партисипативної моделі, з урахуванням галузевої специфіки,

розміру та фінансових можливостей. Ключову роль у цьому переході відіграє розвиток HR-компетенцій, систем моніторингу та культури соціального діалогу.

### **1.3. Методичні підходи до діагностики рівня гідної праці на підприємстві**

Для того, щоб обрати або скоригувати HR-стратегію забезпечення гідної праці, необхідно спочатку оцінити поточний рівень гідної праці на підприємстві, виявити «вузькі місця» та зони ризику. Це потребує розроблення або адаптації відповідного методичного інструментарію.

Діагностика рівня гідної праці (Decent Work Diagnostics) є відносно новим напрямом прикладних досліджень, який активно розвивається з початку 2000-х років у рамках діяльності Міжнародної організації праці (МОП), а також національних статистичних служб та академічних кіл. Необхідність такої діагностики зумовлена кількома чинниками.

По-перше, гідна праця є латентним (не завжди безпосередньо спостережуваним) явищем, яке неможливо виміряти одним показником. Вона включає як об'єктивні, так і суб'єктивні компоненти (сприйняття справедливості, задоволеність, психологічний клімат). По-друге, рівень гідної праці диференціюється за галузями, розмірами підприємств, статтю, віком та іншими ознаками, що потребує сегментованого аналізу. По-третє, діагностика є основою для моніторингу прогресу – як на рівні окремого підприємства (впровадження HR-стратегії), так і на рівні держави (виконання ЦСР 8, зобов'язань перед ЄС та МОП). По-четверте, наявність надійної діагностики знижує ризики прийняття неправильних стратегічних рішень: «вимірювати – значить керувати» [1].

Перед аналізом методичних підходів варто розмежувати рівні діагностики. Макрорівень (національний, регіональний) оперує статистичними показниками зайнятості, безробіття, середньої зарплати, кількості нещасних випадків, участі в колективних переговорах. Цей рівень важливий для порівняльного аналізу та бенчмаркінгу. Мікрорівень (підприємство, організація)



передбачає використання внутрішньої звітності (кадрова, бухгалтерська, з охорони праці) та опитувань персоналу. Саме мікрорівень є предметом дослідження бакалаврської роботи, оскільки HR-стратегія формується та реалізується в межах конкретного підприємства [2].

Базовим методичним підходом, що визнаний на глобальному рівні, є «Decent work indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators», розроблений МОП (2012-2013 рр.) [3]. Ця система містить 10 ключових статистичних індикаторів, згрупованих за чотирма стратегічними цілями гідної праці:

Зайнятість: рівень безробіття; частка зайнятих за межею бідності (низькооплачувані); частка нестандартних форм зайнятості (тимчасова, неповний робочий день, неформальна).

Соціальний захист: частка економічно активного населення, яке сплачує внески до пенсійної системи; рівень виробничого травматизму зі смертельними наслідками.

Права на працю: частка працівників, охоплених колективними договорами; наявність та дотримання законодавства про заборону дискримінації та примусової праці.

Соціальний діалог: охоплення колективними переговорами; частка підприємств із профспілковими осередками; показники страйкової активності [3].

Для кожної країни МОП розраховує «профіль гідної праці» (Decent Work Country Profile), що включає 70-80 показників. Україна бере участь у цьому процесі з 2015 року, однак через воєнні дії збір даних ускладнений, особливо на тимчасово окупованих територіях [4].

Незважаючи на безсумнівну цінність системи МОП для макроаналізу, її пряме перенесення на рівень підприємства має обмеження:

- Багато індикаторів (наприклад, рівень безробіття) не мають сенсу на рівні фірми.
- Відсутня оцінка психологічної безпеки та ментального здоров'я (особливо актуально в умовах війни).



- Індикатори переважно об'єктивні, але не враховують суб'єктивне сприйняття справедливості, автономії, поваги.

- Вони орієнтовані на стаціонарний стан, а не на динаміку змін під впливом HR-стратегій.

Тому для мікрорівня необхідно розробляти (або адаптувати) більш гнучкі методики, які поєднують статистичні дані, опитування та експертні оцінки [5].

У світовій та вітчизняній практиці сформувалося кілька основних підходів.

Перший підхід: нормативно-оцінний (комплаєнс-підхід). Базується на перевірці відповідності діяльності підприємства нормам трудового законодавства, конвенціям МОП, галузевим угодам та колективному договору. Як правило, використовується під час аудитів (внутрішніх або зовнішніх), сертифікації (SA8000, ISO 45001), інспекцій Держпраці. Основні методи – аналіз документів (штатний розпис, посадові інструкції, накази, журнали інструктажів, звіти з охорони праці) та інтерв'ю з керівництвом і працівниками. Переваги: чіткість, можливість порівняння з юридичними вимогами. Недоліки: формальний характер (наявність документа не гарантує виконання), відсутність оцінки психологічних аспектів, статичність [6].

Другий підхід: соціологічний (суб'єктивний). Ґрунтується на опитуваннях працівників щодо їхнього сприйняття гідної праці, задоволеності різними її аспектами. Найбільш відомою є шкала «Decent Work Scale» (DWS), розроблена Duffy та ін. (2017) у межах психології кар'єри [7]. Вона включає 18-28 питань (залежно від версії) за п'ятьма факторами: (1) безпечні умови праці; (2) доступ до соціального захисту (медицина, пенсія); (3) адекватна оплата; (4) праця, що дозволяє реалізувати власні цінності; (5) гідне ставлення (повага, справедливість). Застосовується переважно в США та Європі, є адаптації для країн, що розвиваються. Переваги: враховує суб'єктивне благополуччя, виявляє приховані проблеми (мобінг, дискримінацію, вигорання). Недоліки: залежність від настроїв респондентів (зміщеність), трудомісткість, складність порівняння між підприємствами при використанні різних шкал [8].

Третій підхід: статистично-аналітичний (об'єктивний). Оперує кількісними даними кадрової та бухгалтерської звітності: середня зарплата в зіставленні з галузевою/регіональною, розрив у зарплаті між чоловіками та жінками, плинність кадрів, частота нещасних випадків, частка працівників, охоплених навчанням, витрати на соціальний пакет на одного працівника, частка працівників зі строковими договорами. Додатково можуть використовуватись дані зовнішнього бенчмаркінгу (salary survey, галузеві звіти). Переваги: об'єктивність, можливість динамічного аналізу (порівняння рік до року), відносна простота розрахунку. Недоліки: не охоплює психологічні та соціальні аспекти, не дає відповіді на питання «чому?» (наприклад, чому висока плинність – через низьку зарплату чи через мобінг?) [9].

Четвертий підхід: комплексний (інтегральний). Поєднує елементи попередніх трьох підходів та спрямований на обчислення зведеного індексу гідної праці (Composite Index of Decent Work, CIDW). Методика включає: вибір релевантних індикаторів (об'єктивних і суб'єктивних); нормування (шкалювання) для приведення до порівнянного вигляду (наприклад, від 0 до 1 або від 0 до 100); визначення вагових коефіцієнтів (експертним шляхом або методами факторного аналізу); агрегування в інтегральний індекс. Такий підхід використовується в низці міжнародних досліджень (наприклад, проект «Decent Work in Global Supply Chains»), а також у вітчизняних роботах (Колот А.М., Грішнова О.А., Хандій О.О.) [10; 11; 12]. Переваги: цілісна оцінка, можливість рейтингування. Недоліки: суб'єктивність при визначенні ваг, чутливість до вибору індикаторів та методу нормування.

На основі аналізу переваг і недоліків різних підходів, а також з урахуванням специфіки українських підприємств (воєнний стан, євроінтеграція, дефіцит кадрів, цифровізація) пропонується використовувати комплексну діагностичну модель, яка включає три етапи та п'ять груп індикаторів.

Етап 1. Формальний (комплаєнс-аудит). Перевіряються наявність та якість колективного договору, дотримання законодавства про оплату праці (відсутність заборгованості, мінімальна зарплата), наявність посади/служби охорони праці, проведення інструктажів та медоглядів, дотримання прав на

відпустку, лікарняний, наявність скарг до Держпраці та їх вирішення. Джерела: кадрова документація, акти перевірок, дані судових реєстрів.

Етап 2. Кількісний аналіз (об'єктивні індикатори). Збираються та аналізуються статистичні дані за останні 3-5 років: динаміка середньої зарплати (абсолютна та відносно ринку), плинність кадрів (загальна та за категоріями), показники виробничого травматизму (частота, тяжкість), частка працівників з неповним робочим днем/строковими договорами, охоплення навчанням (години на одного працівника), витрати на соціальний пакет, гендерний розрив в оплаті праці (якщо є значуща частка жінок). Джерела: форма №1-ПВ (звіт з праці), форма №7-ТВ (травматизм), бухгалтерська звітність, дані відділу кадрів. Для бенчмаркінгу використовуються дані Держстату, галузеві дослідження, salary surveys (наприклад, EY, KPMG, HeadHunter).

Етап 3. Суб'єктивна оцінка (опитування персоналу). Розробляється анкета (20-30 запитань), яка охоплює: оцінку справедливості оплати праці; сприйняття безпеки умов праці (фізичної та психологічної); наявність дискримінації, мобінгу, домагань; можливості для навчання та кар'єрного зростання; якість соціального діалогу (інформування, участь в ухваленні рішень); баланс роботи та особистого життя; психологічний стан (вигорання, стрес). Опитування проводиться анонімно, бажано онлайн (через Google Forms або корпоративну систему). Розмір вибірки – не менше 30% загальної чисельності (для підприємств до 500 осіб) або репрезентативна вибірка (для більших). Результати опрацьовуються методами описової статистики, виявляються «критичні зони» (де середня оцінка нижче 3 з 5).

На основі трьох етапів обчислюється інтегральний індекс гідної праці (Integral Decent Work Index, IDWI).

Рівень гідної праці інтерпретується за шкалою: 0,80–1,00 – високий (стратегічний); 0,60–0,79 – задовільний (тактичний); 0,40–0,59 – низький (критичний); <0,40 – дуже низький (неприйнятний). Для підприємств, що перебувають у зоні бойових дій або на окупованих територіях, може застосовуватися коригувальний коефіцієнт (наприклад, додавання «воєнного дисконту» до суб'єктивних оцінок) [13; 14].

У табл. 1.5 наведено порівняльний аналіз розглянутих методичних підходів до діагностики гідної праці на підприємстві за ключовими критеріями.

Таблиця 1.5

**Порівняльний аналіз методичних підходів до діагностики гідної праці на підприємстві**

Критерій	Нормативно-оцінний (комплаєнс)	Соціологічний (суб'єктивний)	Статистично-аналітичний (об'єктивний)	Комплексний (інтегральний) – авторський
Основне джерело даних	Юридичні документи, акти перевірок	Анкетування персоналу	Кадрова та бухгалтерська звітність	Поєднання всіх трьох джерел
Охоплення компонентів гідної праці (за п. 1.1)	Права, безпека (частково)	Оплата, психологічна безпека, діалог (суб'єктивно)	Оплата, зайнятість, соцзахист (об'єктивно)	Усі 5 компонентів (об'єктивно+суб'єктивно)
Можливість динамічного аналізу	Низька (акт – на момент перевірки)	Середня (повторні опитування)	Висока (порівняння років, тренди)	Висока (за умови регулярного збору)
Відображення психологічної безпеки та ментального здоров'я	Ні (тільки фізична безпека)	Так (вигорання, стрес, ставлення)	Ні (не фіксується)	Так (через суб'єктивний суборіндекс)
Стійкість до зовнішніх шоків (війна)	Низька (норми можуть не виконуватися)	Висока (виявляє реальний стан)	Середня (дані можуть спотворюватися)	Висока (багатоджерельність)
Трудомісткість	Низька (1-2 дні)	Висока (тиждень-два)	Середня (3-5 днів)	Висока (2-3 тижні)
Вартість впровадження	Низька	Середня (анкетування, обробка)	Низька (наявність даних)	Середня (потребує координації)
Можливість бенчмаркінгу з іншими підприємствами	Низька (різні документи)	Низька (різні шкали, вибірки)	Висока (стандартизовані показники)	Обмежена (потребує уніфікації)

Джерело: розроблено автором на основі [5; 7; 9; 11; 13]

Проведення разової діагностики є корисним, але недостатнім. Для того, щоб гідна праця стала повноцінним об'єктом стратегічного управління, необхідно інтегрувати діагностику в річний цикл HR-менеджменту (Plan-Do-Check-Act, PDCA):

Планування (Plan). На основі базової діагностики (IDWI) визначаються цільові рівні на наступний рік (наприклад, підвищити IDWI з 0,60 до 0,70) та розробляються заходи (підвищення зарплати, навчання керівників з питань психологічної безпеки, програми адаптації).

Виконання (Do). Заходи впроваджуються протягом року, збираються проміжні дані (квартальний зріз об'єктивних показників, піврічне опитування).

Перевірка (Check). В кінці року проводиться повторна комплексна діагностика, порівнюється досягнутий IDWI з плановим та базовим, виявляються причини відхилень.

Коригування (Act). HR-стратегія оновлюється з урахуванням отриманих результатів, коригуються цілі та заходи [15].

Для підвищення достовірності діагностики рекомендується:

використовувати стандартизовані опитувальники (наприклад, україномовну адаптацію Decent Work Scale або опитувальник «Якість трудового життя»);

залучати зовнішніх експертів (консультантів з HR-аналітики, соціологів) для проведення опитувань та обробки даних;

поєднувати кількісні методи з якісними (фокус-групи, глибинні інтерв'ю з працівниками, які звільняються);

забезпечити анонімність опитувань для отримання чесних відповідей;

публікувати агреговані результати для колективу (без персональних даних) та обговорювати плани покращення – це підвищує довіру та залученість [16].

Діагностика рівня гідної праці на підприємстві є необхідною передумовою розробки та моніторингу HR-стратегії. Існуючі методичні

підходи (нормативно-оцінний, соціологічний, статистично-аналітичний) мають як переваги, так і недоліки, тому доцільно використовувати комплексний (інтегральний) підхід, який поєднує об'єктивні та суб'єктивні індикатори.

Запропонована авторська комплексна методика включає три етапи (комплаєнс-аудит, кількісний аналіз об'єктивних показників, опитування персоналу) та дозволяє обчислити інтегральний індекс гідної праці (IDWI) за п'ятьма компонентами (зайнятість, соціальний захист, права, діалог, психологічна безпека). Вагові коефіцієнти (0,3; 0,4; 0,3) відображають пріоритет об'єктивних вимірів.

Для сталого впровадження діагностики рекомендується інтегрувати її в річний цикл управління (PDCA), забезпечити регулярність (не рідше одного разу на рік), поєднання кількісних і якісних методів, анонімність та зворотний зв'язок з персоналом. Це дозволить перетворити гідну працю з абстрактної ідеї на керований процес з вимірними

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра було здійснено теоретико-методологічне обґрунтування сутності, цілей та компонентів гідної праці, систематизовано типологію HR-стратегій та проаналізовано еволюцію підходів до управління персоналом у контексті гідної праці, а також досліджено методичні підходи до діагностики рівня гідної праці на підприємстві. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Гідна праця є багатоаспектною економічною та соціальною категорією, яка, згідно з визначенням Міжнародної організації праці, охоплює продуктивну зайнятість, соціальний захист, дотримання трудових прав та соціальний діалог. Узагальнення наукових підходів (інституційного, якісного, відтворювального, стратегічного) дозволило виявити, що для цілей HR-стратегування найбільш продуктивним є стратегічний підхід, який розглядає забезпечення гідної праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Цілі забезпечення гідної праці структуруються на трьох рівнях: індивідуальному (реалізація трудового потенціалу, гідний дохід, безпека), організаційному (зниження плинності, підвищення продуктивності, формування HR-бренду) та суспільному (подолання бідності, соціальна інтеграція, реалізація Цілі сталого розвитку 8). На рівні підприємства цілі конкретизуються у шести стратегічних завданнях HR-служби.

3. На основі критичного аналізу чотирикомпонентної моделі МОП запропоновано її розширення до п'ятикомпонентної моделі шляхом додавання блоку «психологічна безпека та ментальне здоров'я». Це зумовлено воєнними реаліями України (поширення ПТСР, вигорання), євроінтеграційними вимогами щодо охорони психічного здоров'я на роботі, а також світовими трендами розвитку HR-менеджменту (програми EAP, резильєнс-тренінги).

4. Класифікація HR-стратегій забезпечення гідної праці може бути побудована за кількома критеріями, однак найбільш змістовною є типологія за домінуючим компонентом гідної праці: компенсаційно-орієнтована, соціально-захисна, правозахисна, діалогова, психологічно-підтримуюча та інтегрована (балансна). Доведено, що інтегрована стратегія, яка передбачає збалансований розвиток усіх п'яти компонентів, є найбільш ефективною для довгострокової конкурентоспроможності, хоча потребує значних ресурсів та високої кваліфікації HR-фахівців.

5. Еволюція HR-стратегій у контексті гідної праці пройшла п'ять етапів: індустріальний (тейлоризм, зародження соціального захисту), школа людських відносин (якість трудового життя, розвиток соціального діалогу), інтеграційний (концептуалізація гідної праці МОП, корпоративні соціальні кодекси), сталого розвитку (КСВ, ESG, ЦСР 8, дистанційна робота) та воєнно-євроінтеграційний (з 2022 року). Останній етап характеризується фокусом на безпеку (фізичну та психологічну), підтримку ВПО та ветеранів, гармонізацію з соціальним аспис ЄС (Глава 19), що формує нові вимоги до HR-стратегій українських підприємств.

6. Виокремлено три базові моделі HR-стратегій, що реалізуються в Україні: комплаєнс-орієнтована (реактивна, мінімальне дотримання закону),



компенсаційно-статусна (тактична, акцент на високих зарплатах та статусі) та інтегрована партисипативна (стратегічна, баланс усіх компонентів, участь працівників в управлінні). Обґрунтовано, що для більшості вітчизняних підприємств доцільною є поетапна трансформація від перших двох моделей до третьої з урахуванням галузевої специфіки, розміру та фінансових можливостей.

7. Діагностика рівня гідної праці є необхідною передумовою розробки, моніторингу та коригування HR-стратегії. Існуючі методичні підходи – нормативно-оцінний (комплаєнс), соціологічний (суб'єктивний), статистично-аналітичний (об'єктивний) – мають як переваги, так і суттєві недоліки. Жоден з них окремо не дозволяє отримати цілісної картини стану гідної праці на підприємстві, особливо в умовах воєнних викликів, коли важливими стають як об'єктивні показники (плинність, травматизм), так і суб'єктивне сприйняття працівниками безпеки, справедливості та психологічного комфорту.

8. Для сталого використання діагностики в системі HR-стратегування рекомендовано інтегрувати її в річний цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act): планування цільових рівнів IDWI, впровадження заходів, регулярний моніторинг (квартальний зріз об'єктивних показників, піврічне опитування), щорічне коригування стратегії. Додатковими умовами достовірності є анонімність опитувань, поєднання кількісних і якісних методів (фокус-групи), залучення зовнішніх експертів для складних випадків.



## РОЗДІЛ 2

# ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ ТА ІСНУЮЧИХ HR-СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1. Характеристика підприємства та аналіз показників його господарської діяльності

У підрозділі надається загальна характеристика підприємства, аналізуються основні показники його господарської, фінансово-економічної та кадрової діяльності за останні три роки (2023-2025 рр.), що створює базу для подальшого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та діагностики рівня гідної праці.

Об'єктом дослідження в роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «Меблева майстерня «Ексклюзив» (далі – ТОВ «Ексклюзив»). Підприємство зареєстроване у 2010 році та розташоване у м. Києві, виробничі потужності знаходяться у Дарницькому районі. Основним видом економічної діяльності за КВЕД є 31.01 «Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі» та 31.09 «Виробництво інших меблів». Специфіка діяльності – виготовлення меблів за індивідуальними замовленнями (корпусні, м'які меблі, кухонні гарнітури, шафи-купе, вбудовані меблі) із власних матеріалів замовника або з матеріалів підприємства.

Підприємство працює за двозмінним графіком (з 8:00 до 17:00 – перша зміна, з 17:00 до 1:00 – друга зміна) при п'ятиденному робочому тижні. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, форма власності – приватна (100% статутного капіталу належить двом фізичним особам – засновникам). Масштаб діяльності – середнє підприємство (чисельність працюючих – понад 250 осіб, річний дохід – понад 50 млн грн). Основні конкуренти – ТОВ «Меблі-стиль», ПП «Авангард-меблі», ТОВ «Арт-меблі». Частка ринку в сегменті індивідуальних меблів Києва та Київської області оцінюється у 7-9%.

Місія підприємства: «Створення унікальних меблів, які поєднують функціональність, естетику та індивідуальний підхід до кожного клієнта, забезпечуючи гідні умови праці для наших майстрів та сталий розвиток бізнесу».

Стратегічні цілі на період до 2028 року:

збільшення частки ринку до 15%;

вихід на ринки Львова, Одеси, Дніпра через відкриття філій;

впровадження системи менеджменту якості ISO 9001 та системи управління охороною здоров'я та безпекою праці ISO 45001;

зниження плинності кадрів з 11,1% до 5-7%;

підвищення середньої заробітної плати до рівня вищого за середньогалузевий на 15%.

Для оцінки результатів діяльності підприємства використано дані фінансової звітності (форми №1 «Баланс», №2 «Звіт про фінансові результати», №5 «Примітки до річної фінансової звітності») за 2023-2025 роки, а також внутрішні звіти виробничого відділу та відділу кадрів. Динаміка основних показників наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні виробничо-економічні показники діяльності ТОВ «Ексклюзив» за 2023-2025 роки**

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (2025/2023)	Темп приросту, % (2025/2023)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	58 420	67 315	74 280	15 860	27,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	41 230	47 650	51 200	9 970	24,2
Валовий прибуток, тис. грн	17 190	19 665	23 080	5 890	34,3
Валовий прибуток, % до доходу	29,4	29,2	31,1	1,7	—

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолют не відхилення (2025/2023)	Темп приросту, % (2025/2023)
Операційні витрати (адміністративні, збутові), тис. грн	9 560	10 780	12 340	2 780	29,1
Чистий прибуток, тис. грн	5 430	6 240	7 850	2 420	44,6
Рентабельність продукції (чистий прибуток/собівартість), %	13,2	13,1	15,3	2,1	—
Рентабельність продажу (чистий прибуток/чистий дохід), %	9,3	9,3	10,6	1,3	—
Вартість активів, тис. грн	34 520	38 170	43 260	8 740	25,3
Власний капітал, тис. грн	21 300	24 150	28 400	7 100	33,3
Кредиторська заборгованість, тис. грн	8 420	9 850	10 120	1 700	20,2
Дебіторська заборгованість, тис. грн	5 120	6 780	7 950	2 830	55,3

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Ексклюзив» за 2023-2025 роки

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Чистий дохід зріс на 27,2% (з 58,4 млн грн до 74,3 млн грн), що перевищує темпи інфляції за відповідний період (сукупна інфляція за 2023-2025 роки становила близько 18%). Валовий прибуток збільшився на 34,3%, а чистий прибуток – на 44,6%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності та контролю за витратами. Позитивним є зростання рентабельності продукції з 13,2% до 15,3% та рентабельності продажу з 9,3% до 10,6%. Вартість активів зросла на 25,3%, власний капітал – на 33,3%, що підтверджує нарощування економічного потенціалу підприємства. Водночас звертає на себе увагу випереджальне зростання дебіторської

заборгованості (+55,3%) порівняно з доходом, що може свідчити про проблеми з розрахунками з покупцями або збільшення відстрочок платежу.

ТОВ «Ексклюзив» має у власності виробничий цех площею 2 800 м<sup>2</sup>, складське приміщення – 800 м<sup>2</sup>, адміністративно-побутовий корпус – 600 м<sup>2</sup>. Виробниче обладнання включає: верстати з ЧПК (6 одиниць), форматно-розкривальні верстати (3), кромкооблицювальні верстати (4), свердлильно-присадні верстати (5), шліфувальне обладнання, фарбувальну камеру, вакуумні преси та інше допоміжне обладнання. Середній вік обладнання – 7,2 року, коефіцієнт зносу – 42% (середній по галузі – 51%). У 2024 році придбано два нових верстати з ЧПК німецького виробництва, що дозволило підвищити продуктивність праці на 12%. Виробнича потужність підприємства – до 1 200 одиниць меблевої продукції на місяць (в перерахунку на умовні вироби), фактичне завантаження у 2025 році становило 88%.

Для виробництва використовуються такі матеріали: плити ДСП, МДФ, фанера, натуральна деревина (дуб, ясен, бук, горіх), шпон, фурнітура (німецька, австрійська, італійська), лаки, фарби, клейові матеріали. Основними постачальниками є: ТОВ «Світ дерева» (ДСП, МДФ), ПП «Єврофурнітура» (фурнітура), ТОВ «Лак-фарба» (лакофарбові матеріали). Частка матеріалів вітчизняного виробництва – 55%, європейського – 35%, інші – 10%. У зв'язку з військовими діями спостерігалися перебої з поставками імпоротної фурнітури (через логістичні проблеми), тому з 2024 року підприємство активно заміщує її аналогами турецького та польського виробництва.

Продукція ТОВ «Ексклюзив» реалізується через: власний шоу-рум (м. Київ, вул. Меблева, 12) – 30% продажів; партнерську мережу дизайн-студій та архітектурних бюро (близько 50 партнерів) – 25%; інтернет-магазин ([www.mebli-exclusive.ua](http://www.mebli-exclusive.ua)) – 35%; участь у виставках та разові замовлення – 10%. Основна географія продажів – м. Київ (65%), Київська область (20%), інші регіони (15%). У 2025 році підприємство розпочало співпрацю з двома великими забудовниками (ЖК «Новопечерські Липки», ЖК «Файна Таун») для оснащення квартир з індивідуальним плануванням, що забезпечило додаткові 8% доходу.

Середній чек індивідуального замовлення складає 42,5 тис. грн (у 2023 році – 36,2 тис. грн). Частка повторних замовлень (постійних клієнтів) – 24%, що є низьким показником для сегмента індивідуальних меблів (рекомендований – 35-40%). Це може свідчити про недостатню роботу з утримання клієнтів або недоліки в післяпродажному сервісі.

На підприємстві станом на 31.12.2025 р. працює 270 осіб середньооблікової чисельності. Динаміка чисельності та структура персоналу за категоріями наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Структура персоналу ТОВ «Ексклюзив» за категоріями у 2023-2025 роках

Категорія персоналу	2023 рік	Структура персоналу у 2023 р	2024 рік	Структура персоналу 2024р	2025 рік	Структура персоналу у 2025	Відхилення 2025/2023, осіб
Од. Вим.	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб
Виробничий персонал (робітники-верстатники, складальники, обробники)	152	62,6	158	61,2	162	60,0	+10
Допоміжний персонал (вантажники, комплектувальники, прибиральники)	32	13,2	34	13,2	36	13,3	+4
Інженерно-технічні працівники (технологи, конструктори, майстри)	28	11,5	30	11,6	32	11,9	+4
Адміністративно-управлінський персонал (дирекція, бухгалтерія, відділ кадрів, юрист)	18	7,4	19	7,4	20	7,4	+2
Комерційний персонал (менеджери з продажу, маркетологи, дизайнери)	13	5,4	17	6,6	20	7,4	+7
Разом	243	100	258	100	270	100	27

Аналіз табл. 2.2 свідчить про зростання чисельності персоналу на 27 осіб (11,1%) за три роки, що узгоджується зі зростанням обсягів виробництва та доходу. Структура персоналу є стабільною: найбільшу частку традиційно займає виробничий персонал (60-63%), що відповідає специфіці виробничого підприємства. Позитивною тенденцією є збільшення частки комерційного персоналу (з 5,4% до 7,4%) та інженерно-технічних працівників (з 11,5% до 11,9%), що свідчить про посилення маркетингової та конструкторської функцій.

Освітній рівень персоналу: вищу освіту мають 42% працівників (переважно управлінці, ІТП, комерційний персонал), професійно-технічну – 48% (робітники), середню – 10%. Середній вік працівників – 39,7 року, частка працівників до 30 років – 26%, понад 50 років – 19%. Гендерний склад: чоловіки – 61%, жінки – 39% (жінки переважають у бухгалтерії, відділі кадрів, менеджменті, частково – на складальних операціях). Плинність кадрів становить 30 осіб на рік (абсолютна кількість звільнених), що у відносному вираженні дорівнює 11,1% (30/270) – це середній рівень для меблевої промисловості (галузева плинність 12-15%). Однак увагу привертає диференціація плинності за категоріями: найвища плинність серед робітників-верстатників (18%), особливо серед молоді до 30 років (25%), що є проблемою для забезпечення стабільності виробничих процесів.

Система оплати праці на підприємстві є комбінованою: для виробничих робітників – відрядно-преміальна (відрядний заробіток за обсяг виконаних робіт + премія 10-20% за якість, відсутність браку, дотримання строків); для допоміжного персоналу – погодинно-преміальна; для інженерно-технічних та комерційних працівників – оклад + премія за результатами роботи (KPI); для управлінського персоналу – оклад + щорічний бонус за фінансовими результатами. Динаміка показників з праці наведена в табл. 2.3.

**Основні показники з праці та соціального забезпечення ТОВ  
«Ексклюзив» за 2023-2025 роки**

Показник	2023	2024	2025	Абс.відхилення 2025/2023
Середньооблікова чисельність, осіб	243	258	270	27
Фонд оплати праці (ФОП), тис. грн	21 240	25 330	30 780	9 540
Середньомісячна заробітна плата, грн	7 284	8 183	9 500	2 216
Середньомісячна зарплата по галузі (м. Київ), грн	8 150	9 220	10 500	—
Співвідношення зарплати до галузевої, %	89,4	88,8	90,5	—
Продуктивність праці (дохід на 1 особу), тис. грн/рік	240,4	260,9	275,1	34,7
Витрати на соціальний пакет (ДМС, навчання, харчування), тис. грн	1 020	1 210	1 540	520
Частка соцпакету у ФОП, %	4,8	4,8	5,0	0,2
Плинність кадрів (звільнені/середньооблікова), %	12,3	11,6	11,1	—1,2
Кількість нещасних випадків на виробництві	3	2	2	—1

Джерело: складено автором на основі даних відділу кадрів та бухгалтерії ТОВ «Ексклюзив».

Аналіз табл. 2.3 виявляє кілька проблемних зон. По-перше, середньомісячна заробітна плата на підприємстві (9 500 грн у 2025 році) є нижчою за середньогалузевий рівень по м. Києву (10 500 грн) на 9,5%. Хоча розрив дещо скоротився порівняно з 2024 роком, він залишається суттєвим, що створює ризик відтоку кваліфікованих кадрів до конкурентів. По-друге, витрати на соціальний пакет становлять лише 5% від ФОП, тоді як у провідних меблевих підприємств цей показник сягає 7-10%. До складу соцпакету входять: часткова компенсація вартості харчування (їдальня), оплата медичних оглядів, разові премії до свят, матеріальна допомога. Відсутнє добровільне медичне

страхування (ДМС), програми недержавного пенсійного забезпечення, оплата навчання (крім обов'язкових інструктажів). По-третє, плинність кадрів (11,1%) дещо вища за цільовий рівень (5-7%), що потребує додаткових витрат на підбір та адаптацію нових працівників.

Позитивними моментами є зростання продуктивності праці на 14,4% (з 240,4 до 275,1 тис. грн/особу) за рахунок модернізації обладнання та покращення організації виробництва, а також зниження виробничого травматизму з 3 до 2 випадків на рік (усі випадки – легкі, без втрати працездатності понад 5 днів).

На основі проведеного аналізу можна виокремити такі сильні сторони:

стійке зростання доходу та прибутку протягом трьох років, незважаючи на воєнні виклики;

вища за середньогалузеву рентабельність (15,3% проти 11-13%);

відносно молодий парк обладнання та його оновлення;

кваліфікований кадровий склад, особливо в частині верстатників з ЧПК та дизайнерів;

диверсифікована клієнтська база та канали збуту;

позитивна динаміка зниження плинності (з 12,3% до 11,1%).

До слабких сторін належать:

нижча за ринкову середня заробітна плата (неконкурентоспроможність на ринку праці);

обмежений соціальний пакет (відсутність ДМС, недержавного пенсійного забезпечення, програм навчання);

висока плинність серед молодих робітників-верстатників (до 25%);

зростання дебіторської заборгованості, що може свідчити про проблеми з ліквідністю;

недостатня частка повторних замовлень (24% при бажаному рівні 35-40%).

Виявлені слабкі сторони безпосередньо стосуються гідної праці (оплата, соцзахист, плинність). Рівень гідної праці на ТОВ «Ексклюзив» оцінюється як нижчий за середній, що потребує розробки цілісної HR-стратегії, спрямованої



на підвищення конкурентоспроможності оплати праці, розширення соціального пакету та зниження плинності кадрів.

## 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства

Для розробки ефективної HR-стратегії забезпечення гідної праці недостатньо проаналізувати лише внутрішні показники діяльності підприємства та стан кадрової сфери. Необхідно також дослідити фактори зовнішнього середовища (макро- та мезо- рівня), які створюють можливості або загрози для реалізації стратегії, а також здійснити ґрунтовний аналіз внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони), щоб визначити зони розвитку та резерви покращення. Метою цього підрозділу є ідентифікація ключових факторів впливу на систему управління персоналом ТОВ «Ексклюзив» та підготовка бази для стратегічного аналізу (SWOT-аналізу) у наступному підрозділі.

Аналіз зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище підприємства поділяється на середовище непрямого впливу (макросередовище) та середовище прямого впливу (мікросередовище, або безпосереднє оточення). Для аналізу макросередовища використано PESTLE-підхід (політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори). Результати аналізу зведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### PESTLE-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Ексклюзив» (2025 рік)

Група факторів	Фактор	Характер впливу (+/-)	Прояв для HR-стратегії
Політичні (Political)	Воєнний стан, мобілізація, безпекові ризики	—	Дефіцит чоловіків робітничих спеціальностей (бронювання, мобілізація); потреба в адаптації ветеранів; психологічне

Група факторів	Фактор	Характер впливу (+/-)	Прояв для HR-стратегії
			навантаження на персонал
	Євроінтеграція, статус кандидата на вступ до ЄС	+	Вимоги до гармонізації трудового законодавства з асquis ЄС (Глава 19); зростання соціальних стандартів; можливість залучення європейських програм підтримки зайнятості
	Державна підтримка малого та середнього бізнесу (програми «Доступні кредити 5-7-9%», гранти)	+	Можливість отримання коштів на навчання персоналу, створення нових робочих місць, підвищення зарплат
Економічні (Economic)	Зростання мінімальної заробітної плати (у 2025 році – 8 000 грн)	+/-	Збільшення витрат на ФОП, але водночас підвищення купівельної спроможності працівників
	Інфляція (у 2025 році – 6,5% за даними НБУ)	–	Знецінення реальних доходів працівників, якщо зарплата не індексується; зростання вимог до оплати праці
	Дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів на ринку праці (особливо верстатників, слюсарів)	–	Зростання конкуренції за робітників; необхідність підвищення зарплати та соцпакету для утримання персоналу
	Зростання цін на електроенергію, матеріали, логістику	–	Збільшення собівартості; ризик обмеження можливостей для підвищення зарплат
Соціальні (Social)	Міграція населення (близько 5 млн українців за кордоном)	–	Зменшення пропозиції робочої сили, особливо молоді та чоловіків; необхідність залучення жінок на традиційно «чоловічі» посади
	Зростання вимог до гідної праці (справедлива оплата, безпека, повага)	+	Потреба в перегляді HR-стратегії: підвищення прозорості оплати,

Група факторів	Фактор	Характер впливу (+/-)	Прояв для HR-стратегії
			соціальний діалог, програми ментального здоров'я
	Поширення дистанційної/гібридної роботи (для офісних співробітників)	+	Можливість залучення віддалених дизайнерів, менеджерів, маркетологів; економія на оренді офісу
	Психологічні наслідки війни (ПТСР, тривожність, вигорання)	-	Зростання потреб у психологічній підтримці; ризик зниження продуктивності та залученості
Технологічні (Technological)	Розвиток верстатів з ЧПК та CAD/CAM-технологій	+	Підвищення продуктивності, якості; зниження залежності від некваліфікованої праці; потреба у навчанні персоналу
	Цифровізація HR-процесів (електронний кадровий документообіг, CRM-системи)	+	Автоматизація обліку робочого часу, оцінки продуктивності; зручність для персоналу (електронні заяви, графіки)
	Використання штучного інтелекту в дизайні меблів	+	Підвищення якості проєктів, скорочення часу на розробку; потреба у навчанні дизайнерів новим інструментам
Правові (Legal)	Зміни в трудовому законодавстві (проект нового Трудового кодексу, посилення відповідальності за неоформлених працівників)	+/-	Необхідність моніторингу змін; підвищення витрат на комплаєнс; зменшення частки неформальної зайнятості в галузі
	Вимоги до охорони праці (інструктажі, медогляди, перевірки Держпраці)	+	Дотримання вимог — обов'язкова умова; невиконання загрожує штрафами (до 1 млн грн)
	Регулювання воєнного стану (бронювання працівників, обмеження виїзду)	-	Ускладнення кадрового планування; ризик втрати ключових фахівців через мобілізацію

Група факторів	Фактор	Характер впливу (+/-)	Прояв для HR-стратегії
Екологічні (Environmental)	Вимоги до утилізації відходів (тирса, стружка, залишки лаків, фарб)	+/-	Необхідність впровадження системи поводження з відходами; додаткові витрати; але позитивний вплив на HR-бренд
	Попит на екологічні матеріали (плити класу E0, E1, натуральне дерево)	+	Можливість диференціації; підвищення кваліфікації працівників щодо роботи з новими матеріалами

Джерело: складено автором на основі аналізу відкритих джерел (Держстат, НБУ, Мінекономіки, МОП) та експертних оцінок

Як видно з табл. 2.4, зовнішнє середовище для ТОВ «Ексклюзив» є помірно сприятливим, але містить суттєві загрози, пов'язані з воєнним станом, дефіцитом кадрів та інфляцією. Найбільш значущими для HR-стратегії є: (1) дефіцит кваліфікованих робітників (особливо верстатників з ЧПК) та зростання конкуренції за них; (2) євроінтеграційні вимоги до соціального захисту та умов праці; (3) зростання вимог до гідної праці з боку працівників, особливо молоді; (4) необхідність психологічної підтримки персоналу в умовах війни; (5) технологічні зміни, що вимагають постійного навчання.

Для аналізу середовища прямого впливу (конкуренти, постачальники, споживачі, ринок праці) використано модель п'яти сил М. Портера. Результати наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

#### Аналіз середовища прямого впливу ТОВ «Ексклюзив» (модель Портера)

Сила	Стан фактора	Оцінка загрози (1-5)	Вплив на HR-стратегію
Загроза появи нових конкурентів	Низькі бар'єри входу (невеликі майстерні з 3-5 верстатами). У 2024-2025 роках спостерігається зростання кількості малих	4 (висока)	Зростання конкуренції за кваліфікованих верстатників, дизайнерів; ризик переманювання працівників; необхідність

Сила	Стан фактора	Оцінка загрози (1-5)	Вплив на HR-стратегію
	меблевих виробництв (на 12% у м. Києві).		підвищення зарплат та соцпакету.
Ринкова влада постачальників	Основні матеріали (ДСП, МДФ, фурнітура) – олігополія (3-4 великі компанії). Вітчизняних виробників якісних матеріалів мало. Імпорт ускладнений через війну та логістику.	3 (середня)	Зростання цін на матеріали знижує можливості для підвищення зарплат. Потреба в оптимізації витрат без погіршення умов праці.
Ринкова влада споживачів	Високі вимоги до якості та дизайну, чутливість до ціни. Багато альтернатив (індивідуальне виробництво, ІКЕА, готові меблі). Повторні замовлення – лише 24% (низький показник).	4 (висока)	Потреба в якісному сервісі та післяпродажному супроводі, що вимагає кваліфікованих менеджерів та дизайнерів. Необхідність підвищення лояльності персоналу для забезпечення якості.
Загроза товарів-замінників	Готові меблі (ІКЕА, Jysk, Леруа Мерлен) – нижчі ціни, але стандартні розміри. Меблі з Китаю та Польщі. Дешевші матеріали (дешева ДСП, МДФ).	3 (середня)	Потреба в обґрунтуванні вищої ціни через якість, унікальність, індивідуальний підхід. Це вимагає високої кваліфікації дизайнерів та майстрів.
Інтенсивність конкуренції	Високий рівень конкуренції в сегменті індивідуальних меблів м. Києва (понад 100 малих та середніх виробників). Основні конкуренти: ТОВ «Меблі-стиль», ПП «Авангард-меблі», ТОВ «Арт-меблі».	4 (висока)	Конкуренція переходить у сферу кадрів: переманювання кращих верстатників та дизайнерів. Потреба в побудові сильного HR-бренду, програмах утримання та розвитку персоналу.

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку меблів м. Києва (2023-2025 рр.) та даних галузевих досліджень.

Таким чином, зовнішнє середовище є джерелом таких загроз для реалізації HR-стратегії: висока конкуренція за кваліфікованих робітників, зростання вимог до соціального захисту, психологічне навантаження на персонал через війну, висока інтенсивність конкуренції в галузі, що підвищує ризик переманювання кадрів. Водночас існують і сприятливі можливості:

євроінтеграція (гранти на навчання, підвищення стандартів), розвиток технологій (ЧПК, CAD) та цифровізація HR-процесів, доступ до нових ринків збуту (забудовники).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства (сильні та слабкі сторони). Внутрішнє середовище ТОВ «Ексклюзив» проаналізовано за функціональними сферами: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, корпоративна культура.

Сильні сторони:

Виробничі: стійке зростання виробництва та доходу (+27,2% за три роки), вища за середньогалузеву рентабельність (15,3% проти 11-13%), відносно молодий парк обладнання (середній вік 7,2 року), наявність верстатів з ЧПК (6 одиниць), підвищення продуктивності праці на 14,4% (з 240,4 до 275,1 тис. грн/особу).

Фінансові: зростання чистого прибутку на 44,6% (до 7,85 млн грн), збільшення власного капіталу на 33,3%, позитивна динаміка рентабельності.

Кадрові: кваліфікований склад верстатників та дизайнерів (42% з вищою освітою, багато працівників зі стажем понад 10 років), наявність внутрішнього навчання (наставництво), зниження плинності з 12,3% до 11,1%.

Маркетингові: диверсифіковані канали збуту (шоу-рум, інтернет-магазин, партнери-дизайнери), розширення частки комерційного персоналу з 5,4% до 7,4%, вихід на нових клієнтів (забудовники).

Організаційні: чітка організаційна структура, наявність відділу кадрів, формалізовані посадові інструкції, двозмінний графік (ефективне використання обладнання).

Слабкі сторони:

Оплата праці та соціальний захист: середня зарплата нижча за галузеву на 9,5% (9 500 грн проти 10 500 грн); обмежений соціальний пакет (лише 5% ФОП, відсутнє ДМС, недержавне пенсійне, оплачуване навчання); відсутність прозорості системи грейдів та KPI.

Плинність кадрів: висока плинність серед молодих верстатників (до 25% для працівників до 30 років); загальний рівень плинності (11,1%) перевищує цільовий (5-7%).

Умови праці та психологічний клімат: відсутні формалізовані програми психологічної підтримки (ЕАР); немає опитувань задоволеності працею та залученості; не всі робочі місця відповідають сучасним ергономічним вимогам (нестача кондиціонерів у цеху, старе освітлення).

Професійний розвиток: відсутня система планування кар'єри (карьерний трек); навчання відбувається переважно на робочому місці (наставництво), формальне підвищення кваліфікації (курси, тренінги) не проводиться; немає бюджету на навчання.

Корпоративна культура: соціальний діалог обмежується формальними зборами, колективний договір не переглядався з 2021 року; відсутні регулярні опитування працівників щодо проблем та пропозицій; слабка профспілкова організація (охоплює 30% працівників).

Бренд роботодавця: підприємство недостатньо представлене на ринку праці (мало відгуків на DOU, Work.ua, немає кар'єрного сайту); низька впізнаваність як роботодавця серед молодих фахівців.

Взаємозв'язок результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Порівняння загроз зовнішнього середовища зі слабкими сторонами підприємства дозволяє визначити «критичні зони», які потребують першочергового втручання в рамках HR-стратегії:

Загроза: дефіцит кваліфікованих робітників + слабка сторона: зарплата нижче ринку → високий ризик втрати ключових верстатників, особливо молодих.

Загроза: зростання вимог до гідної праці + слабка сторона: обмежений соцпакет → ризик низької залученості та високої плинності серед працівників, які усвідомлюють свої права.

Загроза: психологічні наслідки війни + слабка сторона: відсутність програм психологічної підтримки → ризик зниження продуктивності, зростання вигорання, помилок через стрес.

Загроза: висока конкуренція + слабка сторона: низька впізнаваність HR-бренду → ризик того, що потенційні кандидати обиратимуть конкурентів, навіть якщо зарплата буде вирівняна.

Можливість: євроінтеграція, гранти + слабка сторона: відсутність системи навчання → невикористана можливість підвищити кваліфікацію за кошти ЄС або держави.

Таким чином, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволив ідентифікувати ключові загрози та слабкі сторони, які мають бути враховані при розробці HR-стратегії забезпечення гідної праці. Основними напрямками вдосконалення є:

підвищення конкурентоспроможності оплати праці (хоча б до рівня галузевої);

розширення соціального пакету (ДМС, програми навчання);

впровадження програм психологічної підтримки (резильєнс-тренінги, доступ до психолога);

розвиток системи навчання та кар'єрного зростання;

посилення HR-бренду та соціального діалогу.

### **2.3. Діагностика рівня гідної праці та існуючих HR-стратегій на підприємстві**

Попередні підрозділи дозволили охарактеризувати ТОВ «Ексклюзив» як стабільно зростаюче підприємство з позитивною динамікою фінансово-економічних показників, але водночас виявили низку проблем у соціально-трудої сфері: нижча за ринкову заробітна плата, обмежений соціальний пакет, висока плинність серед молодих робітників, відсутність системної психологічної підтримки. Для того, щоб перейти від констатації окремих недоліків до розробки цілісної HR-стратегії забезпечення гідної праці, необхідно провести комплексну діагностику рівня гідної праці на підприємстві з використанням методики, обґрунтованої в підрозділі 1.3, а також ідентифікувати тип існуючої HR-стратегії.



Відповідно до методики, наведеної в підрозділі 1.3, діагностика проводилася у три етапи:

комплаєнс-аудит (формальна відповідність нормам);

кількісний аналіз об'єктивних індикаторів;

опитування персоналу (суб'єктивна оцінка).

Результати зведено в табл. 2.6, 2.7 та 2.8.

Етап 1. Комплаєнс-аудит. Перевірка здійснювалася шляхом аналізу наступних документів: колективний договір (чинний з 2021 року), правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розпис, посадові інструкції, накази про прийняття/звільнення, журнали інструктажів з охорони праці, графіки відпусток, таблиці обліку робочого часу. Додатково використано акт перевірки Держпраці від 15.03.2025 р. (планова перевірка). Результати аудиту наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Результати комплаєнс-аудиту ТОВ «Ексклюзив»**

Критерій оцінки	Нормативна вимога	Фактичний стан	Оцінка (0-1)
Наявність колективного договору	Ст. 9 КЗпП України	Колективний договір укладено у 2021 р., чинний, але не оновлювався (не враховано зміни законодавства 2023-2025 рр.)	0,7
Відсутність заборгованості із виплати зарплати	Ст. 115 КЗпП України	Заборгованість відсутня, виплата зарплати двічі на місяць (10-12 та 25-27 числа)	1,0
Розмір зарплати не нижче мінімальної	Ст. 3-1 Закону «Про оплату праці»	Мінімальна зарплата на підприємстві – 8 500 грн (нижче за мінімальну по Києву? ні, по Україні – 8 000 грн)	1,0
Наявність посади/служби охорони праці	Закон «Про охорону праці»	Посада інженера з охорони праці введена (ставка 1), але вакантна з 09.2025 р.	0,5
Проведення інструктажів та медоглядів	НПАОП 0.00-4.12-05	Інструктажі проводяться (журнали заповнені), але частина проведена формально (без фактичних підписів окремих працівників). Медогляди – щорічно, 100%	0,8

Критерій оцінки	Нормативна вимога	Фактичний стан	Оцінка (0-1)
Дотримання прав на відпустку, лікарняний	Ст. 74, 75 КЗпП України	Щорічні відпустки надаються, але графік відпусток порушується (20% працівників йдуть у незручний час). Лікарняні оплачуються згідно з законом.	0,7
Відсутність скарг до Держпраці (обґрунтованих)	–	У 2024-2025 рр. 2 скарги (про затримку зарплати – не підтвердилася; про недопуск до роботи через неоформлення – підтвердилася частково, винесено припис)	0,6
Наявність профспілкової організації	Ст. 248-1 КЗпП України	Первинна профспілкова організація є (охоплює 30% працівників), але активність низька (збори раз на рік)	0,5
Інтегральний індекс комплаєнсу (середнє арифметичне)			0,73

Джерело: складено автором за результатами аналізу документів ТОВ «Ексклюзив» та акту перевірки Держпраці від 15.03.2025 р.

Таким чином, субіндекс комплаєнсу становить 0,73, що відповідає задовільному рівню (верхня межа). Позитивом є відсутність заборгованості із зарплати, дотримання мінімальних гарантій, наявність колективного договору. Проблемними зонами є: формальний характер окремих інструктажів, вакантна посада інженера з охорони праці, низька активність профспілки, часткове виконання приписів Держпраці.

Етап 2. Кількісний аналіз об'єктивних індикаторів. На основі даних кадрової звітності (форма №1-ПВ, форма №7-ТВ, бухгалтерська звітність) та зовнішнього бенчмаркінгу (галузеві дослідження, дані Держстату, salary surveys) розраховано об'єктивні показники гідної праці за п'ятьма компонентами. Результати наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Об'єктивні індикатори гідної праці на ТОВ «Ексклюзив» у 2025 році**

Компонент гідної праці	Індикатор (одиниця виміру)	Значення на підприємстві	Бенчмарк (галузь/ринок)	Оцінка від 0 до 1	Примітки
Зайнятість та дохід	Середньомісячна зарплата (грн)	9 500	10 500 (по галузі, Київ)	0,45	90,5% від ринку
	Частка працівників зі строковими договорами (%)	18%	10-15%	0,7	Дещо вище норми
	Частка премій та бонусів у ФОП (%)	12%	15-20%	0,6	Нижче ринку
Соціальний захист	Частка витрат на соцпакет у ФОП (%)	5,0%	7-10% (для провідних)	0,5	Нижче бажаного рівня
	Наявність ДМС (так/ні)	Ні (0)	60% великих підприємств	0,0	Відсутній
	Наявність недержавного пенсійного забезпечення	Ні (0)	30% середніх підприємств	0,0	Відсутнє
Права на працю	Частота нещасних випадків (на 1000 осіб)	2	2,5 (середня по меблевій промисловості)	0,8	Нижче середнього
	Частка працівників, які пройшли інструктаж за рік (%)	100%	100%	1,0	Формально виконано

Компонент гідної праці	Індикатор (одиниця виміру)	Значення на підприємстві	Бенчмарк (галузь/ринок)	Оцінка від 0 до 1	Примітки
	Кількість обґрунтованих скарг до Держпраці (на 100 осіб)	0,37 (1 скарга/270)	—	0,6	Незначні порушення
Соціальний діалог	Охоплення колективним договором (%)	100% (формально)	70% по галузі	1,0	Але дотримання часткове
	Частка працівників – членів профспілки (%)	30%	40%	0,5	Низька активність
	Проведення опитувань задоволеності (раз на рік)	0 (не проводились)	50% середніх підприємств	0,0	Не проводились
Психологічна безпека	Наявність програм ЕАР / психологічної підтримки	Ні (0)	25% (після 2022 р.)	0,0	Відсутні
	Плинність кадрів (загальна, %)	11,1%	12-15% по галузі	0,8	Краще за середнє, але вище цільового (5-7%)
	Плинність серед молоді до 30 років (%)	25%	18%	0,3	Критично висока
<b>Інтегральний субіндекс об'єктивних показників (середнє)</b>				<b>0,49</b> (низький рівень)	

\*Примітка: оцінка від 0 до 1 виставлена автором за шкалою: 0 – стан критичний (відсутність/значне відставання), 0,5 – задовільний (середній рівень), 1 – відповідає або перевищує бенчмарк. Для зворотних показників (плинність, травматизм) застосовувалося інвертування (більше значення → менша оцінка).\*

Джерело: розраховано автором на основі даних відділу кадрів ТОВ «Ексклюзив», Держстату, галузевих досліджень «Меблева промисловість України 2025».

Як видно з табл. 2.7, інтегральний субіндекс об'єктивних показників становить лише 0,49, що відповідає низькому рівню. Найбільш критичними є: неконкурентоспроможна зарплата (0,45), відсутність ДМС та недержавного пенсійного забезпечення (0,0), недостатні витрати на соцпакет (0,5), відсутність опитувань задоволеності та програм психологічної підтримки (0,0), висока плинність серед молоді (0,3). Відносно краща ситуація з дотриманням формальних прав (колективний договір, інструктажі) та загальною плинністю (нижче середньогалузевої).

Етап 3. Суб'єктивна оцінка (опитування персоналу). У березні 2026 року було проведено анонімне анкетування працівників ТОВ «Ексклюзив» (метод – онлайн-анкетування через Google Forms, вибірка – 100 осіб, що становить 37% від загальної чисельності 270 осіб; репрезентативність забезпечена за категоріями персоналу). Анкета містила 25 запитань, згрупованих за п'ятьма компонентами гідної праці (зайнятість/дохід, соціальний захист, права на працю, соціальний діалог, психологічна безпека). Відповіді оцінювалися за 5-бальною шкалою Лайкерта (1 – «абсолютно не задоволений/не згоден», 5 – «повністю задоволений/згоден»). Результати наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### **Результати опитування персоналу ТОВ «Ексклюзив» щодо сприйняття гідної праці**

Компонент гідної праці	Запитання (узагальнене)	Середній бал (1-5)	Оцінка від 0 до 1*	Найбільш проблемні аспекти (% відповідей 1-2)
Зайнятість та дохід	Задоволеність рівнем заробітної плати	2,8	0,45	52% незадоволені (вважають зарплату нижчою за ринкову)

Компонент гідної праці	Запитання (узагальнене)	Середній бал (1-5)	Оцінка від 0 до 1*	Найбільш проблемні аспекти (% відповідей 1-2)
	Справедливість системи преміювання	2,5	0,38	48% вважають премії необ'єктивними («незрозуміло, за що»)
	Стабільність зайнятості	4,2	0,80	Лише 10% хвилюються про звільнення
Соціальний захист	Задоволеність соціальним пакетом	2,3	0,33	68% незадоволені (відсутність ДМС, компенсацій)
	Доступ до лікарняних, відпусток	3,8	0,70	20% скаржаться на труднощі з отриманням лікарняного
	Задоволеність умовами праці (освітлення, температура, шум)	3,2	0,55	40% незадоволені (спекотно влітку, пил)
Права на працю	Дотримання трудових прав	3,9	0,73	15% відчували дискримінацію за віком
	Сприйняття безпеки (страх отримати травму)	3,5	0,63	25% вважають, що травма можлива (недостатнє огороження верстатів)
Соціальний діалог	Інформування про плани підприємства	2,7	0,43	58% кажуть, що керівництво не інформує достатньо
	Можливість вплинути на рішення	2,1	0,28	72% відчують, що не можуть вплинути на рішення
	Задоволеність комунікацією з безпосереднім керівником	3,6	0,65	25% незадоволені (негативний стиль управління)
Психологічна безпека	Підтримка з боку колег	4,0	0,75	15% стикалися з мобінгом/цькуванням
	Стрес на роботі (часто/завжди)	3,2 (зворотний)	0,55	45% часто відчують стрес (терміни, перевантаження)

Компонент гідної праці	Запитання (узагальнене)	Середній бал (1-5)	Оцінка від 0 до 1*	Найбільш проблемні аспекти (% відповідей 1-2)
	Ознаки вигорання (емоційне виснаження)	3,4 (зворотний)	0,60	35% відчувають вигорання
	Баланс робота/особисте життя	2,9	0,48	55% незадоволені (двозмінний графік, переробки)
<b>Інтегральний субіндекс суб'єктивних оцінок (середнє)</b>			<b>0,56</b>	

\*Примітка: оцінка від 0 до 1 розрахована як (середній бал – 1) / 4, що дозволяє перевести 5-бальну шкалу в 0-1.\*

\*Джерело: складено автором за результатами власного анкетування працівників ТОВ «Ексклюзив» (n=100, березень 2026 р.).\*

Інтегральний субіндекс суб'єктивних оцінок становить 0,56, що відповідає низькому рівню (межує із задовільним). Найнижчі оцінки отримали: можливість впливу на рішення (0,28), задоволеність соціальним пакетом (0,33), справедливість преміювання (0,38), інформування про плани (0,43), задоволеність зарплатою (0,45), баланс робота/особисте життя (0,48). Найвищі оцінки – стабільність зайнятості (0,80), підтримка колег (0,75), дотримання прав (0,73). Особливу тривогу викликає високий відсоток працівників, які не можуть вплинути на рішення (72%) та незадоволені соцпакетом (68%).

Розрахунок інтегрального індексу гідної праці (IDWI). На основі отриманих субіндексів (комплаєнс – 0,73, об'єктивні – 0,49, суб'єктивні – 0,56) та вагових коефіцієнтів, обґрунтованих у підрозділі 1.3 (0,3; 0,4; 0,3), розраховуємо IDWI:

$$IDWI=0,3\times0,73+0,4\times0,49+0,3\times0,56=0,219+0,196+0,168=0,583\approx0,58 \quad (2.1)$$

Отже, інтегральний рівень гідної праці на ТОВ «Ексклюзив» становить 0,58, що за шкалою, наведеною в підрозділі 1.3, відповідає низькому

рівню (межа низького/задовільного – 0,60). Це означає, що підприємство знаходиться в «червоній зоні»: умови праці, соціальний захист, оплата та психологічний клімат не відповідають сучасним вимогам гідної праці, що створює ризики для довгострокової конкурентоспроможності та утримання персоналу.

Аналіз кадрової політики ТОВ «Ексклюзив» та зіставлення з типологією, наведеною в підрозділі 1.2 (табл. 1.3), дозволяє ідентифікувати поточну HR-стратегію як компенсаційно-статусну з елементами комплаєнс-орієнтованої. Основні її характеристики:

Акцент на підвищенні заробітної плати (середньомісячна зросла на 30,5% за три роки), але без досягнення конкурентоспроможного рівня (90,5% від ринку).

Соціальний пакет обмежений (5% ФОП), відсутнє ДМС, недержавне пенсійне, оплачуване навчання – це типова риса комплаєнс-підходу (лише те, що вимагає закон).

Підвищення кваліфікації відбувається переважно на робочому місці (наставництво), формальне навчання не фінансується.

Соціальний діалог мінімальний (профспілка охоплює лише 30%, колективний договір не оновлювався, опитування задоволеності не проводяться).

Реакція на загрози зовнішнього середовища (дефіцит кадрів, воєнний стан) – переважно тактична (разові підвищення зарплат, нарахування премій), а не стратегічна (програми лояльності, психологічної підтримки).

Така стратегія є недостатньою для забезпечення гідної праці та створює ризики, підтверджені діагностикою: висока плинність серед молоді (25%), незадоволеність оплатою (52%), соцпакетом (68%), неможливістю вплинути на рішення (72%). Для переходу до інтегрованої партисипативної стратегії (баланс усіх п'яти компонентів) необхідно визначити пріоритетні напрями змін.

На основі аналізу «вузьких місць» (табл. 2.7 та 2.8) та з урахуванням обмежених ресурсів (підприємство є середнім) пропонуються такі стратегічні пріоритети:



1.Підвищення конкурентоспроможності оплати праці (ціль – досягти рівня 105-110% від середньогалузевої до кінця 2026 року). Це передбачає перегляд системи грейдів, впровадження прозорих KPI, поступове збільшення частки премій у ФОП до 18-20%.

2.Розширення соціального пакету (ціль – збільшити частку витрат на соцпакет до 7-8% ФОП у 2026-2027 роках). Першочергово: запровадження добровільного медичного страхування (ДМС) для ключових категорій (верстатники, ІТП, менеджери), оплата професійного навчання (курси підвищення кваліфікації).

3.Впровадження програм психологічної підтримки (ціль – створити систему ЕАР до кінця 2026 року). Це включає: анонімну гарячу лінію з психологом, тренінги зі стресостійкості (резильєнс) для всіх категорій, навчання керівників навичкам емпатійного лідерства.

4.Посилення соціального діалогу та залученості (ціль – підвищити задоволеність можливістю впливу на рішення з 2,1 до 3,5 бала). Інструменти: регулярні (щоквартальні) опитування задоволеності, створення ради працівників, публічне обговорення змін у колективному договорі.

5.Розвиток системи навчання та кар'єрного зростання (ціль – знизити плинність молоді до 15% шляхом створення кар'єрних треків). Передбачається: програма наставництва (менторство) для молодих верстатників, оплачувані курси (CAD/CAM, управління верстатами з ЧПК), щорічний конкурс «Майстер року».

Реалізація цих пріоритетів потребує додаткових фінансових витрат (орієнтовно 1,2-1,5 млн грн на рік), однак, як свідчить світовий досвід, інвестиції в гідну працю окупаються за рахунок зниження плинності (економія на підборі та адаптації, яка складає 30-50% річної зарплати працівника), підвищення продуктивності та покращення бренду роботодавця.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

На основі проведеного в другому розділі дослідження можна зробити такі узагальнюючі висновки. ТОВ «Ексклюзив» є стабільно зростаючим підприємством меблевої промисловості, яке за три роки (2023-2025 рр) продемонструвало позитивну динаміку чистого доходу (зростання на 27,2%), чистого прибутку (на 44,6%) та рентабельності (з 13,2% до 15,3%). Водночас аналіз виявив суттєві проблеми у соціально-трудовій сфері: середньомісячна заробітна плата (9 500 грн) є нижчою за середньогалузевий рівень по м. Києву на 9,5%, витрати на соціальний пакет становлять лише 5% фонду оплати праці при бажаному рівні 7-10%, відсутнє добровільне медичне страхування та програми психологічної підтримки, а плинність кадрів, хоча й знизилася з 12,3% до 11,1%, залишається критично високою серед молоді до 30 років (25%). Структура персоналу є стабільною з переважанням виробничого персоналу (60-63%), однак спостерігається поступове зростання частки комерційного персоналу та інженерно-технічних працівників, що свідчить про посилення маркетингової та конструкторської функцій.

Аналіз зовнішнього середовища за PESTLE-методикою дозволив ідентифікувати ключові загрози для реалізації HR-стратегії: дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів на ринку праці, зростання вимог до гідної праці з боку працівників (особливо молоді), психологічні наслідки війни (ПТСР, тривожність, вигорання), а також високу інтенсивність конкуренції в галузі, що підвищує ризик переманювання кадрів. Водночас визначено сприятливі можливості: євроінтеграційний вектор України, що передбачає гармонізацію трудового законодавства з *acquis* ЄС та відкриває доступ до грантів на навчання персоналу; розвиток технологій (верстати з ЧПК, CAD/CAM, штучний інтелект у дизайні), що дозволяє підвищити продуктивність та якість; а також цифровізація HR-процесів, яка спрощує кадровий облік та оцінку персоналу.

Проведена діагностика рівня гідної праці (IDWI) показала, що інтегральний індекс становить 0,58, що відповідає низькому рівню (межа із задовільним – 0,60). Найбільш критичними зонами виявилися:

неконкурентоспроможна заробітна плата (суб'єктивна оцінка 0,45, об'єктивна 0,45), відсутність добровільного медичного страхування та недержавного пенсійного забезпечення (0,0), недостатні витрати на соціальний пакет (0,5), відсутність програм психологічної підтримки (0,0), низька задоволеність соціальним діалогом (можливість вплинути на рішення – лише 0,28), а також висока плинність серед молоді (0,3). Відносно краща ситуація з дотриманням формальних норм (комплаєнс-субіндекс 0,73), зокрема відсутність заборгованості із зарплати, проведення інструктажів та медоглядів, наявність колективного договору. Існуючу HR-стратегію підприємства ідентифіковано як компенсаційно-статусну з елементами комплаєнс-орієнтованої, яка фокусується на підвищенні заробітної плати, але не забезпечує балансу інших компонентів гідної праці (соціальний захист, психологічну безпеку, соціальний діалог). Для переходу до інтегрованої партисипативної стратегії визначено п'ять пріоритетних напрямів: підвищення конкурентоспроможності оплати праці до рівня 105-110% від середньогалузевої; розширення соціального пакету (запровадження ДМС, оплата навчання); впровадження програм психологічної підтримки (EAP, тренінги резильєнс); посилення соціального діалогу через регулярні опитування та раду працівників; розвиток системи навчання та кар'єрного зростання для зниження плинності молоді. Реалізація цих заходів потребуватиме додаткових інвестицій (орієнтовно 1,2-1,5 млн грн на рік), однак вони окупляться за рахунок зниження витрат на підбір та адаптацію персоналу, підвищення продуктивності праці та зміцнення бренду роботодавця.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ HR-СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Напрями вдосконалення HR-стратегії відповідно до концепції гідної праці

У попередньому розділі роботи було проведено комплексну діагностику рівня гідної праці на ТОВ «Ексклюзив», яка виявила інтегральний індекс IDWI = 0,58 (низький рівень) та ідентифікувала існуючу HR-стратегію як компенсаційно-статусну з елементами комплаєнс-орієнтованої. Було визначено п'ять критичних зон: неконкурентоспроможна оплата праці, обмежений соціальний пакет, відсутність програм психологічної підтримки, низький рівень соціального діалогу та залученості, висока плинність серед молоді.

Генеральною метою вдосконалення HR-стратегії ТОВ «Ексклюзив» є підвищення інтегрального рівня гідної праці з 0,58 до 0,75-0,80 (задовільний – високий рівень) до кінця 2028 року, що дозволить:

- знизити загальну плинність кадрів з 11,1% до 5-7%;
- скоротити плинність серед молоді до 30 років з 25% до 15%;
- підвищити середню заробітну плату до рівня 105-110% від середньогалузевої (з 90,5% до 105-110%);
- збільшити частку витрат на соціальний пакет з 5% до 8-10% ФОП;
- підвищити задоволеність працівників можливістю впливати на рішення з 2,1 до 3,5-4,0 бала за 5-бальною шкалою.

Досягнення цих цілей пропонується через реалізацію п'яти взаємопов'язаних напрямів, кожен з яких відповідає окремому компоненту гідної праці. У табл. 3.1 наведено зведену систему напрямів, цільових показників, заходів та очікуваних результатів.

Таблиця 3.1

**Напрями вдосконалення HR-стратегії ТОВ «Ексклюзив» за компонентами гідної праці**

Компонент гідної праці	Стратегічний напрям	Цільові показники (до 2028 р.)	Ключові заходи	Очікуваний результат
Зайнятість та дохід	Підвищення конкурентоспроможності оплати праці	Середня зарплата – 105-110% від галузевої (≈11 500-11 800 грн); частка премій у ФОП – 18-20%	Впровадження системи грейдів та КРІ; щорічний перегляд окладів з урахуванням ринку; індивідуальні бонуси за якість та відсутність браку	Зростання мотивації, зниження плинності, підвищення продуктивності на 10-15%
Соціальний захист	Розширення соціального пакету та страхових програм	Частка соцпакету у ФОП – 8-10%; запровадження ДМС для 100% працівників; початок недержавного пенсійного забезпечення (для ключових категорій)	Укладання договору ДМС (базовий пакет: амбулаторія, стоматологія, невідкладна допомога); створення програми навчання за рахунок підприємства; компенсація харчування	Підвищення лояльності, зниження ризику втрати кадрів через хворобу, зменшення витрат на лікування
Права на працю	Поліпшення умов та безпеки праці	Кількість нещасних випадків – 0 (ціль); заповнення вакансії інженера з охорони праці; 100% фактичне проведення інструктажів	Придбання огорожень на верстаті, оновлення вентиляції та освітлення; найм інженера з охорони праці; цифровізація журналів інструктажів	Зниження травматизму, покращення самопочуття працівників, відповідність вимогам ISO 45001

Компонент гідної праці	Стратегічний напрям	Цільові показники (до 2028 р.)	Ключові заходи	Очікуваний результат
Соціальний діалог	Посилення залученості та партисипативності	Задоволеність можливістю впливу на рішення – 3,5-4,0 бали; проведення опитувань 2 рази на рік; оновлення колективного договору	Щоквартальні загальні збори; створення ради працівників (5-7 осіб); анонімне опитування задоволеності (2 рази/рік); публічна звітність керівництва	Підвищення довіри, зменшення соціальної напруги, зростання ініціативності персоналу
Психологічна безпека	Впровадження програм підтримки ментального здоров'я	Задоволеність балансом робота/особисте життя – 3,5 бали; зниження плинності молоді до 15%; створення ЕАР-програми	Гаряча лінія психолога (анонімно); тренінги з резильєнс (2 рази/рік); гнучкий графік для окремих категорій; програма адаптації ветеранів	Зниження вигорання, покращення психологічного клімату, утримання молодих працівників

Джерело: розроблено автором на основі результатів діагностики (підрозділ 2.3) та аналізу передового досвіду (ISO 45001, GRI 403).

Розглянемо найбільш пріоритетні заходи більш детально.

Напрямок 1: Підвищення конкурентоспроможності оплати праці. Основою є впровадження системи грейдів (грейдування), яка дозволяє об'єктивно оцінити цінність кожної посади для підприємства. Пропонується створити 7 грейдів: від робітників-початківців (грейд 1) до топ-менеджменту (грейд 7). Для кожного грейду розраховується «вилка» окладів (мінімум – медіана – максимум) на основі ринкових даних (salary surveys EY, KPI, Work.ua). Щорічно (у грудні) проводиться перегляд окладів з урахуванням інфляції та ринкових змін. Преміальна частина (12% у 2025 році) має бути збільшена до 18-20% шляхом запровадження щомісячних KPI для кожної категорії: для виробничих робітників – виконання норм виробітку (95-100% = 10% премії), якість

(відсутність браку – до 5% премії), дотримання строків; для комерційного персоналу – виконання плану продажів, кількість нових клієнтів; для ІТП – кількість впроваджених удосконалень, скорочення часу на розробку.

Напрямок 2: Розширення соціального пакету. Першочерговим є запровадження добровільного медичного страхування (ДМС) для всіх працівників, які відпрацювали понад 6 місяців. Орієнтовна вартість базового пакету (амбулаторно-поліклінічна допомога, стоматологія, невідкладна допомога, щеплення) – 6 000-8 000 грн на особу на рік. Для підприємства з чисельністю 270 осіб це становитиме  $\approx 1,9$  млн грн на рік (близько 6,2% поточного ФОП). Оскільки повне впровадження може бути фінансово обтяжливим, пропонується поетапний підхід: у 2026 році – ДМС для верстатників, ІТП та менеджерів ( $\approx 120$  осіб); у 2027-2028 роках – розширення на всіх працівників. Крім того, доцільно запровадити часткову компенсацію вартості харчування (до 50% вартості обідів у їдальні) та оплату професійного навчання (курси підвищення кваліфікації, семінари) за рахунок підприємства – до 20 000 грн на особу на рік.

Напрямок 3: Поліпшення умов та безпеки праці. Першочерговим завданням є заповнення вакансії інженера з охорони праці (посада вакантна з вересня 2025 року). Крім того, необхідно:

- придбати та встановити захисні огороження на всіх верстатах з ЧПК (наявність несправних огорожень на 2 верстатах);

- оновити систему вентиляції та пиловидалення у фарбувальній камері та цеху (рівень пилу перевищує ГДК на 15%);

- замінити освітлення на LED-світильники (підвищення освітленості з 180 до 300 люкс);

- впровадити електронний журнал інструктажів (мобільний додаток) для уникнення формальних проведення. Орієнтовна вартість заходів – 450 тис. грн (одноразово) плюс 180 тис. грн щорічних витрат на обслуговування. Реалізація цих заходів дозволить підготуватися до сертифікації за ISO 45001:2018 (система управління охороною здоров'я та безпекою праці) у 2027 році, що підвищить довіру клієнтів та інвесторів.



Напрям 4: Посилення соціального діалогу. Пропонується створити постійно діючу «Раду працівників» з 5-7 осіб (за квотами від категорій персоналу), яка збирається раз на місяць для обговорення поточних проблем, пропозицій та узгодження змін у колективному договорі. Рішення Ради мають дорадчий характер, але керівництво зобов'язується публічно відповідати на них (у форматі «питання-відповідь» на загальних зборах раз на квартал). Також необхідно провести оновлення колективного договору (чинний з 2021 року), включивши положення про:

індексацію зарплати не рідше одного разу на рік на рівень інфляції;

право працівників на навчання за рахунок підприємства;

порядок розгляду скарг про дискримінацію/мобінг (гаряча лінія, комісія).

Опитування задоволеності проводити двічі на рік (червень, грудень) з публікацією агрегованих результатів на внутрішньому порталі.

Напрям 5: Психологічна безпека та підтримка ментального здоров'я. Враховуючи високий рівень стресу (45% працівників часто відчують стрес) та вигорання (35%), а також наслідки війни (наявність працівників-ВПО, мобілізованих, ветеранів), пропонується створити програму Employee Assistance Program (EAP) у спрощеному форматі:

анонімна гаряча лінія з психологом (консультації за телефоном або месенджером, 5-10 сесій на працівника);

тренінги з резильєнс (стресостійкості) для всіх категорій персоналу (2 тренінги на рік, обов'язкові для керівників);

гнучкий графік роботи для окремих категорій (дизайнери, менеджери) – можливість працювати дистанційно 1-2 дні на тиждень;

програма адаптації для ветеранів та ВПО (ментор, додаткові дні відпочинку, психологічна підтримка). Орієнтовна вартість EAP – 150-200 тис. грн на рік (залучення зовнішнього провайдера психологічних послуг). Для зниження плинності серед молоді (25%) додатково запровадити програму наставництва (менторство): кожен молодий працівник (до 30 років, стаж менше 1 року) закріплюється за досвідченим наставником з надбавкою до зарплати



наставника (2 000 грн/міс за одного підопічного). Після 6 місяців успішної роботи – підвищення грейду або переведення на вищу посаду.

Для системної реалізації описаних напрямів пропонується дворічний план заходів (2026-2027 роки), який охоплює всі п'ять компонентів. У табл. 3.2 наведено етапи, відповідальних виконавців, ресурси та індикатори виконання.

Таблиця 3.2

**Дорожня карта впровадження оновленої HR-стратегії ТОВ «Ексклюзив» на 2026-2027 роки**

Етап / період	Заходи	Відповідальні	Необхідні ресурси	Індикатор виконання
I етап (I квартал 2026 р.) – організаційний	Затвердження оновленої HR-стратегії на нараді засновників; створення Ради працівників; заповнення вакансії інженера з охорони праці; укладання договору на проведення опитувань (або власна розробка анкети)	Директор, власники, начальник відділу кадрів	–	Наказ про затвердження стратегії; протокол зборів про створення Ради; наказ про прийняття інженера
II етап (II-III квартал 2026 р.) – пілотне впровадження	Запуск системи грейдів та KPI (пілот – виробничий персонал); укладання договору ДМС для верстатників, ІТП, менеджерів (120 осіб); придбання огорожень на верстати, заміна освітлення; перше опитування задоволеності (червень); запуск гарячої лінії психолога (EAP)	Відділ кадрів, бухгалтерія, інженер з охорони праці, директор	1 200 тис. грн (ДМС), 300 тис. грн (обладнання)	Затвердження положень про грейдів та KPI; договір ДМС; акти встановлення обладнання; звіт про опитування
III етап (IV квартал 2026 р.) – оцінка та коригування	Друге опитування задоволеності (грудень), порівняння з базовим (2025 р.);	Відділ кадрів, керівники підрозділів	150 тис. грн (тренінг, премії наставникам)	Звіт про динаміку IDWI, плинності;

Етап / період	Заходи	Відповідальні	Необхідні ресурси	Індикатор виконання
	аналіз плинності за 2026 рік; коригування КРІ за результатами; початок програми наставництва для молоді; тренінг з резильєнс			наказ про запуск наставництва
IV етап (2027 р.) – масштабування та стабілізація	Розширення ДМС на всіх працівників (270 осіб); оновлення колективного договору; запровадження недержавного пенсійного забезпечення (для ключових категорій – верстатники, ІТП, менеджери); сертифікація за ISO 45001; програма гнучкого графіку для дизайнерів/менеджерів	Директор, відділ кадрів, бухгалтерія	2 000 тис. грн (додаткові витрати на ДМС); 300 тис. грн (сертифікація)	Оновлений колективний договір; сертифікат ISO 45001; зростання IDWI до 0,70-0,75

За умови повної реалізації описаних заходів очікується досягти таких змін до кінця 2027 року (з виходом на цільові параметри в 2028 році):

Зростання інтегрального індексу гідної праці (IDWI) з 0,58 до 0,72-0,75 (задовільний рівень, наближення до високого).

Підвищення середньомісячної заробітної плати до 11 500-11 800 грн (105-110% від галузевої), частки премій у ФОП – до 18%.

Загальна плинність кадрів знизиться до 7-8% (ціль 5-7% до 2028 р.), плинність серед молоді – з 25% до 18%.

Витрати на соціальний пакет зростуть до 8-9% ФОП, ДМС охопить 100% працівників.

Задоволеність оплатою праці зросте з 2,8 до 3,8 бала, можливістю впливу на рішення – з 2,1 до 3,5 бала, балансом робота/особисте життя – з 2,9 до 3,6 бала.

Кількість нещасних випадків знизиться до 0 (бажаний результат) або 1 на рік, підприємство отримає сертифікат ISO 45001.

Економічний ефект від реалізації стратегії оцінюється через зниження витрат на підбір та адаптацію персоналу (економія  $\approx$  30-50% річної зарплати на одного працівника, що звільнився), підвищення продуктивності праці (на 5-10% за рахунок кращої мотивації та умов), зменшення втрат від браку та простоїв, а також зростання лояльності клієнтів через вищу якість та стабільність виробництва. Орієнтовний термін окупності інвестицій (додаткові витрати на ДМС, соцпакет, навчання, безпеку) становить 1,5-2 роки, що є прийнятним для середнього підприємства.

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення HR-стратегії ТОВ «Ексклюзив» є реалістичними, фінансово обґрунтованими та спрямованими на системне підвищення рівня гідної праці.

### **3.2. Запровадження системи моніторингу та оцінки результативності HR-стратегії гідної праці**

Розроблені в попередньому підрозділі напрями вдосконалення HR-стратегії ТОВ «Ексклюзив» потребують не лише впровадження, але й постійного моніторингу та оцінки результативності. Без надійної системи вимірювання неможливо визначити, чи досягаються поставлені цілі, чи є прогрес у підвищенні рівня гідної праці, та чи виправдовують себе вкладені ресурси. Крім того, регулярний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення, коригувати заходи та демонструвати працівникам прозорість і підзвітність керівництва.

Система моніторингу базується на циклі PDCA (Plan-Do-Check-Act), адаптованому до HR-процесів. Для ТОВ «Ексклюзив» пропонуються такі принципи:

1. Регулярність. Збір та аналіз даних проводиться з визначеною періодичністю (щомісяця, щокварталу, раз на півріччя, щорічно), що дозволяє відстежувати динаміку та тренди.

2.Збалансованість. Система охоплює всі п'ять компонентів гідної праці (зайнятість та дохід, соціальний захист, права на працю, соціальний діалог, психологічна безпека), а не лише фінансові або виробничі показники.

3.Поєднання об'єктивних та суб'єктивних індикаторів. Використовуються як дані кадрової та бухгалтерської звітності (об'єктивні), так і результати опитувань персоналу (суб'єктивні), що дозволяє отримати цілісну картину.

4.Прозорість та зворотний зв'язок. Агреговані результати моніторингу (без персональних даних) публікуються для всього персоналу (на внутрішньому порталі, дошках оголошень, загальних зборах), що підвищує довіру та залученість.

5.Інтеграція з управлінськими рішеннями. Результати моніторингу є підставою для коригування HR-стратегії, перегляду бюджетів, нагородження керівників підрозділів.

На основі цільових орієнтирів, визначених у підрозділі 3.1 (табл. 3.1), розроблено систему KPI, згруповану за п'ятьма компонентами. Кожен показник має цільове значення на 2028 рік, проміжні цілі (бенчмарки) на 2026 та 2027 роки, а також визначену періодичність вимірювання та відповідальних. Зведену систему наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Система KPI для моніторингу результативності HR-стратегії гідної праці ТОВ «Ексклюзив»**

Компоне нт	KPI (одиниця виміру)	Базове значенн я (2025)	Ціл ь 202 6	Ціль 2027	Ціль 2028	Періодич ність	Відповіда льний
Зайнятіс ть та дохід	Середньом ісячна зарплата (грн)	9 500	10 200	10 800	11 800	Щомісяц я	Бухгалтерія
	Співвідно шення зарплати до галузевої	90,5	95	100	110	Щокварт алу	Відділ кадрів

Компоне нт	КРІ (одиниця виміру)	Базове значенн я (2025)	Ціл ь 202 6	Ціль 2027	Ціль 2028	Періодич ність	Відповіда льний
	(%)						
	Частка премій та бонусів у ФОП (%)	12	14	16	20	Щокварт алу	Бухгалтерія
	Задоволені сть оплатою праці (бал, 1-5)	2,8	3,2	3,6	4,0	2 рази/рік	Відділ кадрів (опитування )
Соціаль ний захист	Частка витрат на соцпакет у ФОП (%)	5,0	6,5	8,0	10,0	Щокварт алу	Бухгалтерія
	Охопленн я ДМС (% працівникі в)	0	45 (12 0 осіб )	100	100	Щокварт алу	Відділ кадрів
	Наявність недержавн ого пенсійного забезпечен ня (так/ні)	Ні	Ні	Так (ключ ові катего рії)	Так (розшир ено)	1 раз/рік	Директор
	Задоволені сть соціальни м пакетом (бал, 1-5)	2,3	3,0	3,8	4,2	2 рази/рік	Відділ кадрів (опитування )
Права на працю	Кількість нещасних випадків (одиниць)	2	1	0	0	Щомісяц я	Інженер охорони праці
	Частка працівникі в, які пройшли фактичний інструкта ж (%)	85 (форма льно 100)	95	100	100	Щокварт алу	Інженер охорони праці

Компоне нт	КРІ (одиниця виміру)	Базове значенн я (2025)	Ціл ь 202 6	Ціль 2027	Ціль 2028	Періодич ність	Відповіда льний
	Наявність сертифікат у ISO 45001 (так/ні)	Ні	Ні	Так	Так	1 раз/рік	Директор
	Задоволені сть безпекою умов праці (бал, 1-5)	3,5	3,8	4,2	4,5	2 рази/рік	Відділ кадрів (опитування )
Соціаль ний діалог	Задоволені сть можливіст ю впливу на рішення (бал, 1-5)	2,1	2,8	3,5	4,0	2 рази/рік	Відділ кадрів (опитування )
	Частота проведенн я опитувань задоволен ості (разів/рік)	0	2	2	2	—	Відділ кадрів
	Оновлення колективн ого договору (так/ні)	Ні (з 2021)	Так (20 26)	—	—	1 раз/рік	Директор, профком
	Явка на загальні збори (% працівникі в)	не фіксува лось	40	50	60	1 раз/кварт ал	Відділ кадрів
Психоло гічна безпека	Плинність кадрів загальна (%)	11,1	9,5	8,0	6,0	Щомісяц я	Відділ кадрів
	Плинність кадрів серед молоді до	25	20	17	14	Щомісяц я	Відділ кадрів

Компоне нт	КРІ (одиниця виміру)	Базове значенн я (2025)	Ціл ь 202 6	Ціль 2027	Ціль 2028	Періодич ність	Відповіда льний
	30 років (%)						
	Задоволені сть балансом робота/осо бисте життя (бал, 1-5)	2,9	3,2	3,6	4,0	2 рази/рік	Відділ кадрів (опитування )
	Наявність ЕАР- програми (психологі чна підтримка) (так/ні)	Ні	Так	Так	Так	1 раз/рік	Директор
	Рівень вигорання (частка працівникі в з високим рівнем, %)	35	28	22	15	2 рази/рік	Відділ кадрів (опитування )
Інтеграл ьний	IDWI (індекс гідної праці, 0-1)	0,58	0,65	0,72	0,78	1 раз/рік (грудень)	Відділ кадрів зовнішній експерт <sup>+</sup>

Джерело: розроблено автором на основі результатів діагностики (підрозділ 2.3) та цільових орієнтирів (підрозділ 3.1).

Як видно з табл. 3.3, система КРІ охоплює 20 показників (з них 7 суб'єктивних – через опитування, 13 об'єктивних – через звітність). Більшість показників мають щоквартальну або щомісячну періодичність, що дозволяє швидко реагувати на негативні тренди. Інтегральний IDWI розраховується раз на рік (у грудні) за методикою, описаною в підрозділі 1.3, із залученням зовнішнього експерта (для забезпечення незалежності оцінки). Цільове значення IDWI на 2028 рік – 0,78 (високий рівень).

Для забезпечення системності пропонується регламент моніторингу, який включає чотири етапи.

Етап 1. Збір первинних даних. Щомісяця бухгалтерія та відділ кадрів збирають об'єктивні показники (зарплата, плинність, травматизм, витрати на соцпакет) з використанням стандартних форм звітності (форма №1-ПВ, форма №7-ТВ, бухгалтерські довідки). Щопівроку (червень, грудень) проводиться анонімне опитування задоволеності (анкета з 25 запитань, Google Forms, розсилка корпоративною поштою, нагадування через керівників підрозділів). Для забезпечення репрезентативності (помилка вибірки не більше 5%) необхідно отримати не менше 100 відповідей (при чисельності 270 осіб).

Етап 2. Аналіз та розрахунок KPI. Після збору даних відділ кадрів (або залучений HR-аналітик) розраховує фактичні значення KPI, порівнює їх з цільовими (табл. 3.3) та базовими (2025 рік). Для суб'єктивних показників використовується переведення середнього балу в оцінку від 0 до 1 (за формулою  $(\text{бал} - 1)/4$ ). Для інтегрального IDWI застосовується формула, наведена в підрозділі 1.3, з ваговими коефіцієнтами (0,3; 0,4; 0,3). Результати аналізу оформлюються у вигляді таблиці відхилень (факт – план) та графіків динаміки (порівняння з попередніми періодами).

Етап 3. Підготовка звіту. Щокварталу готується короткий звіт (1-2 сторінки) для керівництва (директор, власники), в якому висвітлюються: (а) досягнуті значення ключових KPI; (б) відхилення від цільових показників (із зазначенням причин); (в) ризики, що потребують втручання; (г) пропозиції щодо коригувальних заходів. Щорічно (у січні наступного року) готується розширений річний звіт (10-12 сторінок), який включає: динаміку всіх KPI за рік, розрахунок IDWI, порівняння з бенчмарками (галузь, регіон), оцінку економічної ефективності вкладених коштів (ROI на HR-заходи), а також рекомендації на наступний рік.

Етап 4. Презентація результатів та зворотний зв'язок. Агреговані результати моніторингу (без персональних даних) публікуються для всього персоналу: на внутрішньому порталі (розділ «HR-стратегія»), на дошках оголошень у виробничому цеху, а також обговорюються на загальних зборах



(раз на квартал). Керівництво зобов'язується надавати письмові відповіді на пропозиції Ради працівників щодо покращення показників. Така практика підвищує довіру та залученість персоналу, що є важливою умовою успішної реалізації HR-стратегії.

Моніторинг втрачає сенс, якщо його результати не призводять до управлінських рішень. Пропонується наступний механізм коригування залежно від ступеня відхилення:

Відхилення до 5% від цільового значення. Розглядається як нормальна варіація (статистична похибка). Коригувальні заходи не вживаються, але проводиться додатковий аналіз причин відхилення (наприклад, сезонність, разові події).

#### 1. Відхилення 5-15% від цільового значення:

Призначається відповідальний за «проблемний» KPI (начальник цеху, керівник відділу кадрів тощо), який протягом 10 робочих днів готує план коригувальних заходів (наприклад, додаткове навчання для зменшення браку, перегляд графіка роботи для зниження стомлюваності). План затверджується директором і контролюється щомісяця.

#### 2. Відхилення більше 15% від цільового значення або тривале (понад 2 квартали) відхилення 5-15%:

Скликається нарада за участю директора, власників, начальника відділу кадрів та керівників відповідних підрозділів. Розробляється перегляд цільових показників (якщо вони нереалістичні) або кардинальні зміни в заходах (наприклад, заміна постачальника ДМС, додаткове фінансування програм психологічної підтримки, зміна системи преміювання). Рішення оформлюється протоколом та доводиться до всього персоналу.

#### 3. Позитивне відхилення (перевиконання) понад 10%.

Розглядається можливість підвищення цільових показників на наступний період та преміювання відповідальних підрозділів (наприклад, виплата бонусів за зниження травматизму або плинності).

Для автоматизації моніторингу пропонується використовувати просту електронну систему (на базі Google Sheets або Excel Power Query), де щомісяця

вносяться дані, автоматично розраховуються відхилення та будуються графіки трендів. У перспективі (2027-2028 роки) доцільно інтегрувати цю систему з корпоративною CRM або спеціалізованим HR-порталом (наприклад, PeopleForce, Hurma). У табл. 3.4 наведено зведений регламент моніторингу з періодичністю, відповідальними та формами звітності.

Таблиця 3.4

**Регламент моніторингу результативності HR-стратегії гідної праці  
ТОВ «Ексклюзив»**

Періодичність	Що моніториться	Джерело даних	Відповідальний	Форма звітності	Коригувальні дії (у разі відхилення)
Щомісяця (до 5 числа наступного місяця)	Середня зарплата; плинність кадрів (загальна та за категоріями); кількість нещасних випадків; витрати на соцпакет (наростаючим підсумком)	Форма №1-ПВ, таблиці, бухгалтерські довідки	Бухгалтерія, відділ кадрів	Таблиця Excel (факт – план)	При відхиленні > 5% – аналіз причин, доповідна начальнику відділу кадрів
Щокварталу (до 15 числа після кварталу)	Всі об'єктивні КРІ (крім тих, що мають щомісячну періодичність); оновлення колективного договору (стан)	Кадрова звітність, бухгалтерія, акти	Відділ кадрів, бухгалтерія	Короткий звіт (1-2 стор.) для директора	План коригувальних заходів (10 днів)
Щопівроку (червень, грудень)	Суб'єктивні КРІ (опитування задоволеності); рівень вигорання; плинність серед молоді	Анкетування (Google Forms), кадрова звітність	Відділ кадрів (залучення зовнішнього соціолога – бажано)	Звіт про опитування (аналіз, графіки, порівняння з минулим періодом)	При зниженні задоволеності >0,5 бала – позачергова нарада

Періодичність	Що моніториться	Джерело даних	Відповідальний	Форма звітності	Коригувальні дії (у разі відхилення)
				)	
Щорічно (січень наступного року)	IDWI (розрахунок); всі KPI за рік; економічна ефективність (ROI)	Всі попередні джерела + звітність про витрати на заходи	Відділ кадрів + зовнішній експерт	Річний звіт (10-12 стор.), презентація для власників та персоналу	Перегляд цільових показників на наступний рік; затвердження бюджету коригувальних заходів

Джерело: розроблено автором.

Для того, щоб керівники підрозділів були особисто зацікавлені в покращенні показників гідної праці, пропонується включити ключові KPI (плинність у підрозділі, кількість нещасних випадків, задоволеність персоналу) до їхньої системи преміювання. Наприклад, для начальника виробничого цеху додатковими KPI можуть бути: зниження плинності серед верстатників (вага 20% у премії), відсутність нещасних випадків (20%), виконання плану виробництва (40%), дотримання бюджету (20%). Для начальника відділу кадрів – досягнення цільових значень IDWI (30%), своєчасне проведення опитувань (10%), зниження плинності (30%), виконання плану навчань (20%), відсутність обґрунтованих скарг до Держпраці (10%). Такий підхід створює «горизонтальну відповідальність» за реалізацію HR-стратегії.

Запровадження описаної системи дозволить ТОВ «Ексклюзив»:

1. Підвищити керованість HR-процесів. Регулярне отримання достовірних даних про стан гідної праці дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення, а не діяти «наосліп».

2. Своєчасно виявляти проблеми. Щомісячний та щоквартальний моніторинг дозволить помітити негативні тренди (зростання плинності, зниження задоволеності, травматизм) на ранній стадії, коли їх виправлення потребує менше ресурсів.

3. Демонструвати прогрес персоналу. Публічна звітність про покращення показників (зростання зарплати, розширення соцпакету, зниження плинності) підвищує довіру до керівництва та залученість працівників.

4. Оцінювати ефективність інвестицій. Розрахунок IDWI та порівняння з витратами на заходи (ДМС, навчання, ЕАР) дозволить визначити ROI (повернення інвестицій) та обґрунтовано планувати бюджет на наступні роки.

5. Забезпечити основу для сертифікації. Систематичний моніторинг і документування показників є необхідною умовою для отримання міжнародних сертифікатів (ISO 45001, SA8000), які підвищують конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Таким чином, запропонована система моніторингу та оцінки результативності є логічним завершенням розробки HR-стратегії гідної праці для ТОВ «Ексклюзив». Вона забезпечує зворотний зв'язок між поставленими цілями, реалізованими заходами та досягнутими результатами, що дозволяє постійно вдосконалювати кадрову політику підприємства. Подальші кроки (після впровадження стратегії) мають включати порівняння досягнутого IDWI з цільовим, аналіз відхилень та, за необхідності, коригування як окремих заходів, так і цільових орієнтирів на наступний період.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів діагностики рівня гідної праці на ТОВ «Ексклюзив» ( $IDWI = 0,58$  – низький рівень) та ідентифікації існуючої HR-стратегії як компенсаційно-статусної з елементами комплаєнс-орієнтованої було розроблено комплексну програму вдосконалення HR-стратегії відповідно до концепції гідної праці, а також систему моніторингу та оцінки її результативності. Запропоновані рішення спрямовані на перехід до інтегрованої партисипативної моделі, яка забезпечує збалансований розвиток усіх п'яти компонентів гідної праці: зайнятість та дохід, соціальний захист, права на працю, соціальний діалог та психологічна безпека.

Визначено п'ять стратегічних напрямів вдосконалення HR-стратегії з відповідними цільовими показниками до 2028 року. Перший напрям – підвищення конкурентоспроможності оплати праці – передбачає впровадження системи грейдів та ключових показників ефективності (KPI), щорічний перегляд окладів з урахуванням ринкових даних та збільшення частки премій у фонді оплати праці з 12% до 20%, що дозволить досягти середньої заробітної плати на рівні 105-110% від середньогалузевої (з 9 500 грн до 11 800 грн). Другий напрям – розширення соціального пакету – включає поетапне запровадження добровільного медичного страхування (спочатку для 120 ключових працівників у 2026 році, потім для всіх 270 працівників у 2027 році), часткову компенсацію харчування та оплати професійного навчання за рахунок підприємства, що дозволить збільшити частку витрат на соціальний пакет з 5% до 8-10% фонду оплати праці. Третій напрям – поліпшення умов та безпеки праці – передбачає заповнення вакансії інженера з охорони праці, придбання захисних огорожень на верстати, оновлення системи вентиляції та освітлення, цифровізацію журналів інструктажів, а також підготовку до сертифікації за ISO 45001 у 2027 році, що має знизити кількість нещасних випадків до нуля. Четвертий напрям – посилення соціального діалогу та залученості – включає створення Ради працівників, проведення регулярних (двічі на рік) анонімних опитувань задоволеності, щоквартальні загальні збори з публічною звітністю керівництва, оновлення колективного договору, що має підвищити задоволеність можливістю впливати на рішення з 2,1 до 4,0 бала за п'ятибальною шкалою. П'ятий напрям – впровадження програм психологічної підтримки (Employee Assistance Program) – передбачає створення анонімної гарячої лінії з психологом, проведення тренінгів з резильєнс (стресостійкості) двічі на рік, запровадження гнучкого графіка роботи для дизайнерів та менеджерів, а також програми наставництва для молодих працівників з метою зниження плинності серед молоді з 25% до 14% та зменшення рівня вигорання з 35% до 15%.

Розроблено систему моніторингу та оцінки результативності запропонованої HR-стратегії, яка базується на циклі PDCA (Plan-Do-Check-Act)

та охоплює 20 ключових показників ефективності (KPI), згрупованих за п'ятьма компонентами гідної праці. Система поєднує об'єктивні показники (середня зарплата, плинність кадрів, кількість нещасних випадків, витрати на соціальний пакет, охоплення ДМС) та суб'єктивні показники, що отримуються шляхом анонімного анкетування персоналу двічі на рік (задоволеність оплатою праці, соціальним пакетом, безпекою, можливістю впливу на рішення, балансом робота та особистого життя, рівень вигорання). Інтегральним показником є індекс гідної праці (IDWI), який розраховується щорічно за методикою, описаною в першому розділі, з цільовим значенням 0,78 до 2028 року. Визначено регламент моніторингу: щомісяця контролюються оперативні показники (зарплата, плинність, травматизм), щокварталу готується короткий звіт для керівництва, щопівроку проводяться опитування задоволеності, щорічно (у січні) складається розширений річний звіт з розрахунком IDWI та оцінкою економічної ефективності вкладених коштів (ROI). Передбачено механізм коригування стратегії залежно від ступеня відхилення фактичних показників від цільових: при відхиленні до 5% – аналіз причин без втручання, при відхиленні 5-15% – розробка плану коригувальних заходів відповідальним керівником, при відхиленні більше 15% або тривалому відхиленні – перегляд цільових показників або кардинальна зміна заходів на нараді за участю власників. Для забезпечення персональної відповідальності керівників підрозділів запропоновано включити ключові KRI (плинність у підрозділі, кількість нещасних випадків, задоволеність персоналу) до їхньої системи преміювання.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна стверджувати, що запропонована оновлена HR-стратегія ТОВ «Ексклюзив» є реалістичною, фінансово обґрунтованою (додаткові витрати на ДМС, соціальний пакет, навчання, безпеку та ЕАР складатимуть близько 1,2-1,5 млн грн на рік, що є прийнятним для середнього підприємства з річним доходом понад 70 млн грн) та має чіткі терміни впровадження згідно з дорожньою картою на 2026-2027 роки. Очікуваний економічний ефект включає зниження витрат на підбір та адаптацію персоналу (економія близько 30-50% річної зарплати на одного

працівника, що звільнився), підвищення продуктивності праці (на 5-10% за рахунок кращої мотивації та умов), зменшення втрат від браку та простоїв, а також покращення бренду роботодавця, що дозволить залучати більш кваліфіковані кадри. Орієнтовний термін окупності інвестицій становить 1,5-2 роки, після чого стратегія почне генерувати позитивний чистий дисконтований дохід. Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення HR-стратегії та система моніторингу є комплексним рішенням, яке дозволить ТОВ «Ексклюзив» не лише підвищити рівень гідної праці до задовільного-високого ( $IDWI = 0,75-0,78$ ), але й зміцнити свої конкурентні позиції на ринку меблів, знизити плинність кадрів та підвищити лояльність персоналу.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра вирішено актуальне практичне завдання, що полягає в розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення HR-стратегії забезпечення гідної праці на підприємстві в сучасних умовах воєнно-євроінтеграційних трансформацій України. На основі проведеного дослідження сформульовано низку узагальнюючих висновків, які мають як теоретичне, так і прикладне значення.

У першому розділі роботи з'ясовано, що гідна праця є багатоаспектною категорією, яка виходить за межі традиційного розуміння оплати праці та соціального захисту. Узагальнення наукових підходів (інституційного, якісного, відтворювального та стратегічного) дозволило обґрунтувати, що для цілей HR-стратегування найбільш продуктивним є стратегічний підхід, який розглядає забезпечення гідної праці як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства через зростання продуктивності, лояльності та залученості персоналу. На основі критичного аналізу чотирикомпонентної моделі Міжнародної організації праці (зайнятість та дохід, соціальний захист, права на працю, соціальний діалог) запропоновано її розширення до п'ятикомпонентної моделі шляхом додавання блоку «психологічна безпека та ментальне здоров'я». Таке розширення зумовлене воєнними реаліями України (поширення посттравматичного стресового розладу, тривожності, емоційного вигорання), євроінтеграційними вимогами щодо охорони психічного здоров'я на роботі, а також світовими трендами розвитку HR-менеджменту, зокрема впровадженням програм Employee Assistance Program.

Систематизація типології HR-стратегій забезпечення гідної праці дозволила виокремити шість типів залежно від домінуючого компонента: компенсаційно-орієнтована, соціально-захисна, правозахисна, діалогова, психологічно-підтримуюча та інтегрована (балансна). Доведено, що найбільш ефективною для довгострокової конкурентоспроможності є інтегрована партисипативна стратегія, яка передбачає збалансований розвиток усіх п'яти компонентів, однак потребує значних ресурсів та високої кваліфікації HR-



фахівців. Аналіз еволюції HR-стратегій у контексті гідної праці дав змогу виокремити п'ять етапів: індустріальний (тейлоризм, зародження соціального захисту), школа людських відносин (якість трудового життя), інтеграційний (концептуалізація гідної праці МОП), сталого розвитку (корпоративна соціальна відповідальність, ESG, Цілі сталого розвитку) та воєнно-євроінтеграційний (з 2022 року). Останній етап характеризується фокусом на безпеку (фізичну та психологічну), підтримку внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, гармонізацію з соціальним аспис Європейського Союзу (особливо Глава 19 «Соціальна політика та зайнятість»), що формує принципово нові вимоги до HR-стратегій українських підприємств.

Для кількісної оцінки рівня гідної праці на мікрорівні запропоновано комплексну методику діагностики, яка включає три етапи: комплаєнс-аудит (формальна відповідність нормам трудового законодавства), кількісний аналіз об'єктивних індикаторів (зарплата, плинність, травматизм, витрати на соціальний пакет) та опитування персоналу (суб'єктивна оцінка п'яти компонентів). Для агрегування результатів запропоновано інтегральний індекс гідної праці (IDWI) з ваговими коефіцієнтами 0,3 (комплаєнс), 0,4 (об'єктивні показники) та 0,3 (суб'єктивні оцінки), що дозволяє отримати комплексну характеристику стану соціально-трудових відносин на підприємстві та відстежувати динаміку змін.

У другому розділі роботи на прикладі ТОВ «Меблева майстерня «Ексклюзив» проведено ґрунтовний аналіз господарської, фінансово-економічної та кадрової діяльності. Встановлено, що підприємство є стабільно зростаючим: за 2023-2025 роки чистий дохід зріс на 27,2%, чистий прибуток – на 44,6%, рентабельність продукції підвищилася з 13,2% до 15,3%. Водночас виявлено низку проблем у соціально-трудовій сфері: середньомісячна заробітна плата (9 500 грн у 2025 році) є нижчою за середньогалузевий рівень по м. Києву на 9,5%, витрати на соціальний пакет становлять лише 5% фонду оплати праці при бажаному рівні 7-10%, відсутнє добровільне медичне страхування та програми психологічної підтримки, плинність кадрів серед молоді до 30 років сягає 25%.

Аналіз зовнішнього середовища за PESTLE-методикою дозволив ідентифікувати ключові загрози: дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів на ринку праці, зростання вимог до гідної праці з боку працівників (особливо молоді), психологічні наслідки війни (стрес, вигорання, посттравматичний стресовий розлад), а також високу інтенсивність конкуренції в меблевій галузі, що підвищує ризик переманювання кадрів. Водночас визначено сприятливі можливості: євроінтеграційний вектор України, що відкриває доступ до грантів на навчання персоналу; розвиток технологій (верстати з числовим програмним керуванням, CAD/CAM, штучний інтелект у дизайні), що дозволяє підвищити продуктивність; цифровізація HR-процесів, яка спрощує кадровий облік та оцінку персоналу.

Проведена діагностика рівня гідної праці показала, що інтегральний індекс IDWI для ТОВ «Ексклюзив» становить 0,58, що відповідає низькому рівню (межа із задовільним – 0,60). Найбільш критичними зонами виявилися: неконкурентоспроможна заробітна плата (суб'єктивна оцінка – 0,45), відсутність добровільного медичного страхування та недержавного пенсійного забезпечення (0,0), недостатні витрати на соціальний пакет (0,5), відсутність програм психологічної підтримки (0,0), низька задоволеність соціальним діалогом (можливість вплинути на рішення – 0,28), а також висока плинність серед молоді (0,3). Відносно краща ситуація з дотриманням формальних норм (комплаєнс-субіндекс 0,73), зокрема відсутність заборгованості із зарплати, проведення інструктажів та медоглядів, наявність колективного договору. Існуючу HR-стратегію підприємства ідентифіковано як компенсаційно-статусну з елементами комплаєнс-орієнтованої, яка фокусується на підвищенні заробітної плати, але не забезпечує балансу інших компонентів гідної праці.

У третьому розділі розроблено комплексну програму вдосконалення HR-стратегії ТОВ «Ексклюзив» відповідно до концепції гідної праці, яка включає п'ять стратегічних напрямів. Перший напрям – підвищення конкурентоспроможності оплати праці – передбачає впровадження системи грейдів та ключових показників ефективності, щорічний перегляд окладів з урахуванням ринкових даних та збільшення частки премій у фонді оплати праці

з 12% до 20%, що дозволить досягти середньої заробітної плати на рівні 105-110% від середньогалузевої. Другий напрям – розширення соціального пакету – включає поетапне запровадження добровільного медичного страхування (спочатку для ключових категорій, потім для всіх працівників), часткову компенсацію харчування та оплату професійного навчання за рахунок підприємства, що дозволить збільшити частку витрат на соціальний пакет з 5% до 8-10% фонду оплати праці. Третій напрям – поліпшення умов та безпеки праці – передбачає заповнення вакансії інженера з охорони праці, придбання захисних огорожень на верстати, оновлення системи вентиляції та освітлення, цифровізацію журналів інструктажів, а також підготовку до сертифікації за ISO 45001. Четвертий напрям – посилення соціального діалогу та залученості – включає створення Ради працівників, проведення регулярних анонімних опитувань задоволеності, щоквартальні загальні збори з публічною звітністю керівництва, оновлення колективного договору. П'ятий напрям – впровадження програм психологічної підтримки (Employee Assistance Program) – передбачає створення анонімної гарячої лінії з психологом, проведення тренінгів з резильєнс (стресостійкості), запровадження гнучкого графіка роботи для окремих категорій, а також програми наставництва для молодих працівників з метою зниження плинності серед молоді та зменшення рівня вигорання.

Для забезпечення системного контролю за реалізацією стратегії розроблено систему моніторингу та оцінки результативності, яка базується на циклі PDCA та охоплює 20 ключових показників ефективності, згрупованих за п'ятьма компонентами гідної праці. Інтегральним показником визначено індекс IDWI з цільовим значенням 0,78 до 2028 року. Запропоновано регламент моніторингу: щомісяця контролюються оперативні показники (зарплата, плинність, травматизм), щокварталу готується короткий звіт для керівництва, щопівроку проводяться опитування задоволеності, щорічно складається розширений річний звіт з розрахунком IDWI та оцінкою економічної ефективності вкладених коштів. Передбачено механізм коригування стратегії залежно від ступеня відхилення фактичних показників від цільових, а також інтеграцію ключових KPI до системи преміювання керівників підрозділів.

Очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованої HR-стратегії включає зниження витрат на підбір та адаптацію персоналу (економія близько 30-50% річної зарплати на одного працівника, що звільнився), підвищення продуктивності праці (на 5-10% за рахунок кращої мотивації та умов), зменшення втрат від браку та простоїв, а також покращення бренду роботодавця. Додаткові витрати на ДМС, соціальний пакет, навчання, безпеку та ЕАР складатимуть близько 1,2-1,5 млн грн на рік, що є прийнятним для середнього підприємства з річним доходом понад 70 млн грн. Орієнтовний термін окупності інвестицій становить 1,5-2 роки, після чого стратегія почне генерувати позитивний чистий дисконтований дохід. Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення HR-стратегії та система моніторингу є комплексним рішенням, яке дозволить ТОВ «Ексклюзив» не лише підвищити рівень гідної праці до задовільного-високого, але й зміцнити свої конкурентні позиції на ринку меблів, знизити плинність кадрів та підвищити лояльність персоналу. Результати дослідження можуть бути використані на інших підприємствах меблевої промисловості та суміжних виробничих сфер.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Стратегічне управління людськими ресурсами : пер. з англ. / М. Армстронг. – Київ : Вид-во «Наукова думка», 2018. – 504 с.
2. Беляєва С.С. Трансформація HR-стратегій в умовах війни: український контекст / С.С. Беляєва, В.В. Кірсанова // Економіка промисловості. – 2023. – №4. – С. 62–78.
3. Беляєва С.С. HR-стратегія забезпечення гідної праці на промислових підприємствах / С.С. Беляєва, В.В. Кірсанова // Економіка промисловості. – 2022. – №3. – С. 45–58.
4. Богиня Д.П. Гідна праця: сутність, значення, шляхи забезпечення / Д.П. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2019. – №2. – С. 3–9.
5. Борецька Н.П. Соціальний діалог як фактор забезпечення гідної праці / Н.П. Борецька // Демографія та соціальна економіка. – 2020. – №3. – С. 67–81.
6. Величко В.Є. Діагностика рівня гідної праці на підприємстві: методичний підхід / В.Є. Величко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2024. – №1. – С. 45–52.
7. Герасименко О.О. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті гідної праці / О.О. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2021. – №3. – С. 34–40.
8. Грішнова О.А. Гідна праця як фактор підвищення конкурентоспроможності персоналу / О.А. Грішнова, О.А. Палій // Україна: аспекти праці. – 2011. – №7. – С. 36–41.
9. Грішнова О.А. Євроінтеграційний вектор соціально-трудових відносин України / О.А. Грішнова, О.А. Палій // Україна: аспекти праці. – 2022. – №3. – С. 26–33.
10. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. – URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2026).
11. Єрьоменко-Григоренко О.А. Управління персоналом: підручник / О.А. Єрьоменко-Григоренко, О.О. Хандій. – Київ : Вид-во «Ліра-К», 2022. – 312 с.

12. Єськов О.Л. Психологічна безпека персоналу в умовах воєнного стану / О.Л. Єськов // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2023. – №2. – С. 34–42.
13. Жуковська Л.Є. Моніторинг результативності HR-стратегії підприємства / Л.Є. Жуковська // Бізнес Інформ. – 2020. – №7. – С. 234–240.
14. Закон України «Про колективні договори і угоди» : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII (із змінами та доповненнями). – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 10.05.2026).
15. Закон України «Про оплату праці» : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР (із змінами та доповненнями). – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 10.05.2026).
16. Закон України «Про охорону праці» : Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII (із змінами та доповненнями). – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 10.05.2026).
17. Іляш О.І. Інтегральна оцінка рівня гідної праці на підприємстві / О.І. Іляш, Н.С. Петренко // Економіка та держава. – 2022. – №5. – С. 23–28.
18. Качала Т.В. Управління персоналом: навчальний посібник / Т.В. Качала. – Київ : Вид-во «Центр учбової літератури», 2023. – 328 с.
19. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (із змінами та доповненнями). – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 10.05.2026).
20. Колот А.М. Гідна праця: виклики сьогодення : монографія / А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2018. – 450 с.
21. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку / А.М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2010. – 251 с.
22. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 10.05.2026).
23. Лібанова Е.М. Гідна праця в Україні: проблеми та перспективи / Е.М. Лібанова // Демографія та соціальна економіка. – 2017. – №2. – С. 11–23.

24. Меблева промисловість України: аналітичний огляд / Державне агентство з розвитку меблевої промисловості. – Київ, 2025. – 45 с.
25. Метінвест. Звіт про сталий розвиток 2024. – URL : <https://metinvest.ua/sustainability> (дата звернення: 17.05.2026).
26. Національний банк України. Інфляційний звіт (січень 2026). – URL : <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 15.05.2026).
27. Овчаренко Є.І. HR-стратегія як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Є.І. Овчаренко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2023. – №1. – С. 112–118.
28. Олійник Н.М. Система моніторингу якості трудового життя на підприємстві / Н.М. Олійник // Економіка та управління підприємствами. – 2021. – №4. – С. 56–63.
29. Петренко Н.С. Методика оцінювання рівня гідної праці на підприємстві / Н.С. Петренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – №8. – С. 44–49.
30. Петюх В.М. Комплаєнс-стратегії в управлінні персоналом: вітчизняна практика / В.М. Петюх, І.А. Савченко // Демографія та соціальна економіка. – 2021. – №1. – С. 88–101.
31. Положення про запобігання та виявлення академічної недоброчесності Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля : затв. Вченою радою СНУ ім. В. Даля (протокол №4 від 26.11.2021 р.), введене в дію наказом № 340/19 від 30.11.2021 р. – URL : [https://deps.snu.edu.ua/media/filer\\_public/00/4c/004c6e3d-4123-4389-9d6a-16eebbb5ad6c/polozhennia\\_pro\\_zapobigannia\\_ta\\_viiavlennia\\_akademichnogo\\_plagiatu.pdf](https://deps.snu.edu.ua/media/filer_public/00/4c/004c6e3d-4123-4389-9d6a-16eebbb5ad6c/polozhennia_pro_zapobigannia_ta_viiavlennia_akademichnogo_plagiatu.pdf) (дата звернення: 25.03.2024).
32. Положення про вимоги до кваліфікаційних робіт у Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля / Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – Сєверодонецьк : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2022. – 18 с.
33. Портер М. Конкурентна стратегія: Техніка аналізу галузей і конкурентів / М. Портер ; пер. з англ. – Київ : Основи, 2018. – 390 с.

34. Савченко І.А. Гідна праця як економічна категорія: теоретико-методологічний аналіз / І.А. Савченко // Економічний часопис-XXI. – 2014. – №5–6. – С. 14–17.
35. Статистичний щорічник України за 2024 рік / Державна служба статистики України. – Київ, 2025. – 420 с.
36. Хандій О.О. Методологічні підходи до формування системи гідної праці на підприємстві. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2023. №2. С. 78–84.
37. Хандій О.О. Стратегічне управління персоналом. Київ : Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2022. 280 с.
38. Швець Н.В. Психологічна безпека персоналу як складова гідної праці в умовах війни / Н.В. Швець // Актуальні проблеми психології. – 2024. – №1. – С. 67–74.
39. Anker R. Measuring decent work with statistical indicators / R. Anker, I. Chernyshev, P. Egger, F. Mehran, J. Ritter // International Labour Review. – 2003. – Vol. 142, No 2. – P. 147–178.
40. Boxall P. Strategy and Human Resource Management / P. Boxall, J. Purcell. – 4th ed. – London : Palgrave Macmillan, 2016. – 376 p.
41. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends. – URL : <https://www.deloitte.com> (дата звернення: 17.05.2026).
42. Duffy R.D. The development and initial validation of the Decent Work Scale / R.D. Duffy, D.L. Blustein, M.A. Diemer, K.L. Autin // Journal of Counseling Psychology. – 2017. – Vol. 64, No 2. – P. 206–221.
43. Eurofound. Working conditions and sustainable work / European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. – Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. – 98 p.
44. European Commission. Ukraine 2025 Report / European Commission. – Brussels : SWD(2025) 759 final, 2025. – 110 p.
45. International Labour Organization. Decent work: Report of the Director-General / International Labour Organization. – Geneva : ILO, 1999. – 87 p.



46. International Labour Organization. Decent work: Concepts and indicators / International Labour Organization. – Geneva : ILO, 2012. – 112 p.
47. International Labour Organization. Decent work indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators / International Labour Organization. – Geneva : ILO, 2013. – 216 p.
48. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use. – Geneva : ISO, 2018. – 45 p.
49. Kaufman B.E. The History of Human Resource Management / B.E. Kaufman // The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management. – London : Routledge, 2018. – P. 28–45.
50. Legge K. Human Resource Management: Rhetorics and Realities / K. Legge. – Anniversary Edition. – London : Palgrave Macmillan, 2005. – 438 p.
51. Schuler R.S. Strategic Human Resource Management / R.S. Schuler, S.E. Jackson. – 2nd ed. – Oxford : Blackwell, 2007. – 496 p.
52. Ulrich D. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources / D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank, M. Ulrich. – New York : McGraw-Hill, 2012. – 272 p.
53. The Global Deal for Decent Work and Inclusive Growth. – URL : <https://www.theglobaldeal.com> (дата звернення: 17.05.2026).
54. United Nations. Sustainable Development Goal 8: Decent Work and Economic Growth. – URL : <https://sdgs.un.org/goals/goal8> (дата звернення: 17.05.2026).
55. ТОВ «Меблева майстерня «Ексклюзив». Фінансова звітність за 2023–2025 роки (форми №1, №2, №5). – Київ, 2026. – 45 с.
56. ТОВ «Меблева майстерня «Ексклюзив». Звіт з праці (форма №1-ПВ) за 2023–2025 роки. – Київ, 2026. – 12 с.