МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Специфіка управління персоналом у проєктній формі організації праці ТОВ «Турбо Спринт»»

Здобувача вищої освіти, магістерського рівня, II курсу, групи ПММ-24-1

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Проєктний менеджмент»

(підпис) Бумбу Артем Владиславович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник: (підпис) Мартинович Наталія Олександрівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програми (підпис) Немировська Вікторівна Оксана, к.е.н.
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
Протокол від 18 01 2026 № 5/1

Завідувач кафедри (підпис) Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026 р.

Реєстрація № 4 21.01.2026 Стиленко А.І.
(дата) (підпис відповідальної о

Результати перевірки: _____ 27.01.26р. _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис

Результати захисту: 85 б. 09.02.2026 _____
(оцінка) (дата) (підпис

Голова комісії: _____ Ж.С. Бушуєва
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ Ш.В. Гусятинський
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.В. Жашуровська
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Ж.О. Мартинович
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	8		Ж.С. Гунцова О.В. Гуцевенкова О.В. Немировська Л.О. Мартинович В.І. Савченок
2. Демонстраційний матеріал	від 0 до 5	5		
Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	22		
Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	45		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	85		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
85 б.	B	4 (добре)	09.02.2026 р.	Ж.С. Гунцова О.В. Гуцевенкова О.В. Немировська Л.О. Мартинович В.І. Савченок

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
90-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма «Проєктний менеджмент»

Затверджую
завідувач кафедри
менеджменту та публічного управління
к.т.н, доцент
Микола ГУСЯТИНСЬКИЙ
10.12.2024 р. №59

Завдання
на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти

Бумбу Артему Владиславовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Специфіка управління персоналом у проєктній формі організації праці ТОВ «Турбо Спринт Затверджена наказом ректора від
2. Строк здачі закінченої роботи: до 03.02.2026 р.
3. Мета роботи: розробка проєкту реорганізації HR-функції в проєктних командах ТОВ «Турбо Спринт» з метою підвищення ефективності управління персоналом, зниження кадрових ризиків та забезпечення результативної реалізації проєктів в умовах проєктної форми організації праці.
Об'єкт дослідження: управління персоналом у проєктній формі організації праці підприємства
Предмет дослідження: інструментарій проєктного управління персоналом у проєктно орієнтованій організації на прикладі ТОВ «Турбо Спринт».
Орієнтовна база дослідження: теоретико-методичною основою дослідження стали фундаментальні положення теорії управління персоналом і проєктного менеджменту, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань HR-менеджменту, управління проєктами, управління кадровими ризиками, а також сучасні методи та інструменти планування, організації та контролю проєктної діяльності.
4. Вихідні дані до роботи: аналітичні та статистичні матеріали діяльності ТОВ «Турбо Спринт», внутрішні організаційно-правові документи підприємства, фінансова та управлінська звітність, дані державних і відкритих реєстрів, Інтернет-ресурси
5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: 1.1. Кадрові ризики, їх наслідки для проєктів та потреба в реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо Спринт», 1.2 Ключові показники ефективності (KPI) та очікувана бізнес-цінність проєкту реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо Спринт», 2.1. Список пакетів робіт проєкту впровадження нових HR-процесів у ТОВ «Турбо Спринт», 2.2. Список пакетів робіт проєкту впровадження нових HR-процесів у ТОВ «Турбо Спринт» з розподілом тривалості, 2.3. Розподіл відповідальності за етапами структури робіт (WBS) проєкту, 2.4. Модель компетенцій проєктного персоналу ТОВ «Турбо Спринт» впровадження нових HR-процесів у ТОВ «Турбо Спринт», 2.5. T&D-програма розвитку проєктного персоналу ТОВ «Турбо Спринт», 2.6. Система KPI та OKR для проєктних менеджерів і виконавців ТОВ «Турбо Спринт», 2.7. Зв'язок результатів оцінки діяльності (KPI, OKR) з інструментами мотивації проєктного персоналу ТОВ «Турбо Спринт», 2.8. Розрахунок витрат на навчання та розвиток проєктного персоналу ТОВ «Турбо Спринт», 2.9. Розрахунок витрат на впровадження інструментів оцінки діяльності, 2.10. Розрахунок витрат на бонусну складову системи мотивації проєктного персоналу ТОВ «Турбо Спринт», 2.11. Загальний бюджет проєкту вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт», 3.1. Поетапний план впровадження HR-інструментів у проєктних командах ТОВ «Турбо Спринт», 3.2. Календарний план упровадження HR-інструментів, 3.3. Комунікаційні заходи впровадження HR-змін, 3.4. Фактичні прояви опору змінам та управлінські рішення, 3.5. Контрольні точки впровадження HR-інструментів, 3.6. Матриця відповідальності (RACI) у процесі впровадження HR-інструментів, 3.7. Оцінка ризиків упровадження HR-інструментів у проєктних командах ТОВ «Турбо Спринт», 3.8. Порівняльна оцінка до та після впровадження HR-інструментів, 3.9. Алгоритм управління впровадженням HR-інструментів, 3.10. Витрати робочого часу на впровадження HR-інструментів,

3.11. Оцінка управлінського навантаження проєктних менеджерів при впровадженні HR-
3.12. Інтегральна оцінка ефективності впровадженням HR-інструментів, 3.13. Динам
персоналу в проєктних командах ТОВ «Турбо Спринт», 3.14. Результати оцінки рівня
персоналу, 3.15. Показники продуктивності проєктних команд, 3.16. Вагові коефіцієн
інтегральної оцінки, 3.17. Розрахунок інтегрального показника ефективності про
Порівняльна характеристика ключових KPI проєкту, 3.19. Кореляція між ключовими пока
проєкту, 3.20. Порівняння фактичних і цільових значень KPI HR-проєкту, 3.2
інтегрального показника ефективності HR-проєкту, 3.22. Сукупні витрати на реалізацію H
ТОВ «Турбо Спринт», 3.23. Сукупний економічний ефект HR-проєкту, 3.24. Розрахунок
ROI HR для проєкту реорганізації HR-функції, 3.25. Соціальний ефект реалізації HR
проєктних командах ТОВ «Турбо Спринт», 3.26. Lessons Learned за результатами реа
проєкту, 3.27. Кумулятивний економічний ефект HR-проєкту Рисунки: 1.1. Чинники
управління персоналом, 1.2. Трисдина мета проєкту реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо
1.3. Карта зацікавлених сторін проєкту реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо Спринт»
структура проєкту впровадження нових HR-процесів у ТОВ «Турбо Спринт», 3.1
прийняття HR-інструментів у проєктних командах ТОВ «Турбо Спринт», 3.2. Дина
плинності персоналу в проєктних командах ТОВ «Турбо Спринт» у процесі впровад
інструментів, 3.3. Динаміка рівня плинності персоналу при реалізації HR-проєкту, 3.4
індексу залученості персоналу, 3.5. Динаміка інтегрального показника ефективності HR-п
Співвідношення витрат і економічного ефекту HR-проєкту, 3.7. Динаміка кум
економічного ефекту HR-проєкту

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання ета	
		За планом	Ф
1.	Вибір теми, огляд літературних джерел, постановка проблеми, складання плану роботи	25.11.2024	25
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	23
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	03
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	05
5.	Підготовка вступу, формування висновків, списку використаних джерел, оформлення роботи згідно вимог ДПУ	19.12.2025	19
6.	Доопрацювання роботи згідно зауважень керівника	До 16.01.2026	16
7.	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	26
8.	Отримання зовнішньої рецензії	До 27.01.2026	27
9.	Попередній захист роботи	27.01.2026	27
10.	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	18
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. кафедрою	До 01.02.2026	01
12.	Захист кваліфікаційної роботи	.02.2026	

8. Дата видачі завдання: 10 січня 2024 р.

9. Науковий керівник: _____ МАРТИНОВ
(підпис) (прізвище,

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ НЕМИРОВСЬ
(підпис) (прізвище,

11. Завдання до виконання отримав _____ БУМ
(підпис) (прізвище,

АНОТАЦІЯ

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці проєкту впровадження та удосконалення системи управління персоналом у проєктній формі організації праці ТОВ «Турбо Спринт» з урахуванням специфіки проєктної діяльності, кадрових ризиків та вимог до ефективності виконання проєктних завдань. У кваліфікаційній роботі вирішено такі **завдання**: визначено проблематику управління персоналом у проєктно орієнтованій організації; сформовано бізнес-ідею проєкту та його SMART-мету; проведено аналіз існуючих HR-процесів і виявлено ключові кадрові ризики; розроблено структуру робіт проєкту (WBS); здійснено планування тривалості виконання робіт; виконано планування ресурсів проєкту; формалізовано інформацію щодо фактичного стану реалізації проєкту.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом у проєктній формі організації праці підприємства.

Предмет дослідження – інструментарій проєктного управління персоналом у проєктно орієнтованій організації.

Теоретико-методичною основою дослідження стали фундаментальні положення теорії управління персоналом і проєктного менеджменту, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, а також сучасні інструменти проєктного управління, зокрема WBS-аналіз, ресурсне планування та методи управління кадровими ризиками.

Робота містить 104 сторінки, таблиць 40, рисунків 11, список використаних джерел – 41 найменування, 1 додаток на 4 аркушах.

Ключові слова: управління персоналом, проєктна форма організації праці, HR-процеси, проєкт, управління проєктами.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2025 рік

Рік захисту кваліфікаційної роботи – 2026 рік

ABSTRACT

The **purpose** of the qualification thesis is to develop a project for the implementation and improvement of a personnel management system within a project-based form of work organization at Turbo Sprint LLC, taking into account the specifics of project activities, personnel risks, and requirements for effective execution of project tasks. The following tasks were accomplished in the **qualification thesis**: the problems of personnel management in a project-oriented organization were identified; the business idea of the project and its SMART objective were formulated; an analysis of existing HR processes was conducted and key personnel risks were identified; the project work breakdown structure (WBS) was developed; the duration of project activities was planned; project resources were planned; the organizational breakdown structure (OBS) of the project was developed; information on the actual state of project implementation was formalized; and final project documentation was prepared.

The **object** of the study is the process of personnel management within a project-based form of work organization at an enterprise. The **subject** of the study is the toolkit of project-based personnel management in a project-oriented organization.

The theoretical and methodological basis of the research includes fundamental provisions of personnel management theory and project management, works of domestic and foreign scholars, as well as modern project management tools, in particular WBS analysis, OBS structure, Gantt charts, the critical path method, resource planning, and personnel risk management methods.

The thesis comprises pages, tables, figures, a list of references containing sources, and appendices.

Keywords: personnel management, project-based work organization, HR processes, project, project management.

Year of completion of the qualification thesis: 2025

Year of defense of the qualification thesis: 2026

ЗМІСТ

ВСТУП …….	9
РОЗДІЛ 1. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕОРГАНІЗАЦІЇ HR-ФУНКЦІЇ В ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ ТОВ «ТУРБО СПРИНТ» ….	
1.1. Ідентифікація та аналіз проблеми ……..	
1.2. Верифікація бізнес-кейсу проєкту …….	
1.3. Аналіз зацікавлених сторін та оцінка організаційної готовності ТОВ «Турбо Спринт» до реорганізації …….	
Висновки до розділу 1 ……..	
РОЗДІЛ 2. ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНА ЛОМ ТОВ «ТУРБО СПРИНТ» ……	
2.1. Розробка структури робіт (WBS) …….	
2.2. Формування моделі компетенцій проєктного персоналу ……..	
2.3. Проєктування системи мотивації та оцінки діяльності ……..	
2.4. Бюджетування та ресурсне забезпечення проєкту ……..	
Висновки до розділу 2 ……..	
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕОРГАНІЗАЦІЇ HR-ФУНКЦІЇ В ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ ТОВ «ТУРБО СПРИНТ» ……..	
3.1. Управління впровадженням розроблених HR-інструментів та комуні кація змін у проєктних командах …….	
3.2. Моніторинг ключових показників проєкту ……	
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності проєкту ……..	
Висновки до розділу 3 …….	
ВИСНОВКИ ……	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..	
ДОДАТКИ ……..	

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки проєктна форма організації праці дедалі частіше використовується підприємствами, діяльність яких пов’язана з високою динамічністю бізнес-процесів, необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень та ефективної координації роботи персоналу. Водночас успішність реалізації проєктів значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами, рівня залученості працівників, стабільності кадрового складу та здатності організації адаптувати HR-функцію до специфіки проєктної діяльності. За відсутності цілісного підходу до управління персоналом у проєктних командах зростають кадрові ризики, що негативно впливає на строки, вартість і якість виконання проєктів.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених управлінню персоналом і проєктному менеджменту, питання реорганізації HR-функції саме в умовах проєктної форми організації праці залишається недостатньо систематизованим, особливо в контексті діяльності українських підприємств. Більшість існуючих підходів мають загальнотеоретичний характер або орієнтовані на стабільні функціональні структури, що обмежує можливості їх практичного застосування в проєктному середовищі. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на розробку прикладних механізмів управління персоналом у проєктних командах. У працях вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема М. Армстронга, Г. Десслера, А. Колота, О. Грішнової, Г. Керцнера, С. Бушуєва та інших, висвітлено окремі аспекти HR-менеджменту та управління проєктами. Разом із тим аналіз літератури показує, що комплексні дослідження, які поєднують HR-управління, проєктну організацію праці та оцінку економічної й соціальної ефективності управлінських рішень, представлені фрагментарно, що підтверджує актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та практична реалізація проєкту реорганізації HR-функції в проєктних командах підприємства з метою підвищення ефективності проєктної діяльності та зниження кадрових ризиків. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення низки взаємопов'язаних завдань, зокрема аналіз специфіки управління персоналом у проєктному середовищі, виявлення ключових проблем HR-управління, розробку системи HR-інструментів, їх упровадження та оцінку отриманих результатів.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у проєктній формі організації праці підприємства, тоді як **предметом** дослідження виступають методи, інструменти та механізми реорганізації HR-функції в проєктних командах ТОВ «Турбо Спринт». Дослідження ґрунтується на використанні методів аналізу й синтезу, системного та порівняльного аналізу, економіко-статистичних і розрахункових методів, а також графічних методів подання результатів. Обробка та аналіз даних здійснювалися з використанням сучасних програмних засобів, зокрема Microsoft Excel.

Інформаційну основу роботи становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані державних реєстрів, статистична й управлінська звітність підприємства, внутрішні документи ТОВ «Турбо Спринт», а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів. Базою переддипломної практики та апробації результатів дослідження є ТОВ «Турбо Спринт», яке здійснює діяльність у сфері логістичних послуг та функціонує на засадах проєктної організації праці.

Практична значущість одержаних результатів полягає в можливості використання розробленого проєкту реорганізації HR-функції, системи оцінки діяльності та мотивації персоналу в діяльності підприємства, а також їх адаптації для інших проєктно-орієнтованих організацій України. Особистий внесок здобувача полягає в самостійному проведенні аналізу кадрових процесів, розробці та впровадженні HR-інструментів, здійсненні розрахунків економічної та соціальної ефективності та формулюванні практичних рекомендацій.

Отримані результати були апробовані під час проходження переддипломної практики, а також окремі аспекти управління персоналом в проєктній формі організації праці оприлюднено на V Міжнародній науково-практичній конференції «Проєктний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій» (6 листопада 2025 року), що підтвердило наукову новизну й прикладну значущість отриманих результатів (Додаток А).

РОЗДІЛ 1.
ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ РЕОРГАНІЗАЦІЇ HR-ФУНКЦІЇ В ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ ТОВ «ТУРБО СПРИНТ»

1.1. Ідентифікація та аналіз проблеми управління персоналом у проектній формі організації праці ТОВ «Турбо Спринт»

У сучасних умовах розвитку економіки та ринку послуг дедалі більшої актуальності набуває проєктна форма організації праці, яка дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів і забезпечувати конкурентоспроможність. Водночас впровадження проєктного підходу значною мірою ускладнює систему управління персоналом, оскільки висуває підвищені вимоги до гнучкості, професійної компетентності, мотивації та взаємодії працівників.

Базою практики в даній кваліфікаційній роботі є Товариство з обмеженою відповідальністю «Турбо Спринт», яке відповідно до даних державних та відкритих реєстрів було зареєстроване 10 вересня 2021 року та здійснює господарську діяльність на території України. Основним видом економічної діяльності підприємства згідно з КВЕД є 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту», що свідчить про сервісний характер діяльності та значну залежність результатів роботи від людського фактора. Окрім основного виду діяльності, підприємство має низку додаткових напрямів, пов’язаних з інформаційними, консультаційними та адміністративними послугами.

Юридична адреса ТОВ «Турбо Спринт» згідно з реєстраційними даними знаходиться за адресою: Полтавська область, м. Лубни, що має бути відображено в офіційній документації та наукових роботах. Разом з тим, фактична операційна діяльність підприємства, зокрема організація робочих процесів і управління

персоналом, здійснюється у м. Київ, де функціонує філія підприємства. Саме в київському підрозділі зосереджені ключові проєктні завдання, що зумовлює доцільність аналізу проблем управління персоналом з урахуванням особливостей столичного ринку праці, високої інтенсивності роботи та конкуренції за кваліфіковані кадри.

Аналіз відкритих фінансових та організаційних даних свідчить, що ТОВ «Турбо Спринт» належить до малих підприємств з обмеженою чисельністю персоналу (у середньому 4–5 працівників у 2022–2024 роках). За таких умов кожен співробітник виконує декілька функцій одночасно та залучений до реалізації кількох проектних завдань, що є типовою ознакою проєктної форми організації праці. Водночас саме така структура значно підвищує чутливість підприємства до кадрових ризиків.

Основною проблемою управління персоналом у ТОВ «Турбо Спринт» є недостатня адаптованість HR-функції до умов проектної діяльності. Управління персоналом має переважно адміністративний характер і не повною мірою враховує специфіку формування та функціонування проектних команд, розподілу ролей, навантаження та відповідальності між учасниками проєктів. Відсутність формалізованих HR-процесів у проектному середовищі створює передумови для виникнення та посилення кадрових ризиків, що безпосередньо впливають на успішність реалізації проєктів. Одним із ключових кадрових ризиків є плинність персоналу. Для малого підприємства втрата навіть одного працівника означає не лише необхідність пошуку та адаптації нового співробітника, але й втрату накопиченого досвіду, знань внутрішніх процесів та специфіки роботи з клієнтами. У проектній формі організації праці це може призводити до порушення строків виконання завдань, зростання навантаження на інших членів команди та зниження загальної ефективності проєктів.

Не менш суттєвим є ризик професійного вигорання персоналу, який посилюється в умовах багатозадачності, високої відповідальності та обмежених

людських ресурсів. За відсутності системи управління навантаженням, чіткого планування робочого часу та механізмів психологічної підтримки працівників, зростає ймовірність зниження продуктивності праці, втрати мотивації та якості виконання проектних завдань. Ще одним важливим чинником, що негативно впливає на проектну діяльність ТОВ «Турбо Спринт», є ризик виникнення внутрішніх конфліктів. Недостатня регламентація ролей і відповідальності в проєктних командах, відсутність чітких комунікаційних процедур та інструментів HR-супроводу можуть призводити до непорозумінь між працівниками, конфліктів інтересів та зниження командної згуртованості. У проектному середовищі такі конфлікти безпосередньо впливають на якість прийняття рішень і результативність проєктів.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що проблема управління персоналом у ТОВ «Турбо Спринт» полягає у невідповідності наявної HR-системи вимогам проектної форми організації праці. Кадрові ризики у вигляді плинності кадрів, професійного вигорання та внутрішніх конфліктів істотно впливають на успішність реалізації проектів підприємства, що обґрунтовує необхідність реорганізації HR-функції з урахуванням специфіки проектного управління.

У проектній формі організації праці особливого значення набуває не лише кількісний склад персоналу, а й якість управління людськими ресурсами на всіх етапах реалізації проектів. Для ТОВ «Турбо Спринт», діяльність якого здійснюється в умовах високої інтенсивності операційної роботи та обмежених кадрових ресурсів, відсутність системного HR-підходу створює додаткові організаційні ускладнення. Зокрема, в умовах фактичної діяльності київської філії підприємства спостерігається поєднання функціональних та проектних ролей в межах одних і тих самих посад. Працівники одночасно виконують операційні, координаційні та комунікаційні функції, що є типовим для малих проєктно орієнтованих компаній, однак за відсутності чіткого HR-супроводу призводить до розмиття відповідальності та нерівномірного розподілу навантаження. Це, своєю чергою,

ускладнює контроль виконання завдань і негативно позначається на дотриманні строків реалізації проєктів.

Важливим аспектом ідентифікованої проблеми є також відсутність формалізованої системи оцінювання ефективності персоналу в межах проєктів. Результати роботи працівників оцінюються переважно на інтуїтивному рівні, без використання чітких показників результативності (KPI), прив'язаних до проектних цілей. Унаслідок цього знижується прозорість управлінських рішень, ускладнюється об'єктивна оцінка внеску кожного члена команди та виникають передумови для суб'єктивізму в управлінні персоналом.

Окремо слід відзначити проблему адаптації персоналу до проектного середовища. У ТОВ «Турбо Спринт» відсутні структуровані процедури введення працівників у проектну діяльність, ознайомлення з внутрішніми стандартами роботи, розподілом ролей та очікуваними результатами. В умовах київського ринку праці, де темпи роботи є високими, а конкуренція за кадри — значною, така ситуація підвищує ризик швидкого професійного виснаження нових співробітників та їх подальшого звільнення. Наявні кадрові ризики безпосередньо впливають на успішність проектів підприємства, оскільки проектна діяльність ТОВ «Турбо Спринт» значною мірою залежить від злагодженої командної роботи та стабільності персоналу. Плинність кадрів призводить до порушення безперервності проектних процесів, професійне вигорання, зниження якості прийняття рішень і продуктивності праці, а внутрішні конфлікти, до погіршення комунікацій і втрати командної синергії.

У сукупності зазначені фактори формують системну проблему управління персоналом, яка полягає у невідповідності існуючої HR-практики вимогам проектної форми організації праці. За відсутності цілеспрямованої HR-політики, орієнтованої на проєктні команди, підприємство стикається з ризиком зниження ефективності реалізації проєктів, погіршення якості сервісу та втрати конкурентних переваг. Для систематизації виявлених проблем управління персоналом у проектній

формі організації праці доцільно узагальнити основні кадрові ризики (табл. 1.1) та обґрунтувати потребу в реорганізації HR-функції. Такий підхід дозволяє чітко простежити причинно-наслідковий зв'язок між станом управління персоналом і результативністю проектної діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Кадрові ризики, їх наслідки для проектів та потреба в реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо Спринт»

Кадровий ризик	Прояв ризику в умовах проектної діяльності	Наслідки для реалізації проєктів	Обґрунтування потреби в HR-реорганізації
Плинність персоналу	Втрата ключових співробітників, залучених до виконання проектних завдань; відсутність кадрового резерву	Порушення строків виконання проєктів, зростання навантаження на інших членів команди, втрата накопичених знань	Необхідність впровадження системи утримання персоналу, планування заміщення та передачі знань у проектних командах
Професійне вигорання	Перевантаження працівників через багато задачність і поєднання ролей у кількох проєктах	Зниження продуктивності праці, погіршення якості виконання проектних завдань, зростання кількості помилок	Потреба у впровадженні HR-інструментів управління навантаженням, мотивації та підтримки персоналу
Внутрішні конфлікти	Нечіткий розподіл ролей і відповідальності в проектних командах, слабка комунікація	Ускладнення прийняття рішень, погіршення командної взаємодії, зниження ефективності проєктів	Необхідність формалізації ролей, розвитку корпоративних комунікацій та конфлікт-менеджменту
Недостатня адаптація персоналу	Відсутність системи введення нових працівників у проектну діяльність	Затримки у включенні співробітників у роботу, зростання ризику звільнень на ранньому етапі	Потреба у створенні програм адаптації та навчання з урахуванням проектної специфіки
Відсутність оцінки ефективності	Неформальний підхід до оцінювання внеску працівників у проєкти	Зниження мотивації, суб'єктивність управлінських рішень	Необхідність впровадження KPI та системи оцінювання ефективності в межах проєктів

*Джерело:*складено автором

Таким чином, ідентифікація проблем управління персоналом у ТОВ «Турбо Спринт» свідчать про необхідність переходу від фрагментарного адміністративного підходу до системної реорганізації HR-функції, орієнтованої на підтримку проектної діяльності. Саме усунення виявлених кадрових ризиків та впровадження

сучасних інструментів управління персоналом у проектних командах має стати ключовою умовою підвищення успішності проектів підприємства. Це в свою чергу створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів управління персоналом (рис. 1.1).



Рис. 1.1. **Чинники впливу на управління персоналом**

*Джерело:*складено автором з використанням chatgpt

У процесі ідентифікації проблеми управління персоналом у проектній формі організації праці ТОВ «Турбо Спринт» доцільно врахувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які формують умови функціонування проектних команд і безпосередньо визначають ефективність HR-процесів.

До зовнішніх факторів управління персоналом у ТОВ «Турбо Спринт» належить передусім ситуація на ринку праці м. Київ, де фактично зосереджена операційна діяльність підприємства. Для столичного регіону характерними є висока

конкуренція за кваліфіковані кадри, підвищена мобільність працівників та зростаючі очікування щодо рівня оплати праці, умов роботи й можливостей професійного розвитку. За таких умов мале підприємство з обмеженими фінансовими ресурсами стикається з труднощами у залученні та утриманні персоналу, що підвищує ризик плинності кадрів у проектних командах.

Вагомий вплив на управління персоналом чинить також макроекономічна нестабільність та воєнний стан в Україні, які посилюють психологічне навантаження на працівників, сприяють емоційному виснаженню та знижують рівень довгострокової трудової мотивації. В умовах невизначеності працівники частіше змінюють місце роботи або обирають більш стабільні та прогнозовані формати зайнятості, що ускладнює планування кадрового забезпечення проєктів. До зовнішніх факторів також слід віднести цифровізацію бізнес-процесів і поширення дистанційних форм зайнятості, які, з одного боку, розширюють можливості залучення персоналу, а з іншого — ускладнюють контроль, координацію та командну взаємодію в межах проєктів. За відсутності відповідних HR-інструментів дистанційна або гібридна робота може посилювати відчуття ізольованості працівників і провокувати комунікаційні розриви в проектних командах.

Суттєвий вплив на управління персоналом мають і внутрішні фактори, зумовлені організаційними особливостями ТОВ «Турбо Спринт». Передусім це мала чисельність персоналу, що зумовлює поєднання декількох функцій однією особою та високий рівень залежності проектної діяльності від кожного окремого працівника. У таких умовах будь-яке кадрове порушення (звільнення, тимчасова непрацездатність, зниження мотивації) має мультиплікативний негативний ефект для реалізації проєктів. Внутрішнім фактором проблеми є також відсутність формалізованої HR-стратегії, орієнтованої на проектну форму організації праці. Управління персоналом здійснюється переважно ситуативно, без довгострокового планування розвитку компетенцій, кар’єрного зростання та резервування людських

ресурсів для проєктів. Це обмежує можливості системного розвитку персоналу та знижує рівень залученості працівників у досягнення проектних цілей. Крім того, внутрішнім фактором, що ускладнює управління персоналом, є недостатній рівень регламентації внутрішніх комунікацій та проєктних ролей. Відсутність чітко визначених процедур взаємодії між учасниками проєктів і керівництвом призводить до дублювання функцій, перевантаження окремих працівників та зростання ризику виникнення внутрішніх конфліктів у проектних командах.

Сукупний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів формує нестабільне кадрове середовище, у межах якого реалізуються проєкти ТОВ «Турбо Спринт». За відсутності адаптованої до проектної діяльності HR-функції ці фактори трансформуються в кадрові ризики, що негативно впливають на результативність проєктів, якість сервісу та загальну ефективність діяльності підприємства. Таким чином, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів підтверджує, що проблема управління персоналом у проектній формі організації праці ТОВ «Турбо Спринт» має комплексний характер і потребує системного підходу до реорганізації HR-функції з урахуванням специфіки проектного управління.

1.2. Верифікація бізнес-кейсу проєкту реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо Спринт»

В умовах проектної форми організації праці прийняття управлінських рішень щодо змін у системі управління персоналом потребує чіткого економічного та організаційного обґрунтування. Саме тому важливим етапом підготовки до реалізації проєкту реорганізації HR-функції є розробка та верифікація бізнес-кейсу, який дозволяє оцінити доцільність ініціативи, її відповідність стратегічним цілям підприємства та очікувану бізнес-цінність. Бізнес-кейс проєкту реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо Спринт» формується на основі результатів ідентифікації проблем управління персоналом та спрямований на усунення негативного впливу кадрових ризиків на реалізацію проектів підприємства. Верифікація бізнес-кейсу передбачає підтвердження того, що запропонований проект є економічно доцільним, організаційно обґрунтованим та здатним забезпечити вимірювані позитивні результати.

Головною метою проєкту є підвищення ефективності реалізації проектів ТОВ «Турбо Спринт» шляхом реорганізації HR-функції з орієнтацією на проектні команди. У межах бізнес-кейсу HR-функція розглядається не лише як допоміжний адміністративний елемент, а як стратегічний інструмент забезпечення стабільності персоналу, зниження кадрових ризиків та підвищення результативності проектної діяльності. Для верифікації бізнес-кейсу проєкту реорганізації HR-функції доцільно сформулювати чіткі та вимірювані цілі проєкту, які можуть бути оцінені за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI). Основними цілями проєкту є (рис. 1.2). З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Турбо Спринт» та його малу чисельність персоналу, доцільно застосовувати адаптовані HR- та проектні KPI (табл. 1.2), зокрема: рівень плинності персоналу, %; частка проєктів, виконаних у встановлені строки, %; середній рівень завантаженості персоналу; рівень задоволеності персоналу умовами праці та комунікаціями, %; кількість

конфліктних ситуацій у проектних командах, од; середній час адаптації нового працівника, днів. Використання зазначених KPI дозволяє не лише контролювати процес реалізації проєкту HR-реорганізації, а й об'єктивно оцінювати його результативність з позиції бізнесу.

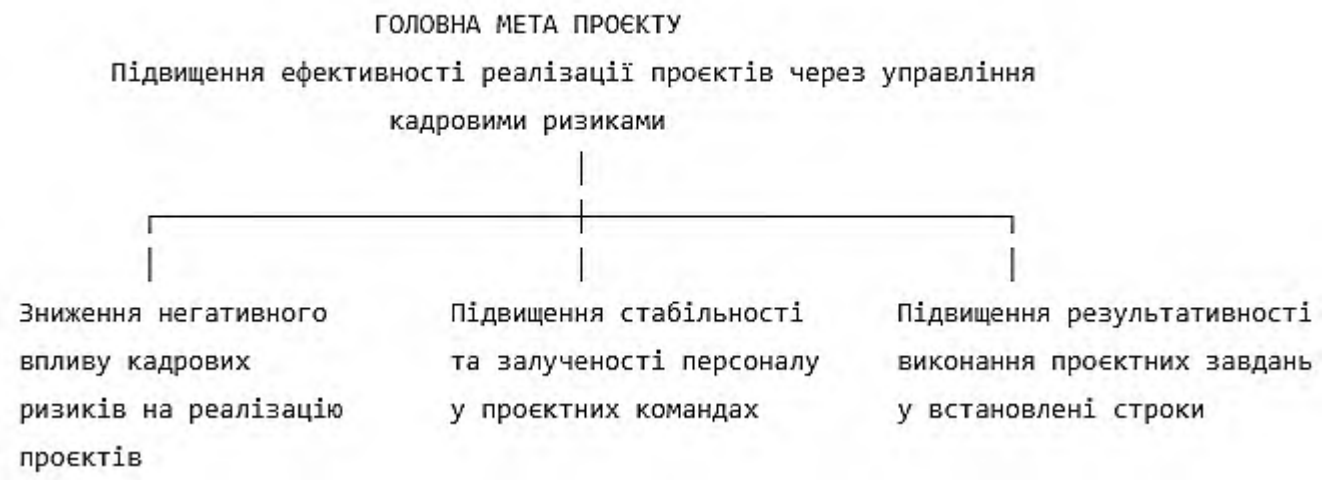


Рис. 1.1. **Триєдина мета проєкту реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо Спринт»**

*Джерело:*складено автором з використанням chatgpt

Верифікація бізнес-кейсу передбачає визначення очікуваної бізнес-цінності, яку отримає підприємство внаслідок реалізації проєкту. Для ТОВ «Турбо Спринт» бізнес-цінність має як економічний, так і організаційний характер. До економічних вигод належать: зниження непрямих витрат, пов'язаних із плинністю кадрів (пошук, навчання, адаптація); скорочення втрат від порушення строків виконання проєктів; підвищення продуктивності праці за рахунок оптимального розподілу навантаження. Особливої актуальності проект реорганізації HR-функції набуває з урахуванням того, що в малих підприємствах навіть незначне підвищення ефективності роботи персоналу має відчутний вплив на загальні результати діяльності. Таким чином, бізнес-кейс проєкту реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо Спринт» є обґрунтованим і верифікованим з точки зору стратегічних цілей

підприємства, специфіки проектної форми організації праці та очікуваної бізнес-цінності. Визначені KPI дозволяють забезпечити прозорість контролю за реалізацією проєкту, а прогнозовані результати підтверджують доцільність впровадження змін у системі управління персоналом. Реалізація даного проєкту створює передумови для підвищення успішності проектів ТОВ «Турбо Спринт» та забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таблиця 1.2

Ключові показники ефективності (KPI) та очікувана бізнес-цінність проєкту реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо Спринт»

Ціль проєкту	Ключовий показник ефективності (KPI)	Базове значення (поточний стан)	Цільове значення	Очікувана бізнес-цінність
Зниження плинності персоналу	Рівень плинності персоналу, %	Нестабільний / неформалізований облік	Зменшення на 20–30 %	Зниження витрат на підбір і адаптацію персоналу, збереження знань у проектних командах
Підвищення своєчасності реалізації проєктів	Частка проєктів, виконаних у встановлені строки, %	Нерівномірне дотримання строків	≥ 90 %	Підвищення задоволеності клієнтів, зниження операційних втрат
Оптимізація навантаження персоналу	Середній рівень завантаженості працівників	Нерівномірний розподіл	Вирівнювання навантаження	Зменшення ризику професійного вигорання, зростання продуктивності
Зниження рівня професійного вигорання	Рівень задоволеності персоналу умовами праці, %	Не вимірюється системно	≥ 80 %	Підвищення мотивації та залученості персоналу
Покращення внутрішніх комунікацій	Кількість конфліктних ситуацій у проектних командах	Окремі випадки	Зменшення	Зростання командної згуртованості, швидше прийняття рішень
Підвищення ефективності адаптації	Середній час адаптації нового працівника, днів	Не регламентований	Скорочення на 25–30 %	Швидше включення працівників у проектну діяльність
Підвищення прозорості управління	Наявність системи оцінки результативності (KPI)	Відсутня	Впроваджена	Обґрунтовані управлінські рішення, зростання довіри персоналу

Джерело: складено автором

Запропонована сукупність KPI дозволяє комплексно оцінити результативність проєкту реорганізації HR-функції з точки зору як управління персоналом, так і досягнення бізнес-результатів. Встановлення цільових значень показників створює основу для контролю реалізації проєкту та забезпечує прозорість оцінювання його ефективності. Після визначення ключових показників ефективності та очікуваної бізнес-цінності проєкту реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо Спринт» доцільно перейти до ідентифікації та аналізу зацікавлених сторін, оскільки досягнення встановлених KPI безпосередньо залежить від рівня залученості, підтримки та взаємодії всіх учасників проєкту.

1.3. Аналіз зацікавлених сторін та оцінка організаційної готовності до проєкту змін (HR-аудит та оцінка рівня підтримки керівництва)

У межах проєкту реорганізації HR-функції зацікавлені сторони (stakeholders) розглядаються як фізичні та юридичні особи (рис. 1.2), які мають інтерес до результатів проєкту, можуть впливати на його реалізацію або зазнавати впливу від упровадження змін. Для ТОВ «Турбо Спринт», з огляду на проектну форму організації праці та невелику чисельність персоналу, ідентифікація зацікавлених сторін є особливо важливою, оскільки кожен учасник має відчутний вплив на досягнення бізнес-результатів. До внутрішніх зацікавлених сторін проєкту належать власник (засновник) підприємства, керівник (директор), а також працівники проектних команд. Власник і керівництво підприємства зацікавлені в досягненні стратегічних цілей, зокрема підвищенні ефективності реалізації проєктів, зниженні кадрових ризиків та забезпеченні стабільності бізнесу. Саме ці зацікавлені сторони визначають пріоритетність проєкту, забезпечують ресурсну підтримку та ухвалюють ключові управлінські рішення. Працівники проектних команд є ключовими носіями людського капіталу та безпосередніми виконавцями

проектних завдань. Для них реалізація проєкту реорганізації HR-функції пов’язана зі змінами умов праці, системи мотивації, оцінювання результативності та внутрішніх комунікацій. Рівень підтримки з боку персоналу безпосередньо впливає на досягнення KPI, зокрема показників, пов’язаних зі зниженням плинності кадрів, професійного вигорання та конфліктності в проектних командах.

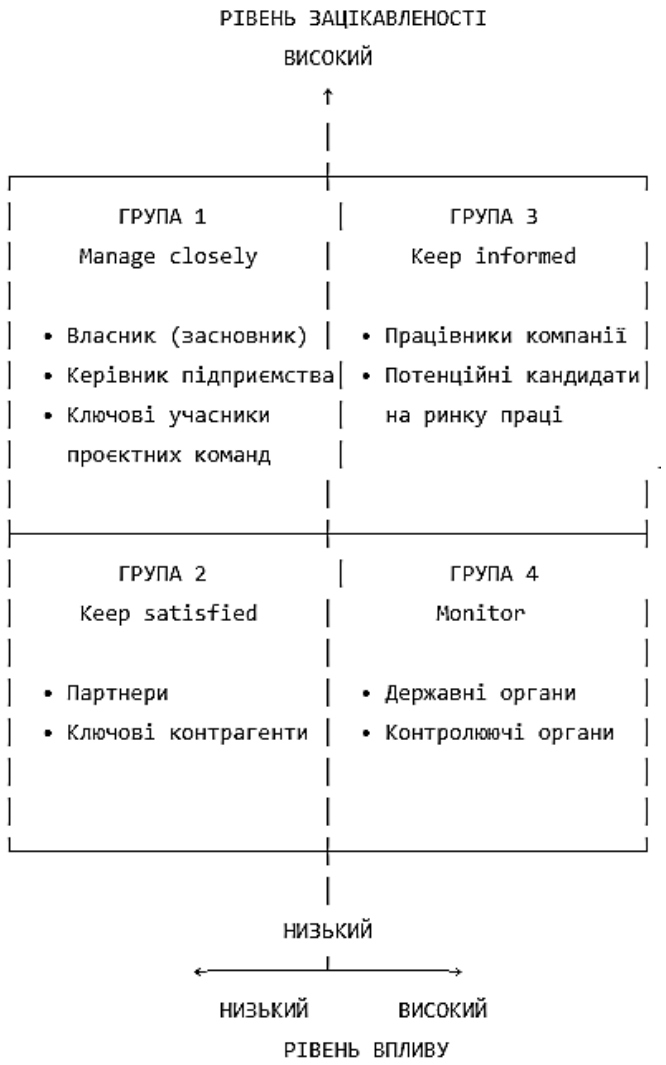


Рис. 1.2. **Карта зацікавлених сторін проєкту реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо Спринт»**

*Джерело:*складено автором з використанням chatgpt

До зовнішніх зацікавлених сторін належать клієнти підприємства, партнери та контрагенти, а також потенційні працівники на ринку праці м. Київ. Хоча ці

групи не залучені безпосередньо до реалізації HR-проєкту, результати реорганізації опосередковано впливають на рівень сервісу, дотримання строків виконання проектів та репутацію підприємства. Успішна реалізація проєкту HR-реорганізації сприяє підвищенню довіри з боку клієнтів і партнерів та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Турбо Спринт». Аналіз інтересів і впливу зацікавлених сторін свідчить, що найбільший вплив на реалізацію проєкту мають керівництво підприємства та працівники проектних команд. Водночас саме ці групи можуть виступати джерелом потенційного опору змінам у разі недостатньої комунікації або нечіткого пояснення цілей і очікуваних результатів проєкту.

Так, Група 1. Зацікавлені сторони з високим рівнем впливу та високим рівнем зацікавленості (Manage closely). До цієї групи належать власник (засновник) та керівник підприємства, а також ключові працівники проектних команд. Вони безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень, забезпечують ресурсну підтримку та реалізують проектні завдання. Для даної групи необхідно забезпечити постійну залученість до проєкту, регулярні комунікації щодо стану виконання KPI, а також участь у прийнятті ключових рішень, пов’язаних із реорганізацією HR-функції.

Група 2. Зацікавлені сторони з високим рівнем впливу та низьким рівнем зацікавленості (Keep satisfied). До неї віднесли партнерів і ключових контрагентів, які мають вплив на операційну діяльність підприємства, але не залучені безпосередньо до внутрішніх HR-процесів. Управління цією групою передбачає підтримання стабільної взаємодії, інформування про результати проєкту в частині покращення якості сервісу та дотримання строків виконання проєктів.

Група 3. Зацікавлені сторони з низьким рівнем впливу та високим рівнем зацікавленості (Keep informed). До даної групи належать працівники, які не займають ключових позицій у проектних командах, а також потенційні кандидати на ринку праці. Для них важливо забезпечити прозору інформацію щодо змін у системі управління персоналом, умов праці та можливостей професійного

розвитку. Регулярне інформування цієї групи сприяє зниженню рівня опору змінам і формуванню позитивного ставлення до HR-реорганізації.

Група 4. Зацікавлені сторони з низьким рівнем впливу та низьким рівнем зацікавленості (Monitor). До цієї групи належать державні та контролюючі органи, які опосередковано впливають на проект через нормативно-правове регулювання трудових відносин. Управління даною групою зводиться до дотримання вимог чинного законодавства та моніторингу змін у нормативному середовищі. Таким ідентифікація зацікавлених сторін показали, що проект відповідає інтересам ключових stakeholders, а врахування їхніх очікувань підвищує ймовірність підтримки змін та досягнення запланованих результатів. Опис цілей, обмежень, припущень і ризиків проєкту дозволив сформувати цілісне уявлення про умови його реалізації та визначити потенційні фактори впливу на досягнення бізнес-цінності. Все це створюють базис для подальшої розробки практичних проектних рішень і рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом у проектних командах.

Висновки до розділу 1

Таким чином, в першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз теоретичних та прикладних аспектів управління персоналом у проектній формі організації праці на прикладі ТОВ «Турбо Спринт». Проведене дослідження дозволило ідентифікувати ключові проблеми функціонування HR-системи підприємства, обґрунтувати доцільність її реорганізації та визначити передумови для реалізації проєкту змін.

У процесі ідентифікації та аналізу проблеми управління персоналом встановлено, що діяльність ТОВ «Турбо Спринт» здійснюється в умовах проектної організації праці, що зумовлює підвищену залежність результатів діяльності від ефективності роботи проектних команд. Виявлено, що наявна система управління

персоналом має фрагментарний та переважно адміністративний характер і не повною мірою відповідає вимогам проектної діяльності. Це призводить до посилення кадрових ризиків у вигляді плинності персоналу, професійного вигорання та внутрішніх конфліктів, які негативно впливають на результативність реалізації проєктів.

У межах верифікації бізнес-кейсу проєкту реорганізації HR-функції визначено цілі проєкту, систему ключових показників ефективності (KPI) та очікувану бізнес-цінність для підприємства. Доведено, що впровадження проєкту HR-реорганізації має потенціал зниження кадрових ризиків, підвищення керованості проектних команд і забезпечення стабільності операційної діяльності. Аналіз зацікавлених сторін дозволив встановити відповідність проєкту інтересам ключових stakeholders та підтвердив необхідність урахування їх очікувань у процесі реалізації змін.

Оцінка організаційної готовності ТОВ «Турбо Спринт» до проєкту змін, здійснена на основі HR-аудиту та аналізу рівня підтримки керівництва, показала наявність достатніх передумов для впровадження HR-реорганізації. Водночас встановлено, що підприємство має середній рівень готовності до змін, що зумовлює необхідність поетапного підходу, активної комунікації з персоналом та системного управлінського супроводу процесу трансформацій.

Таким чином, результати дослідження, представлені в першому розділі підтверджують актуальність та практичну значущість проєкту реорганізації HR-функції ТОВ «Турбо Спринт». Отримані висновки створюють теоретичне й методичне підґрунтя для переходу до розробки проектних рішень щодо вдосконалення управління персоналом у проектних командах, що буде детально розглянуто в наступних розділах магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2.
ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНА ЛОМ ТОВ «ТУРБО СПРИНТ»

2.1. Розробка структури робіт (WBS)

Проєктування системи управління персоналом у ТОВ «Турбо Спринт» вимагає використання інструментів проектного управління, які забезпечують структурованість, послідовність та контрольованість процесу впровадження змін. Одним із базових інструментів такого проектування є структура декомпозиції робіт (Work Breakdown Structure, WBS) (рис. 2.1), яка дозволяє розкласти проект на взаємопов’язані етапи та завдання, а також сформувати календарний план реалізації проєкту. Основною метою декомпозиції робіт є забезпечення логічної послідовності впровадження HR-змін без порушення поточної операційної діяльності підприємства. Структура робіт проєкту формується відповідно до життєвого циклу проєкту та охоплює етапи ініціації, аналізу, проєктування, впровадження та контролю результатів. На етапі ініціації здійснюється формалізація цілей HR-проєкту, визначення очікуваних результатів і відповідальних осіб, а також погодження загальної концепції змін із керівництвом підприємства. Цей етап є критично важливим, оскільки забезпечує стратегічну узгодженість HR-проєкту з бізнес-цілями ТОВ «Турбо Спринт».

Впровадження нових HR-процесів здійснюється поетапно з метою мінімізації опору персоналу та зниження ризику перевантаження працівників. Процес впровадження супроводжується інформуванням персоналу, консультаціями та управлінським супроводом з боку керівництва.



Рис. 2.1. **WBS-структура проєкту впровадження нових HR-процесів у ТОВ «Турбо Спринт»**

Джерело: розроблено автором

Етап розробки інструментів управління персоналом передбачає формування практичних механізмів реалізації HR-проєкту, зокрема моделі компетенцій проектного персоналу, системи мотивації та оцінки результативності, а також внутрішніх регламентів і процедур. Саме на цьому етапі закладається основа для подальшої стабільної роботи HR-системи в умовах проектної організації праці.

Такий підхід дозволяє забезпечити поступову адаптацію працівників до нових HR-інструментів і підвищити рівень їх прийняття. Завершальним етапом структури робіт є контроль і оцінка результатів, що передбачає моніторинг досягнення визначених KPI, аналіз впливу HR-змін на ефективність проєктнихкоманд та, за потреби, коригування окремих елементів системи управління персоналом. Цей етап забезпечує зворотний зв’язок і дозволяє оцінити результативність реалізації HR-проєкту.

На основі розробленої WBS формується календарний план проєкту, який відображає часову послідовність виконання робіт. З огляду на масштаби діяльності ТОВ «Турбо Спринт» та необхідність поєднання проектної і поточної діяльності, загальна тривалість проєкту впровадження нових HR-процесів визначається в межах трьох–чотирьох місяців. Такий часовий горизонт є достатнім для послідовної реалізації змін і водночас не створює надмірного навантаження на персонал. Календарний план передбачає концентрацію аналітичних і проектних робіт на початковому етапі, активну фазу впровадження у середині проєкту та завершальний етап оцінки результатів і стабілізації HR-процесів. Гнучкість календарного плану дозволяє адаптувати строки виконання окремих завдань залежно від рівня готовності персоналу та змін зовнішніх умов. Таким чином, розробка структури робіт (WBS) та календарного плану проєкту впровадження нових HR-процесів у ТОВ «Турбо Спринт» забезпечує системний і керований підхід до реалізації HR-змін.

Важливою характеристикою розробленої структури робіт проєкту впровадження нових HR-процесів є її орієнтація на практичну реалізацію змін у межах поточної діяльності підприємства (табл. 2.1). З урахуванням малої чисельності персоналу ТОВ «Турбо Спринт» та високого рівня залученості працівників у виконання операційних і проектних завдань, WBS сформовано таким чином, щоб уникнути дублювання функцій та надмірного навантаження на окремих учасників проєкту.

Таблиця 2.1

Список пакетів робіт проєкту впровадження нових HR-процесів у ТОВ «Турбо Спринт»

Код WBS	Код роботи	Опис роботи
R.1	R.1.1	Формалізація цілей HR-проєкту та визначення очікуваних результатів
R.1	R.1.2	Визначення ролей, відповідальності та зацікавлених сторін проєкту
R.1	R.1.3	Погодження концепції HR-проєкту з керівництвом підприємства
R.2	R.2.1	Аналіз результатів HR-аудиту та діагностика проблемних HR-процесів
R.2	R.2.2	Формування переліку HR-процесів, що потребують удосконалення
R.3	R.3.1	Проєктування структури нових HR-процесів для проєктних команд
R.3	R.3.2	Розробка HR-інструментів (модель компетенцій, мотивація, оцінка, регламенти)
R.4	R.4.1	Поетапне впровадження HR-процесів і комунікація змін з персоналом
R.4	R.4.2	Моніторинг KPI, оцінка результативності HR-змін та коригування
R.4	R.4.3	Формування рекомендацій щодо подальшого розвитку HR-системи

Джерело: складено автором

Особливу увагу в межах проєкту приділено узгодженню HR-змін із бізнес-процесами підприємства. Запровадження нових HR-процесів не розглядається як ізольована ініціатива, а інтегрується в загальну систему управління проектною діяльністю. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність HR-рішень стратегічним цілям ТОВ «Турбо Спринт» і підвищити їх прикладну цінність.

Календарне планування проєкту базується на принципі поетапності, що передбачає послідовне виконання робіт із можливістю коригування строків залежно від проміжних результатів і рівня готовності персоналу. Це є особливо важливим в умовах динамічного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, характерних для малого бізнесу. Гнучкість календарного плану дозволяє знизити ризики затримок та підвищити адаптивність проєкту до змін організаційних умов. Список пакету робіт із розподілом тривалості наведено у наступній таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Список пакетів робіт проєкту впровадження нових HR-процесів у ТОВ «Турбо Спринт» з розподілом тривалості

Код WBS	Код роботи	Тривалість, дні	Опис роботи
R.1.1	HR.1.1.1	2	Аналіз стратегічних цілей підприємства у контексті HR-управління
	HR.1.1.2	2	Визначення проблем управління персоналом у проєктних командах
	HR.1.1.3	1	Формулювання цілей HR-проєкту
	HR.1.1.4	1	Узгодження очікуваних результатів проєкту
R.1.2	HR.1.2.1	2	Ідентифікація ключових зацікавлених сторін
	HR.1.2.2	1	Формування ролей у HR-проєкті
	HR.1.2.3	1	Розподіл відповідальності між учасниками
R.1.3	HR.1.3.1	2	Підготовка концепції HR-проєкту
	HR.1.3.2	1	Презентація концепції керівництву
	HR.1.3.3	1	Затвердження HR-проєкту
R.2.1	HR.2.1.1	2	Аналіз кадрової структури підприємства
	HR.2.1.2	2	Аналіз плинності кадрів і залученості персоналу
	HR.2.1.3	2	Аналіз системи мотивації та оцінки персоналу
R.2.2	HR.2.2.1	2	Виявлення проблем управління персоналом у проєктних командах
	HR.2.2.2	2	Аналіз причин кадрових ризиків
	HR.2.2.3	2	Оцінка впливу HR-проблем на результати проєктів
R.2.3	HR.2.3.1	1	Визначення пріоритетних HR-процесів
	HR.2.3.2	1	Узгодження переліку HR-процесів з керівництвом
	HR.2.3.3	1	Підготовка аналітичного звіту
R.3.1	HR.3.1.1	3	Розробка структури HR-процесів для проєктних команд
	HR.3.1.2	2	Адаптація HR-процесів до проєктної форми організації праці
	HR.3.1.3	2	Формування логіки взаємодії HR-процесів
R.3.2	HR.3.2.1	3	Розробка моделі компетенцій персоналу
	HR.3.2.2	3	Розробка системи мотивації та стимулювання
	HR.3.2.3	3	Формування системи оцінки результативності персоналу
	HR.3.2.4	2	Підготовка внутрішніх регламентів і положень
R.3.3	HR.3.3.1	1	Узгодження HR-інструментів з керівництвом
	HR.3.3.2	1	Коригування HR-документів
R.4.1	HR.4.1.1	3	Поетапне впровадження HR-інструментів
	HR.4.1.2	2	Інформування персоналу про HR-зміни
	HR.4.1.3	2	Управлінський супровід впровадження
R.4.2	HR.4.2.1	2	Визначення KPI HR-проєкту
	HR.4.2.2	2	Моніторинг результативності HR-змін
	HR.4.2.3	2	Аналіз відхилень та проблем
R.4.3	HR.4.3.1	1	Коригування HR-процесів
	HR.4.3.2	1	Формування рекомендацій щодо подальшого розвитку HR-системи
	HR.4.3.3	1	Підготовка підсумкового звіту за проєктом

Джерело: складено автором

Окрім часової координації, розроблена структура робіт передбачає чітке розмежування відповідальності між учасниками проєкту (табл. 2.3). Хоча в ТОВ

«Турбо Спринт» відсутній окремий HR-підрозділ, функції з реалізації HR-проєкту розподіляються між керівництвом і ключовими працівниками проектних команд. Це забезпечує залученість персоналу до процесу змін і сприяє формуванню відповідального ставлення до результатів проєкту.

Таблиця 2.3

Розподіл відповідальності за етапами структури робіт (WBS) проєкту впровадження нових HR-процесів у ТОВ «Турбо Спринт»

Етап проєкту(WBS)	Основний зміст робіт	Відповідальна особа	Роль у проєкті
Ініціація проєкту	Визначення цілей HR-проєкту, погодження концепції, ухвалення управлінських рішень	Директор ТОВ «Турбо Спринт»	Ініціатор і спонсор проєкту
Аналіз HR-процесів	Аналіз результатів HR-аудиту, визначення проблемних зон управління персоналом	Директор / уповноважена особа	Координатор аналітичного етапу
Проєктування HR-системи	Формування структури нових HR-процесів, адаптованих до проектної діяльності	Керівник проєктузмін	Розробник HR-рішень
Розробка HR-інструментів	Розробка моделі компетенцій, системи мотивації та оцінки діяльності	Керівник проєктузмін / ключові працівники	Виконавці проектних завдань
Впровадження HR-процесів	Поетапне впровадження HR-інструментів, комунікація з персоналом	Керівник проєкту змін	Організатор і контролер впровадження
Контроль і оцінка результатів	Моніторинг KPI, оцінка ефективності HR-змін, коригування	Директор / керівник проєкту змін	Контроль і прийняття рішень

Джерело: складено автором

Таким чином, поєднання структури робіт (WBS) з календарним планом створює цілісну модель управління проектом впровадження нових HR-процесів у ТОВ «Турбо Спринт». Послідовність етапів забезпечує поетапний перехід від аналітичної підготовки до практичного впровадження та оцінки результатів, що є особливо важливим в умовах обмежених ресурсів і проектної форми організації праці. Для ТОВ «Турбо Спринт» питання відповідальності набуває особливої актуальності з огляду на поєднання функціональних і проектних ролей у межах одних і тих самих посад. Саме тому в межах проєкту реорганізації HR-функції

доцільно закріпити відповідальних осіб за ключовими етапами WBS, що дозволяє підвищити керованість проєкту, забезпечити контроль за дотриманням строків та створити основу для оцінювання результативності виконання робіт.

Визначення відповідальних осіб також сприяє підвищенню рівня залученості персоналу до реалізації проєкту та формуванню відповідального ставлення до впровадження HR-змін. Крім того, чіткий розподіл відповідальності знижує ризик організаційних конфліктів і сприяє ефективній координації між учасниками проєкту. Поєднання управлінських і виконавських ролей є характерним для ТОВ «Турбо Спринт» та дозволяє забезпечити гнучкість реалізації HR-проєкту за умови чіткого закріплення відповідальності за ключовими етапами структури робіт. Отже, розробка структури робіт (WBS) та календарного плану проєкту впровадження нових HR-процесів у ТОВ «Турбо Спринт» дозволила системно структурувати процес реалізації змін і забезпечити його керованість у межах проектної форми організації праці. Застосування інструментів проектного управління дало змогу чітко визначити логіку виконання робіт, послідовність етапів та взаємозв’язок між ними, що є особливо важливим для малого підприємства з обмеженими ресурсами та високим рівнем операційного навантаження.

У результаті розробки WBS було сформовано цілісну модель реалізації HR-проєкту, яка охоплює всі ключові стадії життєвого циклу проєкту — від ініціації та аналітичної підготовки до впровадження й контролю результатів. Побудований календарний план, у свою чергу, дозволив узгодити часові параметри виконання робіт із поточною діяльністю підприємства та забезпечити поетапне впровадження HR-змін без порушення стабільності проектної роботи. Визначення відповідальних осіб за основними етапами структури робіт сприяло підвищенню прозорості управління проєктом, зниженню ризику розмиття ролей та посиленню персональної відповідальності учасників проєкту. Такий підхід створює організаційні передумови для ефективної координації дій, контролю строків і якості виконання робіт, а також формує основу для оцінювання результативності реалізації HR-

проєкту. Таким чином, розроблені WBS, календарний план і система розподілу відповідальності забезпечують комплексний і науково обґрунтований підхід до впровадження нових HR-процесів у ТОВ «Турбо Спринт». Отримані результати формують методичне підґрунтя для подальшого проектування елементів системи управління персоналом, зокрема формування моделі компетенцій проектного персоналу, що буде розглянуто в наступному підпункті магістерської роботи.

2.2. Формування моделі компетенцій проектного персоналу

Ефективність реалізації проектної діяльності значною мірою визначається рівнем професійної підготовки, адаптивності та залученості персоналу. У цьому контексті формування моделі компетенцій проектного персоналу виступає одним із ключових елементів проектування системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт», оскільки дозволяє узгодити вимоги проєктної діяльності з реальними можливостями та потенціалом працівників.

Проєктна форма організації праці в ТОВ «Турбо Спринт» характеризується поєднанням функціональних і проектних ролей, високим рівнем відповідальності працівників та необхідністю оперативного прийняття рішень. За таких умов традиційні підходи до оцінювання персоналу, що ґрунтуються виключно на посадових інструкціях, є недостатніми. Натомість доцільним є застосування компетентнісного підходу, який орієнтований на сукупність знань, умінь, навичок, поведінкових характеристик і ціннісних орієнтацій працівників, необхідних для досягнення проектних результатів.

Модель компетенцій проєктного персоналу ТОВ «Турбо Спринт» формується з урахуванням специфіки діяльності підприємства, результатів HR-аудиту та вимог до реалізації HR-проєкту. Вона розглядається як динамічний інструмент управління

персоналом, що використовується для підбору, оцінювання, мотивації та розвитку працівників у межах проектних команд.

У структурі моделі компетенцій доцільно виокремити три взаємопов'язані групи компетенцій: професійні, управлінсько-проєктні та соціально-поведінкові. Професійні компетенції охоплюють спеціальні знання та навички, необхідні для виконання конкретних функціональних завдань у межах проєктів, зокрема володіння галузевими інструментами, цифровими технологіями та нормативно-правовими аспектами діяльності. Управлінсько-проєктні компетенції пов'язані зі здатністю планувати роботу, розподіляти ресурси, працювати з пріоритетами, контролювати строки виконання завдань і досягати запланованих результатів. Соціально-поведінкові компетенції включають комунікативні навички, здатність до командної роботи, стресостійкість, відповідальність і готовність до змін, що є критично важливими в умовах проектної організації праці.

Формування моделі компетенцій створює основу для розробки плану розвитку проектного персоналу, який у межах даної магістерської роботи розглядається як T&D-програма (Training & Development). Основною метою T&D-програми є системне підвищення рівня компетентності працівників відповідно до потреб проектної діяльності та стратегічних цілей підприємства.

План розвитку персоналу ТОВ «Турбо Спринт» передбачає поєднання формального та неформального навчання, що є доцільним для малого підприємства з обмеженими ресурсами. Формальне навчання може включати короткострокові онлайн-курси, внутрішні тренінги та цільові навчальні сесії з управління проєктами, комунікацій і тайм-менеджменту. Неформальне навчання реалізується через наставництво, обмін досвідом у межах проектних команд, залучення працівників до вирішення нестандартних завдань і участь у внутрішніх обговореннях результатів проектної діяльності.

Особливістю T&D-програми є її практична орієнтація та інтеграція в проектну діяльність. Розвиток компетенцій не розглядається як окремий процес, а

здійснюється безпосередньо в межах виконання проектних завдань, що дозволяє мінімізувати витрати часу та ресурсів і підвищити ефективність навчання.

Таким чином, формування моделі компетенцій проектного персоналу та плану його розвитку створює цілісну систему управління людським капіталом у ТОВ «Турбо Спринт». Запропонований підхід забезпечує узгодженість між вимогами проектної діяльності та рівнем підготовки персоналу, сприяє підвищенню ефективності проєктних команд і формує основу для подальшого проектування системи мотивації та оцінки діяльності. Подальший розвиток моделі компетенцій проектного персоналу ТОВ «Турбо Спринт» передбачає її використання не лише як описового інструменту, а як практичного механізму управління персоналом, інтегрованого в ключові HR-процеси підприємства. Зокрема, модель компетенцій доцільно застосовувати під час підбору персоналу, оцінювання результативності, формування індивідуальних планів розвитку та прийняття управлінських рішень щодо участі працівників у проектних командах.

У контексті проектної діяльності особливого значення набуває відповідність рівня компетенцій складності та відповідальності проектних завдань. Це означає, що модель компетенцій повинна враховувати не лише наявність певних знань або навичок, а й рівень їх прояву на практиці. Такий підхід дозволяє диференціювати ролі в межах проектних команд, оптимально розподіляти навантаження та знижувати ризик професійного вигорання персоналу.

Формування плану розвитку проектного персоналу в межах T&D-програми базується на результатах порівняльного аналізу наявних і необхідних компетенцій. Виявлені розриви у компетенціях розглядаються як пріоритетні напрями розвитку персоналу та стають підставою для вибору відповідних навчальних інструментів. Такий підхід забезпечує цільову спрямованість T&D-програми та підвищує ефективність використання ресурсів на розвиток персоналу. Важливою особливістю T&D-програми ТОВ «Турбо Спринт» є її гнучкість і адаптивність. З огляду на динамічність проектного середовища та змінність вимог до персоналу,

програма розвитку не має жорстко фіксованого характеру, а підлягає регулярному перегляду та коригуванню. Це дозволяє враховувати результати реалізації проєктів, зміну стратегічних пріоритетів підприємства та індивідуальні потреби працівників.

Окрему увагу в межах формування T&D-програми доцільно приділити розвитку універсальних проектних компетенцій, які мають значення для всіх членів проектних команд незалежно від їх функціональної ролі. До таких компетенцій належать уміння працювати в умовах невизначеності, навички ефективної комунікації, здатність до самоорганізації та управління власним часом. Розвиток цих компетенцій сприяє підвищенню загальної зрілості проектних команд і позитивно впливає на результати проектної діяльності. З метою підвищення результативності T&D-програми доцільно забезпечити зв’язок між розвитком компетенцій і системою оцінювання діяльності персоналу. Це дозволяє трансформувати навчання з формального процесу на інструмент досягнення конкретних проектних результатів. Оцінювання прогресу в розвитку компетенцій може здійснюватися через регулярні зворотні зв’язки, самооцінку працівників та аналіз результатів виконання проектних завдань.

Таким чином, розширення та практична реалізація моделі компетенцій і T&D-програми сприяють формуванню цілісної системи розвитку проектного персоналу ТОВ «Турбо Спринт». Запропонований підхід дозволяє підвищити професійну зрілість працівників, забезпечити відповідність їхніх компетенцій вимогам проектної діяльності та створити основу для впровадження ефективної системи мотивації та оцінки діяльності персоналу.

Важливим аспектом формування моделі компетенцій проєктного персоналу є визначення рівнів розвитку компетенцій, що дозволяє диференціювати вимоги до працівників залежно від їх ролі та досвіду участі в проєктній діяльності. У межах ТОВ «Турбо Спринт» доцільно застосовувати багаторівневий підхід, який передбачає базовий, достатній та високий рівні сформованості компетенцій. Такий

підхід дає змогу не лише оцінювати поточний стан персоналу, а й планувати його поступовий професійний розвиток.

Базовий рівень компетенцій характеризує працівників, які володіють мінімально необхідними знаннями та навичками для виконання проектних завдань під керівництвом більш досвідчених колег. Достатній рівень передбачає самостійне виконання проектних функцій, здатність приймати обґрунтовані рішення в межах власної зони відповідальності та ефективно взаємодіяти з членами команди. Високий рівень компетенцій притаманний працівникам, які здатні координувати роботу інших, ініціювати покращення процесів і виступати носіями проектної експертизи. Запровадження моделі компетенцій створює основу для побудови індивідуальних планів розвитку персоналу, що є ключовим елементом T&D-програми. Індивідуальні плани розвитку дозволяють враховувати як потреби підприємства, так і професійні інтереси працівників, що підвищує мотивацію до навчання та саморозвитку. У контексті проектної діяльності такі плани мають бути тісно пов’язані з участю працівників у конкретних проектах і виконанням завдань з підвищеним рівнем складності.

Окрім індивідуального розвитку, T&D-програма ТОВ «Турбо Спринт» повинна сприяти формуванню колективного навчання в межах проектних команд. Обмін досвідом між працівниками, спільний аналіз результатів виконаних проектів та обговорення типових проблем дозволяють накопичувати організаційні знання та підвищувати загальний рівень компетентності команди. Такий підхід є особливо ефективним для малого підприємства, оскільки не потребує значних фінансових витрат і водночас забезпечує практичну спрямованість навчання.

Важливою складовою розвитку проектного персоналу є також оцінка ефективності T&D-програми, яка дозволяє визначити доцільність застосовуваних навчальних інструментів і ступінь досягнення поставлених цілей. Оцінювання може здійснюватися шляхом аналізу змін у результативності проектних команд, рівня виконання завдань у встановлені строки, а також через зворотний зв’язок від

працівників і керівництва. Такий підхід забезпечує замкнений цикл розвитку персоналу та дозволяє своєчасно коригувати програму навчання.

Таким чином, подальше розгортання моделі компетенцій і T&D-програми у ТОВ «Турбо Спринт» сприяє переходу від ситуативного розвитку персоналу до системного управління професійним потенціалом проектних команд. Реалізація зазначених підходів забезпечує підвищення адаптивності персоналу, зростання якості виконання проектних завдань і створює передумови для впровадження ефективної системи мотивації та оцінки діяльності. З метою узагальнення запропонованої моделі компетенцій проектного персоналу та забезпечення її практичного застосування в системі управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт» доцільно здійснити структуроване представлення ключових компетенцій та рівнів їх розвитку. Формалізація моделі у вигляді таблиці дозволяє чітко відобразити взаємозв’язок між групами компетенцій, очікуваними поведінковими проявами та вимогами до персоналу залежно від рівня залученості до проектної діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Модель компетенцій проектного персоналу ТОВ «Турбо Спринт»

Група компетенцій	Зміст компетенції	Базовий рівень	Достатній рівень	Високий рівень
Комунікативні компетенції	Взаємодія в команді, обмін інформацією	Передача інформації в межах власних завдань	Ефективна взаємодія з членами команди	Управління комунікаціями та врегулювання конфліктів
Особистісні компетенції	Відповідальність, стресостійкість, адаптивність	Реагування на зміни з підтримкою керівництва	Самостійна адаптація до змін	Ініціювання змін і підтримка інших
Проєктно-управлінські компетенції	Планування, дотримання строків, управління завданнями	Виконання окремих проектних доручень	Планування власної роботи та управління пріоритетами	Координація роботи інших учасників проєкту

Професійні компетенції	Знання та навички, необхідні для виконання функціональних і проектних завдань	Виконання завдань за інструкціями, потреба в контролі	Самостійне виконання завдань у межах проєкту	Експертне виконання, оптимізація робочих процесів
Цифрові компетенції	Використання цифрових інструментів у проектній діяльності	Використання базових цифрових інструментів	Впевнене застосування цифрових рішень	Оптимізація та впровадження цифрових інструментів

Джерело: складено автором

Запропонована модель компетенцій відображає системний підхід до управління проектним персоналом ТОВ «Турбо Спринт» та дозволяє диференціювати вимоги до працівників залежно від рівня їх участі у проектній діяльності. Використання рівневої структури компетенцій створює основу для формування індивідуальних планів розвитку та побудови ефективної T&D-програми. Вона потребує подальшої операціоналізації, тобто трансформації з аналітичного інструменту в практичний механізм розвитку персоналу. Формалізація компетенцій та визначення рівнів їх прояву створюють основу для цілеспрямованого планування навчання й розвитку працівників у межах проектної діяльності. T&D-програма в умовах ТОВ «Турбо Спринт» має практичну спрямованість і орієнтується на поєднання навчання з виконанням проектних завдань. Вона передбачає використання внутрішніх і зовнішніх інструментів розвитку, що не потребують значних фінансових витрат, але водночас сприяють підвищенню рівня професійної та проектної компетентності персоналу. Сукупність компетенцій та зв'язок між ними представлено нижче у табл. 2.5.

Подана T&D-програма розвитку проектного персоналу ТОВ «Турбо Спринт» відображає системний підхід до формування та вдосконалення компетентнісного потенціалу працівників у межах проектної форми організації праці. Вона ґрунтується на результатах аналізу розривів у компетенціях та передбачає цілеспрямований добір інструментів навчання і розвитку, орієнтованих на практичні потреби підприємства.

Таблиця 2.5

T&D-програма розвитку проектного персоналу ТОВ «Турбо Спринт»

Компетенція	Виявлений розрив у компетенціях	Інструменти навчання та розвитку	Формат реалізації	Очікуваний результат
Професійні компетенції	Недостатній рівень систематизованих знань і стандартизації виконання завдань	Внутрішні навчальні сесії, онлайн-курси, обмін практичним досвідом	Внутрішнє навчання, дистанційне	Підвищення якості виконання проектних завдань
Проєктно-управлінські компетенції	Недостатні навички планування та управління строками	Навчання з основ проектного менеджменту, наставництво	Наставництво, практичне навчання	Покращення дотримання строків і керованості проєктів
Комунікативні компетенції	Труднощі у взаємодії в команді та передачі інформації	Командні зустрічі, фасилітовані обговорення, рольові вправи	Групові сесії	Підвищення ефективності командної взаємодії
Особистісні компетенції	Ознаки професійного вигорання та зниження адаптивності	Коучинг, зворотний зв’язок, ротація завдань	Індивідуальна робота	Підвищення стресостійкості та залученості
Цифрові компетенції	Обмежене використання цифрових інструментів	Навчання роботі з цифровими сервісами та інструментами	Онлайн-навчання	Підвищення продуктивності та автоматизація процесів

Джерело: складено автором

Запропонована програма поєднує індивідуальні та групові форми розвитку, що дозволяє одночасно підвищувати професійну зрілість окремих працівників і зміцнювати командну взаємодію в проєктних командах. Використання внутрішніх навчальних ресурсів, наставництва та дистанційних форматів навчання забезпечує економічну доцільність T&D-програми та її адаптацію до обмежених ресурсних можливостей малого підприємства. Реалізація T&D-програми сприятиме підвищенню якості виконання проектних завдань, зростанню рівня залученості та адаптивності персоналу, а також зниженню кадрових ризиків, ідентифікованих у попередніх розділах роботи. Таким чином, запропонована програма розвитку є важливим елементом проєктування системи управління персоналом ТОВ «Турбо

Спринт» та створює підґрунтя для впровадження ефективної системи мотивації та оцінки діяльностію. Отже, формування моделі компетенцій проектного персоналу та розробка плану його розвитку в межах T&D-програми засвідчили доцільність застосування компетентнісного підходу в системі управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт». Запропонована модель дозволяє узгодити вимоги проектної діяльності з реальними професійними можливостями працівників і створює основу для системного управління людським капіталом в умовах проектної форми організації праці.

У ході дослідження встановлено, що визначення груп і рівнів компетенцій сприяє диференціації ролей у проектних командах, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень щодо залучення персоналу до проектів та зниженню ризиків неефективного розподілу навантаження. Рівнева структура компетенцій дозволяє не лише оцінювати поточний стан персоналу, а й планувати його поступовий професійний розвиток відповідно до стратегічних потреб підприємства. Розроблена T&D-програма орієнтована на усунення виявлених розривів у компетенціях та поєднує формальні й неформальні інструменти розвитку, що є доцільним для малого підприємства з обмеженими ресурсами. Практична спрямованість програми, інтеграція навчання в проектну діяльність та використання внутрішніх механізмів розвитку персоналу забезпечують її ефективність і економічну обґрунтованість.

Таким чином, запропонований підхід до формування моделі компетенцій і плану розвитку проектного персоналу створює передумови для підвищення професійної зрілості працівників, посилення командної взаємодії та зростання результативності проєктних команд ТОВ «Турбо Спринт». Отримані результати формують методичну основу для проєктування системи мотивації та оцінки діяльності персоналу.

2.3. Проєктування системи мотивації та оцінки діяльності

Ефективність реалізації проектної діяльності значною мірою залежить від наявності дієвої системи мотивації та оцінки результатів роботи персоналу. В умовах проектної форми організації праці традиційні підходи до мотивації, орієнтовані виключно на виконання посадових обов'язків, є недостатніми. Це зумовлює необхідність розробки системи мотивації та оцінки діяльності, яка враховує специфіку проектної роботи, рівень відповідальності учасників проектів і досягнення запланованих результатів. У ТОВ «Турбо Спринт» система мотивації та оцінки діяльності проектного персоналу має бути тісно пов'язана з моделлю компетенцій і T&D-програмою, розробленими в попередньому підпункті. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість між професійним розвитком працівників, результатами їх діяльності та стратегічними цілями підприємства.

Проєктування системи мотивації передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що є доцільним для малого підприємства з обмеженими ресурсами. Матеріальна мотивація може включати проектні бонуси, премії за досягнення ключових показників ефективності та диференціацію оплати праці залежно від складності проектних завдань. Нематеріальна мотивація охоплює визнання результатів роботи, розширення професійних можливостей, участь у значущих проєктах, а також можливість професійного розвитку в межах T&D-програми. Ключовим елементом системи оцінки діяльності є використання KPI (Key Performance Indicators), які дозволяють кількісно оцінювати результати роботи проектних менеджерів і виконавців. KPI мають бути чітко визначеними, вимірюваними та безпосередньо пов'язаними з цілями проєктів. Для проектних менеджерів доцільно застосовувати показники, що відображають дотримання строків виконання проєктів, ефективність використання ресурсів, якість управління командою та рівень досягнення проектних результатів. Для виконавців KPI можуть

включати показники якості виконання завдань, дотримання строків, рівень залученості в командну роботу та внесок у досягнення загальних цілей проєкту.

Водночас використання виключно KPI не завжди дозволяє повною мірою оцінити якісні аспекти проектної діяльності, зокрема ініціативність, інноваційність і командну взаємодію. У зв'язку з цим доцільним є доповнення системи оцінки діяльності інструментом OKR (Objectives and Key Results), який орієнтований на досягнення стратегічно важливих цілей і стимулює залученість персоналу до розвитку підприємства. Система OKR у ТОВ «Турбо Спринт» може застосовуватися як інструмент узгодження індивідуальних і командних цілей із загальними цілями проєктів. Для проектних менеджерів OKR доцільно формувати на рівні управління проектами та розвитку команди, тоді як для виконавців — на рівні виконання ключових проектних завдань і розвитку професійних компетенцій. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності персоналу за результати роботи та формуванню орієнтації на досягнення цілей, а не лише на виконання формальних обов'язків. Інтеграція KPI та OKR у систему мотивації дозволяє поєднати короткострокову орієнтацію на результат із довгостроковим розвитком персоналу та підприємства в цілому. Регулярний перегляд показників ефективності та цілей забезпечує гнучкість системи оцінки та її адаптацію до змін у проектному середовищі.

Таким чином, проектування системи мотивації та оцінки діяльності проектних менеджерів і виконавців у ТОВ «Турбо Спринт» створює передумови для підвищення результативності проектної діяльності, зростання залученості персоналу та зниження кадрових ризиків. Запропонований підхід забезпечує узгодженість між цілями проєктів, індивідуальними результатами роботи та стратегічними пріоритетами підприємства, що є необхідною умовою ефективного функціонування системи управління персоналом у проектному середовищі. Подальше проектування системи мотивації та оцінки діяльності проектних менеджерів і виконавців у ТОВ «Турбо Спринт» доцільно розглядати з позиції

поведінкової та результативної орієнтації персоналу. У проектному середовищі мотивація має виконувати не лише стимулюючу, а й регулюючу функцію, спрямовану на формування бажаної управлінської та виконавської поведінки, узгодженої з цілями проєктів.

Використання KPI у системі оцінки діяльності дозволяє забезпечити об'єктивність та вимірюваність результатів роботи, однак потребує дотримання принципів релевантності, досяжності та прозорості показників. Надмірна кількість KPI або їх орієнтація виключно на кількісні результати може призводити до формалізації оцінювання та зниження внутрішньої мотивації персоналу. У зв'язку з цим доцільним є обмеження кількості ключових показників і концентрація уваги на тих з них, які безпосередньо відображають успішність проектної діяльності.

Для проектних менеджерів система KPI має відображати не лише дотримання строків і бюджету, а й якість управління командою, ефективність комунікацій та рівень досягнення стратегічних результатів проєкту. Для виконавців ключові показники ефективності повинні бути пов'язані з якістю та своєчасністю виконання завдань, внеском у командний результат і дотриманням проектних стандартів. Такий підхід дозволяє уникнути перекосу між індивідуальною та командною результативністю.

Разом із тим, орієнтація виключно на KPI не забезпечує достатньої гнучкості в умовах змінного проектного середовища. Саме тому інтеграція підходу OKR у систему мотивації та оцінки діяльності дозволяє доповнити формалізовані показники елементами стратегічного управління цілями. OKR сприяє формуванню у персоналу розуміння пріоритетів проектів і підприємства в цілому, а також підвищує рівень усвідомленої залученості до досягнення результатів.

У ТОВ «Турбо Спринт» система OKR доцільно використовувати як інструмент узгодження індивідуальних, командних і організаційних цілей. Формування OKR на проектному рівні дозволяє сфокусувати увагу персоналу на ключових напрямах розвитку, тоді як індивідуальні OKR сприяють розвитку

відповідальності та ініціативності працівників. Важливою умовою ефективності OKR є регулярний перегляд цілей і ключових результатів, що дозволяє оперативно адаптувати систему мотивації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Важливим чинником ефективності системи мотивації є також прозорість і зрозумілість критеріїв оцінювання для всіх учасників проектної діяльності. Чітке інформування персоналу про принципи формування KPI та OKR, механізми нарахування винагород і використання результатів оцінки знижує рівень організаційних конфліктів і підвищує довіру до управлінських рішень.

Таким чином, поглиблене проектування системи мотивації та оцінки діяльності проєктних менеджерів і виконавців у ТОВ «Турбо Спринт» забезпечує перехід від формального контролю результатів до системного управління поведінкою та результативністю персоналу. Інтеграція KPI та OKR створює умови для поєднання короткострокових проектних цілей із довгостроковим розвитком персоналу та підприємства, що є ключовою передумовою підвищення ефективності управління персоналом у проектному середовищі.

Подальший розвиток системи мотивації та оцінки діяльності в ТОВ «Турбо Спринт» потребує врахування організаційних умов її впровадження та потенційного впливу на поведінку проектного персоналу. У проектному середовищі система оцінювання не може функціонувати ізольовано, оскільки вона безпосередньо впливає на міжособистісні взаємини, командну динаміку та загальний психологічний клімат у проектних командах. З огляду на це, важливим завданням є забезпечення балансу між індивідуальною та командною мотивацією. Надмірна орієнтація на індивідуальні KPI може стимулювати конкурентну поведінку, що негативно впливає на координацію дій у межах проєкту. Водночас поєднання індивідуальних і командних показників ефективності дозволяє підтримувати співпрацю, взаємну відповідальність та орієнтацію на спільний результат. Для ТОВ «Турбо Спринт» доцільним є використання змішаної моделі

оцінювання, у якій результати окремих працівників розглядаються в контексті досягнення загальних цілей проєкту.

Важливою складовою системи мотивації є регулярність оцінювання та зворотного зв'язку. У проектній діяльності тривалі цикли оцінки знижують її ефективність, оскільки не дозволяють своєчасно коригувати поведінку персоналу. У зв'язку з цим доцільним є проведення проміжних оцінювань за KPI та перегляд OKR у межах проектних спринтів або ключових етапів реалізації проєкту. Такий підхід підвищує адаптивність системи мотивації та сприяє оперативному управлінню результативністю. Окремої уваги потребує мотиваційний вплив системи оцінки на професійний розвиток персоналу. У ТОВ «Турбо Спринт» результати оцінювання мають використовуватися не лише як підстава для матеріального стимулювання, а й як інструмент управління кар'єрним і професійним розвитком працівників. Зокрема, високі результати за KPI та досягнення OKR можуть бути підставою для розширення ролі працівника в проектних командах, залучення до більш складних проектів або участі в програмі розвитку ключових компетенцій. Водночас впровадження системи мотивації та оцінки діяльності супроводжується певними організаційними ризиками, серед яких можна виокремити ризик формального виконання показників, нерівномірного навантаження персоналу та зниження внутрішньої мотивації в разі несприйняття критеріїв оцінювання. З метою мінімізації зазначених ризиків необхідним є поетапне впровадження системи KPI та OKR, тестування показників у пілотному режимі та залучення персоналу до обговорення критеріїв оцінки.

Таким чином, подальше поглиблення системи мотивації та оцінки діяльності в ТОВ «Турбо Спринт» має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних інструментів оцінювання, регулярному зворотному зв'язку та інтеграції результатів оцінки в загальну систему управління персоналом. Це дозволяє трансформувати мотивацію з формального інструменту контролю на стратегічний механізм підвищення ефективності проектних команд і досягнення стійких бізнес-

результатів. З огляду на необхідність забезпечення прозорості, об’єктивності та практичної застосовності системи мотивації й оцінки діяльності проектного персоналу, важливим етапом її проектування є формалізація показників ефективності та цільових орієнтирів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Система KPI та OKR для проектних менеджерів і виконавців ТОВ «Турбо Спринт»

Категорія персоналу	Інструмент оцінки	Показник / ціль	Критерій вимірювання	Очікуваний результат
Проєктний менеджер	KPI	Дотримання строків реалізації проєкту	Відсоток виконання етапів у заплановані строки	Своєчасне завершення проєктів
Проєктний менеджер	KPI	Виконання бюджету проєкту	Відхилення фактичних витрат від планових	Раціональне використання ресурсів
Проєктний менеджер	KPI	Ефективність управління командою	Рівень виконання завдань членами команди	Злагоджена робота проектної команди
Проєктний менеджер	OKR	Підвищити результативність проектної команди	Досягнення ключових етапів проєкту	Зростання ефективності управління
Проєктний менеджер	OKR	Розвинути управлінські компетенції	Участь у T&D-програмі, зворотний зв’язок	Професійний розвиток менеджера
Виконавець проєкту	KPI	Якість виконання проектних завдань	Кількість доопрацювань/ помилок	Підвищення якості результатів
Виконавець проєкту	KPI	Дотримання строків виконання завдань	Відсоток завдань, виконаних вчасно	Надійність виконання
Виконавець проєкту	KPI	Рівень залученості в командну роботу	Участь у командних активностях	Покращення командної взаємодії
Виконавець проєкту	OKR	Підвищити професійну компетентність	Освоєння нових навичок у проєкті	Зростання професійного рівня
Виконавець проєкту	OKR	Підвищити ефективність власної роботи	Виконання ключових проектних задач	Особистий внесок у результат проєкту

Джерело: складено автором

Чітке визначення KPI та OKR дозволяє перевести систему мотивації з декларативного рівня на інструмент операційного управління результатами

проектної діяльності. Для ТОВ «Турбо Спринт» формалізація KPI та OKR має враховувати відмінності у функціональних ролях проектних менеджерів і виконавців, рівень їх відповідальності та вплив на досягнення проектних результатів. Водночас система показників повинна забезпечувати узгодженість індивідуальних результатів із цілями проектних команд і стратегічними пріоритетами підприємства.

Подання KPI та OKR у табличній формі дозволяє систематизувати показники оцінки діяльності, чітко визначити їх зміст, критерії вимірювання та очікувані результати. Такий підхід сприяє підвищенню зрозумілості системи мотивації для персоналу, зниженню ризику суб'єктивного оцінювання та створює основу для подальшого використання результатів оцінки в управлінських рішеннях. У зв'язку з цим доцільно узагальнити систему ключових показників ефективності (KPI) та цілей і ключових результатів (OKR) для проектних менеджерів і виконавців ТОВ «Турбо Спринт» у вигляді таблиці. Запропонована система KPI та OKR дозволяє поєднати кількісну оцінку результатів проектної діяльності з якісними цільовими орієнтирами розвитку персоналу. Її застосування забезпечує прозорість оцінювання, підвищує рівень відповідальності проектних менеджерів і виконавців та сприяє узгодженню індивідуальних результатів роботи з цілями проектних команд і стратегічними пріоритетами ТОВ «Турбо Спринт».

У контексті проектної діяльності ТОВ «Турбо Спринт» особливо важливо забезпечити прозорий і зрозумілий зв'язок між досягненням KPI та OKR і рівнем винагороди персоналу. Такий підхід дозволяє підвищити внутрішню зацікавленість працівників у досягненні проектних цілей, посилити відповідальність за результати роботи та сприяти формуванню орієнтації на результат, а не лише на виконання окремих завдань. З метою формалізації цього зв'язку доцільно узагальнити відповідність між результатами оцінки діяльності та інструментами мотивації у вигляді (табл. 2.7), яка відображає, яким чином рівень досягнення KPI та OKR

трансформується у матеріальні й нематеріальні стимули для проектних менеджерів і виконавців.

Таблиця 2.7

Зв'язок результатів оцінки діяльності (KPI, OKR) з інструментами мотивації проектного персоналу ТОВ «Турбо Спринт»

Категорія персоналу	Рівень досягнення KPI та OKR	Матеріальні інструменти мотивації	Нематеріальні інструменти мотивації	Управлінський ефект
Проєктний менеджер	Високий	Проєктний бонус, премія за успішне завершення проєкту	Професійне визнання, розширення управлінських повноважень	Підвищення відповідальності та лідерства
Проєктний менеджер	Середній	Часткова премія, коригування бонусів	Зворотний зв'язок, участь у розвитку проектних рішень	Стимулювання підвищення результативності
Проєктний менеджер	Низький	Відсутність бонусів	Індивідуальний план розвитку, наставництво	Корекція управлінської поведінки
Виконавець проєкту	Високий	Премія за виконання проектних завдань	Визнання результатів, участь у складніших проєктах	Зростання залученості та мотивації
Виконавець проєкту	Середній	Часткова премія	Навчання в межах T&D-програми	Поступовий розвиток компетенцій
Виконавець проєкту	Низький	Відсутність матеріальних заохочень	Коучинг, додатковий зворотний зв'язок	Усунення прогалин у результативності

Джерело: складено автором

Представлена система взаємозв'язку між результатами оцінки діяльності та інструментами мотивації забезпечує прозорість і логічну узгодженість мотиваційної політики ТОВ «Турбо Спринт». Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів залежно від рівня досягнення KPI та OKR дозволяє не лише заохочувати високі результати, а й використовувати систему мотивації як інструмент розвитку та корекції поведінки проектного персоналу.

Важливим методологічним аспектом представленої системи є зв'язок між оцінюванням, мотивацією та розвитком персоналу. Результати оцінки за KPI та

OKR розглядаються як вхідні дані для прийняття управлінських рішень щодо участі працівників у T&D-програмі, формування індивідуальних планів розвитку та розширення ролей у проєктнихкомандах. Такий підхід забезпечує замкнений управлінський цикл «оцінка – мотивація – розвиток – результат», що підвищує стійкість системи управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Отже, запропонована система KPI, OKR та мотиваційних інструментів у ТОВ «Турбо Спринт» відповідає сучасним науковим підходам до управління результативністю персоналу в проектному середовищі. Її впровадження створює передумови для підвищення ефективності проектної діяльності, формування результато-орієнтованої організаційної культури та забезпечення стратегічної узгодженості управління персоналом із цілями розвитку підприємства.

Проєктування системи мотивації та оцінки діяльності проектних менеджерів і виконавців у ТОВ «Турбо Спринт» дозволило сформувати науково обґрунтований підхід до управління результативністю персоналу в умовах проектної форми організації праці. Запропонована система базується на інтеграції інструментів KPI та OKR, що забезпечує поєднання кількісної оцінки досягнутих результатів із якісним управлінням цілями та поведінковими аспектами діяльності персоналу.

У ході дослідження встановлено, що використання KPI створює основу для об’єктивного вимірювання ефективності проектної діяльності, зокрема в частині дотримання строків, якості виконання завдань і ефективності використання ресурсів. Водночас застосування підходу OKR дозволяє підсилити стратегічну спрямованість системи оцінки, орієнтуючи персонал на досягнення пріоритетних цілей проектів і підприємства в цілому. Поєднання цих інструментів сприяє узгодженню індивідуальних, командних та організаційних цілей, що є ключовою передумовою результативної проектної діяльності. Запропонований механізм зв’язку результатів оцінювання з матеріальними та нематеріальними інструментами мотивації забезпечує прозорість управлінських рішень і підвищує мотиваційний ефект системи оцінки. Диференціація мотиваційних стимулів залежно від рівня

досягнення KPI та OKR дозволяє використовувати систему мотивації не лише як інструмент заохочення, а й як засіб корекції поведінки та розвитку персоналу. Таким чином, розроблена система мотивації та оцінки діяльності проектного персоналу ТОВ «Турбо Спринт» формує цілісний елемент системи управління персоналом, орієнтований на підвищення ефективності проектних команд, зниження кадрових ризиків і досягнення стратегічних цілей підприємства. Отримані результати створюють методичну основу для подальшого обґрунтування бюджетування та ресурсного забезпечення проєкту.

2.4. Бюджетування та ресурсне забезпечення проєкту.

Бюджетування проєкту вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт» розглядається як процес визначення необхідних витрат для досягнення поставлених цілей проєкту з урахуванням ресурсних обмежень підприємства. Особливістю бюджетування HR-проєктів є те, що значна частина витрат має нематеріальний характер і спрямована на розвиток людського капіталу, ефект від якого проявляється у середньо- та довгостроковій перспективі. З урахуванням масштабів діяльності ТОВ «Турбо Спринт» і його належності до малого бізнесу бюджет проєкту вдосконалення HR-системи формується на засадах раціональності, економічної доцільності та максимального використання внутрішніх ресурсів. Це означає, що під час планування витрат пріоритет надається таким інструментам, які забезпечують найвищий управлінський ефект за мінімального фінансового навантаження.

У структурі бюджету проєкту доцільно виокремити кілька основних груп витрат, кожна з яких відповідає окремим напрямам удосконалення системи управління персоналом. До таких груп належать витрати на навчання та розвиток проєктного персоналу, витрати на впровадження та підтримку

інструментів оцінки діяльності (KPI, OKR), а також витрати, пов’язані з реалізацією системи матеріальної мотивації.

Окрему увагу в процесі бюджетування необхідно приділити ресурсному забезпеченню проєкту. Поряд із фінансовими ресурсами важливу роль відіграють кадрові, часові та інформаційні ресурси, які визначають можливість практичної реалізації запланованих заходів. У випадку ТОВ «Турбо Спринт» реалізація проєкту передбачає залучення наявного персоналу без створення додаткових штатних одиниць, що знижує загальний рівень витрат і підвищує гнучкість проєкту. Таким чином, бюджетування та ресурсне забезпечення проєкту вдосконалення системи управління персоналом є необхідною умовою його ефективної реалізації. Науково обґрунтований підхід до планування витрат дозволяє забезпечити збалансованість між цілями проєкту, ресурсними можливостями підприємства та очікуваною бізнес-цінністю результатів упровадження HR-змін. Витрати на навчання та розвиток проектного персоналу як складова бюджетування HR-проєкту.

Одним із ключових напрямів бюджетування проєкту вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт» є планування витрат на навчання та розвиток проектного персоналу. У межах проектної форми організації праці навчання розглядається не як разовий захід, а як безперервний процес формування та підтримки необхідного рівня компетенцій, що забезпечують ефективну реалізацію проєктів. Витрати на навчання та розвиток персоналу в даному проекті безпосередньо пов’язані з реалізацією T&D-програми, розробленої в підпункті 2.2. Зміст і структура цієї програми визначають напрями інвестування фінансових ресурсів, зокрема у розвиток професійних, проєктно-управлінських, комунікативних та цифрових компетенцій працівників. Таким чином, бюджетування навчання має цільовий характер і орієнтується на усунення конкретних розривів у компетенціях, ідентифікованих у процесі HR-аудиту.

Особливістю планування витрат на навчання в умовах ТОВ «Турбо Спринт» є необхідність оптимального поєднання ефективності та економічної доцільності. З огляду на обмежені фінансові ресурси малого підприємства, пріоритет надається таким формам навчання, які не потребують значних капіталовкладень, але водночас забезпечують практичну спрямованість і швидке застосування отриманих знань у проектній діяльності. До таких форм належать внутрішні навчальні сесії, наставництво, обмін досвідом у межах проектних команд, а також використання онлайн-курсів і дистанційних освітніх платформ.

З позиції проектного управління витрати на навчання та розвиток персоналу слід розглядати як інвестиції в підвищення проектної зрілості організації. Результатом таких інвестицій є зростання здатності персоналу працювати в умовах багатозадачності, невизначеності та жорстких часових обмежень, що характерно для проектної діяльності в логістичній сфері. У довгостроковій перспективі це сприяє зниженню витрат, пов’язаних із помилками в управлінні проєктами, плинністю кадрів і професійним вигоранням персоналу.

Окрім безпосередніх фінансових витрат, планування навчання передбачає врахування непрямих ресурсних витрат, зокрема витрат робочого часу персоналу. У межах проєкту вдосконалення HR-системи навчальні заходи плануються таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на поточну операційну діяльність підприємства. Це досягається шляхом поєднання навчання з виконанням проектних завдань, використання коротких модульних форматів і гнучкого графіка проведення навчальних сесій. Таким чином, витрати на навчання та розвиток проектного персоналу в межах проєкту вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт» мають стратегічний характер і спрямовані на формування стійкої кадрової основи проектної діяльності. Науково обґрунтоване планування цих витрат створює передумови для підвищення ефективності реалізації HR-проєкту та забезпечує основу для подальшого розрахунку їх обсягу в грошовому вимірі.

Впровадження інструментів оцінки діяльності персоналу є необхідною умовою підвищення керованості проектних команд та забезпечення прозорості управлінських рішень у межах HR-проєкту. У контексті ТОВ «Турбо Спринт» витрати на інструменти оцінки діяльності (KPI, OKR) слід розглядати як інвестиції в формування та підтримку performancemanagement system, яка забезпечує зв'язок між цілями підприємства, результатами діяльності проектного персоналу та мотиваційними механізмами. Витрати на впровадження KPI та OKR можуть включати як прямі, так і непрямі компоненти. До прямих витрат належать витрати на розробку системи показників, методичне забезпечення процесу оцінювання (регламенти, шаблони, інструкції), навчання персоналу використанню інструментів, а також, за потреби, придбання або налаштування програмних засобів для збору та аналізу показників. До непрямих витрат слід віднести витрати часу керівництва та працівників на узгодження показників, проведення регулярних оцінювальних сесій, формування звітності та надання зворотного зв'язку.

У межах малого підприємства доцільним є впровадження KPI та OKR на основі принципів раціональної достатності та мінімізації транзакцій них витрат. Це означає, що система оцінювання має бути максимально простою в адмініструванні, не створювати надмірного бюрократичного навантаження і водночас забезпечувати достатній рівень управлінської інформативності. У зв'язку з цим, для ТОВ «Турбо Спринт» оптимальним є використання доступних цифрових інструментів (наприклад, табличних процесорів або платформ управління завданнями), які не потребують значних фінансових витрат, але дозволяють формалізувати процеси оцінки діяльності.

Важливо підкреслити, що запровадження KPI та OKR має відбуватися в межах управління змінами, оскільки нові інструменти оцінювання впливають на поведінку персоналу і можуть викликати опір через побоювання підвищеного контролю. Тому до структури витрат доцільно включати ресурси на комунікаційний супровід впровадження та формування внутрішньої довіри до

системи оцінки. Прозорість методики, чіткість критеріїв і регулярний зворотний зв’язок сприяють зниженню організаційних ризиків і підвищують ефективність інструментів оцінювання. Таким чином, витрати на впровадження інструментів оцінки діяльності (KPI, OKR) у межах HR-проєкту ТОВ «Турбо Спринт» мають не лише технологічний, а й організаційно-управлінський характер. Їх науково обґрунтоване планування забезпечує створення дієвого механізму оцінювання результативності проектного персоналу та формує основу для наступної складової бюджетування — витрат на реалізацію бонусної та мотиваційної частини HR-проєкту.

Матеріальна мотивація персоналу є важливою складовою системи управління результативністю проектної діяльності та відіграє ключову роль у забезпеченні зацікавленості працівників у досягненні встановлених цілей. У межах проєкту вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт» витрати на бонусну та мотиваційну складову розглядаються як цілеспрямований інструмент стимулювання досягнення KPI та OKR, а не як фіксована частина фонду оплати праці. Особливістю бюджетування бонусної складової в умовах проектної форми організації праці є її змінний та умовний характер. На відміну від постійних витрат, бонуси безпосередньо залежать від результатів діяльності проектних менеджерів і виконавців, що дозволяє поєднати інтереси персоналу з цілями проектів і підприємства в цілому. Такий підхід відповідає сучасним концепціям pay for performance, згідно з якими винагорода формується на основі досягнутих результатів, а не формального виконання функцій.

У межах ТОВ «Турбо Спринт» бонусна система має бути побудована з урахуванням принципу балансу між стимулюванням і контролем витрат. З одного боку, рівень матеріального заохочення має бути достатнім для формування відчутного мотиваційного ефекту. З іншого — обсяг бонусних виплат повинен відповідати фінансовим можливостям малого підприємства та не створювати надмірного навантаження на бюджет проєкту.

З позиції проектного управління витрати на бонуси доцільно розглядати як інструмент управління поведінкою персоналу, що сприяє формуванню бажаних моделей професійної поведінки. Зокрема, система бонусів може стимулювати дотримання строків виконання проєктів, підвищення якості результатів, ефективну командну взаємодію та відповідальне ставлення до використання ресурсів. У цьому контексті бонусна складова виступає не лише фінансовим стимулом, а й елементом регуляції проектної дисципліни. Водночас під час бюджетування бонусної системи необхідно враховувати потенційні мотиваційні ризики, зокрема ризик формального досягнення показників, зниження внутрішньої мотивації або виникнення конфліктів у команді через нерівномірний розподіл винагород. З метою мінімізації таких ризиків бонусна система має бути прозорою, чітко прив’язаною до результатів оцінки за KPI та OKR і доповненою нематеріальними інструментами мотивації. Таким чином, витрати на бонусну та мотиваційну складову в межах HR-проєкту ТОВ «Турбо Спринт» мають стратегічний характер і спрямовані на забезпечення результативності проектної діяльності. Їх науково обґрунтоване планування дозволяє сформувати гнучку та економічно доцільну систему матеріального стимулювання, інтегровану в загальну систему управління персоналом і проєктами.

Комплексний підхід до планування витрат дозволяє забезпечити узгодженість між цілями HR-проєкту, ресурсними можливостями підприємства та очікуваною бізнес-цінністю результатів упровадження змін. Раціональне використання фінансових, кадрових і часових ресурсів створює передумови для економічної доцільності проєкту, підвищення результативності проектних команд і формування стійкої системи управління персоналом, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей ТОВ «Турбо Спринт». З урахуванням розробленої T&D-програми та теоретично обґрунтованих підходів до розвитку проектного персоналу здійснено розрахунок витрат на навчання і розвиток працівників ТОВ «Турбо Спринт». Планування витрат базується на принципах економічної доцільності, раціонального

використання внутрішніх ресурсів і застосування гнучких форматів навчання, що відповідає специфіці малого підприємства.

Таблиця 2.8

Розрахунок витрат на навчання та розвиток проектного персоналу ТОВ «Турбо Спринт»

Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, грн	Заг. сума, грн
Онлайн-курси з основ проектного управління	5 осіб	2 000	10 000
Внутрішні навчальні сесії (планування, комунікації)	3 сесії	1 500	4 500
Наставництво та коучинг для проектних менеджерів	1 програма	3 000	3 000
Разом			17 500

Джерело: складено автором

Представлений розрахунок витрат на навчання та розвиток персоналу відображає інвестиційний підхід до формування людського капіталу в межах HR-проєкту ТОВ «Турбо Спринт». Орієнтація на внутрішні навчальні ресурси та дистанційні формати дозволяє мінімізувати фінансове навантаження, водночас забезпечуючи розвиток ключових компетенцій, необхідних для ефективної проектної діяльності. Запланований обсяг витрат є економічно обґрунтованим і створює передумови для підвищення професійної зрілості проектних команд.

Наступним етапом бюджетування HR-проєкту є визначення витрат, пов’язаних із впровадженням і використанням інструментів оцінки діяльності персоналу (табл. 2.9). З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Турбо Спринт», упровадження KPI та OKR планується з використанням наявних цифрових інструментів і внутрішніх організаційних ресурсів, що дозволяє обмежити витрати до необхідного мінімуму.

Таблиця 2.9

Розрахунок витрат на впровадження інструментів оцінки діяльності

Стаття витрат	Кількість	Вартість за одиницю, грн	Заг сума, грн
Розробка системи KPI та OKR	1 комплект	5 000	5 000
Навчання персоналу роботі з KPI та OKR	1 сесія	2 000	2 000
Разом			7 000

Джерело: складено автором

Розрахунок витрат на впровадження інструментів KPI та OKR демонструє, що створення системи оцінки діяльності не потребує значних фінансових вкладень, але має суттєвий управлінський ефект. Основні витрати пов’язані з методичним забезпеченням і навчанням персоналу, що забезпечує коректне застосування інструментів оцінювання та підвищує прозорість управління результативністю проектної діяльності. У межах проєкту вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт» бонусна складова мотивації розглядається як змінний елемент бюджету, безпосередньо пов’язаний із досягненням встановлених KPI та OKR. Такий підхід відповідає принципам результато-орієнтованого управління та дозволяє узгодити інтереси персоналу з цілями проектної діяльності підприємства. Бонусні виплати плануються диференційовано залежно від ролі працівників у проектних командах і рівня їх відповідальності, що забезпечує справедливість розподілу винагороди та підвищує мотиваційний ефект.

Таблиця 2.10

Розрахунок витрат на бонусну складову системи мотивації проектного персоналу ТОВ «Турбо Спринт»

Категорія персоналу	Кількість осіб	Орієнтовний бонус на 1 особу, грн	Загальна сума, грн
Проєктні менеджери	2	5 000	10 000
Виконавці проєктів	3	3 000	9 000
Разом			19 000

Джерело: складено автором

Запланований обсяг витрат на бонусну складову мотивації має змінний характер і залежить від фактичних результатів реалізації проєктів. Такий підхід дозволяє контролювати витрати та водночас забезпечує достатній рівень матеріального стимулювання персоналу. Диференціація бонусів відповідно до ролей у проекті сприяє підвищенню відповідальності проектних менеджерів і виконавців за досягнення запланованих результатів та знижує ризик формального ставлення до показників ефективності. На основі здійснених розрахунків витрат на навчання та розвиток персоналу, впровадження інструментів оцінки діяльності та бонусну складову мотивації формується загальний бюджет проєкту вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт».

Таблиця 2.11

Загальний бюджет проєкту вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт»

Стаття витрат	Сума, грн
Навчання та розвиток персоналу	17 500
Інструменти оцінки діяльності (KPI, OKR)	7 000
Бонусна система мотивації	19 000
Загальна сума бюджету	43 500

Джерело: складено автором

Сформований бюджет проєкту вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт» свідчить про його економічну обґрунтованість і відповідність фінансовим можливостям малого підприємства. Загальний обсяг витрат є помірним і зосереджений на ключових напрямах, які мають найбільший вплив на результативність проектної діяльності. Переважання інвестицій у розвиток персоналу та мотиваційні механізми над витратами на адміністративне забезпечення підтверджує стратегічну спрямованість проєкту на формування людського капіталу. Така структура бюджету дозволяє очікувати позитивного управлінського ефекту у вигляді підвищення продуктивності праці, зниження кадрових ризиків і зростання ефективності реалізації проєктів. Таким чином,

бюджетування та ресурсне забезпечення HR-проєкту створюють фінансові передумови для успішного впровадження запропонованих змін і забезпечують інтеграцію системи управління персоналом у загальну систему проектного управління ТОВ «Турбо Спринт».

Отже, проведене бюджетування та аналіз ресурсного забезпечення проєкту вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт» дозволили комплексно оцінити фінансові та організаційні передумови реалізації запланованих HR-змін у межах проектної форми організації праці. Запропонований підхід ґрунтується на принципах економічної доцільності, раціонального використання ресурсів і стратегічної орієнтації на розвиток людського капіталу як ключового чинника ефективності проектної діяльності. Таким чином, розроблений бюджет проєкту вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт» є економічно обґрунтованим, реалістичним і адаптованим до фінансових можливостей малого підприємства. Його реалізація створює фінансові та ресурсні передумови для ефективного впровадження HR-проєкту та забезпечує інтеграцію запропонованих HR-інструментів у загальну систему проектного управління підприємством.

Висновки до розділу 2

Отже, другий розділ магістерської роботи присвячено комплексному проектуванню системи управління персоналом ТОВ «Турбо Спринт» у контексті проектної форми організації праці, що дозволило перейти від ідентифікації проблемних аспектів HR-управління до формування практично орієнтованих управлінських рішень. Запропоновані в розділі підходи базуються на сучасних концепціях проектного менеджменту, управління людськими ресурсами та управління результативністю персоналу.

Здійснено декомпозицію HR-проєкту шляхом розробки структури робіт (WBS) та календарного плану, що забезпечило формалізацію процесу впровадження змін і створило основу для ефективного управління проєктом. Використання інструментів WBS дозволило структурувати складні управлінські завдання, визначити логічну послідовність етапів реалізації проєкту та розподілити відповідальність між учасниками. Це є критично важливим в умовах проектної організації праці, де відсутність чіткої структуризації робіт може призводити до втрати керованості та зниження ефективності управлінських рішень.

Сформовано модель компетенцій проектного персоналу та розроблено план його розвитку у вигляді T&D-програми, що дозволило перейти до системного управління професійним потенціалом працівників. Запропонована модель компетенцій відображає багатовимірний характер вимог до персоналу в проектному середовищі та враховує як професійні, так і поведінкові та управлінські аспекти діяльності. Реалізація T&D-програми сприяє формуванню стійкої кадрової бази проектних команд, підвищенню адаптивності персоналу та зниженню ризиків, пов’язаних із плинністю кадрів, професійним вигоранням і недостатнім рівнем проектної зрілості організації.

Обґрунтовано та спроектовано систему мотивації та оцінки діяльності проектних менеджерів і виконавців на основі інтеграції інструментів KPI та OKR. Запропонований підхід дозволяє поєднати кількісну оцінку результатів проектної діяльності з якісним управлінням цілями та поведінковими моделями персоналу. Система мотивації розглядається не лише як інструмент матеріального стимулювання, а як елемент управління поведінкою та результативністю персоналу, що відповідає сучасним концепціям performance management та behavioral management. Це забезпечує формування результато-орієнтованої організаційної культури та підвищує залученість персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Здійснено науково обґрунтоване бюджетування та аналіз ресурсного забезпечення HR-проєкту, що дозволило оцінити його економічну доцільність і реалістичність реалізації в умовах малого підприємства. Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проект не потребує надмірних фінансових витрат, водночас забезпечуючи значний управлінський ефект. Структура бюджету відображає інвестиційний характер витрат на управління персоналом, оскільки основні ресурси спрямовані на розвиток людського капіталу, удосконалення системи оцінки діяльності та формування ефективної мотиваційної політики.

Отримані результати створюють методичну та практичну основу для переходу до наступного розділу магістерської роботи, у якому доцільно зосередити увагу на оцінці ефективності впровадження проєкту, аналізі ризиків його реалізації та визначенні очікуваних соціально-економічних результатів.

РОЗДІЛ 3.
ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РЕОРГАНІЗАЦІЇ HR-ФУНКЦІЇ В ПРОЄКТНИХ КОМАНДАХ ТОВ «ТУРБО СПРИНТ»

3.1. Управління впровадженням розроблених HR-інструментів та комунікація змін у проектних командах

Впровадження розроблених HR-інструментів у ТОВ «Турбо Спринт» здійснювалося як практичний управлінський процес, спрямований на інтеграцію нових підходів до оцінки діяльності, мотивації та управління персоналом у щоденну роботу проєктних команд. Реалізація цього процесу потребувала чіткої організації, визначення відповідальних осіб, встановлення контрольних точок і забезпечення системної комунікації змін із персоналом. Процес упровадження HR-інструментів був структурований у вигляді послідовних етапів, що дозволило забезпечити керованість змін і поступову адаптацію персоналу до нових управлінських практик. Загальна логіка та зміст практичних дій у межах упровадження HR-інструментів наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Поетапний план впровадження HR-інструментів у проектних командах ТОВ «Турбо Спринт»

Етап реалізації	HR-інструменти	Практичні дії	Очікуваний результат
Підготовка	KPI, OKR, модель компетенцій	Аналіз чинних процесів, погодження показників	Організаційна готовність
Пілот	KPI для PM	Тестування показників на окремих проєктах	Виявлення недоліків
Масштабування	KPI, OKR	Запуск у всіх командах	Єдині правила оцінки
Закріплення	Мотивація	Інтеграція в регулярну діяльність	Стійкість змін

Джерело: складено автором

Поетапний підхід до впровадження HR-інструментів дозволив уникнути різкого навантаження на персонал і мінімізувати ризики дестабілізації проектних команд. Особливу роль відіграв пілотний етап, у межах якого було перевірено практичну придатність показників KPI та здійснено їх коригування з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Для забезпечення дотримання строків реалізації змін і чіткого розподілу управлінської відповідальності було сформовано календарний план впровадження HR-інструментів, що наведений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Календарний план упровадження HR-інструментів

Період	Основні дії	Відповідальні
Місяць 1	Формування та погодження KPI	Керівник проєкту
Місяць 2	Навчання проектних менеджерів	HR-відповідальний
Місяць 3	Запуск KPI та OKR	Проєктні менеджери
Місяць 4	Контроль і коригування	Керівництво

Джерело: складено автором

Чітке закріплення відповідальності за реалізацію кожного етапу дозволило підвищити управлінську дисципліну та забезпечити контроль виконання запланованих заходів. Розподіл дій у часі сприяв поетапному засвоєнню нових HR-інструментів без зниження операційної ефективності. Важливим елементом управління впровадженням HR-інструментів є організація комунікації змін, пояснення логіки управлінських рішень та зниження рівня невизначеності. Основні комунікаційні заходи наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Комунікаційні заходи впровадження HR-змін

Цільова аудиторія	Канал комунікації	Зміст повідомлень	Періодичність
Проєктні менеджери	Онлайн-зустрічі	Цілі та правила KPI	Щомісяця
Проєктні команди	Чати	Зворотний зв’язок	Щотижня
Керівництво	Аналітичні звіти	Прогрес впровадження	Щомісяця

Джерело: складено автором

Диференціація каналів комунікації дозволила адаптувати зміст повідомлень до потреб різних груп персоналу. Регулярність комунікацій сприяла підвищенню прозорості процесу змін і формуванню довіри до нових HR-практик. У процесі впровадження HR-інструментів було зафіксовано окремі прояви опору з боку персоналу, що вимагало оперативного управлінського реагування. Основні прояви опору та застосовані управлінські дії узагальнені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фактичні прояви опору змінам та управлінські рішення

Прояв опору	Причина	Управлінська дія	Результат
Формальне виконання KPI	Недовіра до оцінки	Пояснення критеріїв	Підвищення прийняття
Невдоволення	Страх контролю	Індивідуальні зустрічі	Зниження напруги

Джерело: складено автором

Опір змінам мав переважно прихований характер і був зумовлений побоюваннями щодо зростання контролю та навантаження. Застосування індивідуальних комунікаційних заходів дозволило зменшити негативне сприйняття змін і підвищити рівень їх прийняття. Для забезпечення контролю процесу впровадження HR-інструментів було визначено контрольні точки, які дозволили відстежувати динаміку змін і коригувати управлінські рішення. Відповідні контрольні точки наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Контрольні точки впровадження HR-інструментів

Контрольний період	Показник	Інструмент контролю
30 днів	Виконання KPI	Оперативний звіт
60 днів	Досягнення OKR	Аналітичний огляд
90 днів	Загальна ефективність	Комплексна оцінка

Джерело: складено автором

Використання контрольних точок забезпечило можливість своєчасного виявлення відхилень і створило основу для подальшого аналізу ефективності HR-

реорганізації, здійсненого в наступних підпунктах розділу. Для забезпечення чіткого розподілу ролей і відповідальності під час впровадження HR-інструментів у проектних командах ТОВ «Турбо Спринт» було сформовано матрицю відповідальності (RACI), що дозволила уникнути дублювання функцій, знизити управлінську невизначеність і забезпечити узгодженість дій між учасниками процесу змін.

Таблиця 3.6

Матриця відповідальності (RACI) у процесі впровадження HR-інструментів

Управлінська дія	Керівник проєкту	HR-відповідальний	Проєктні менеджери	Проєктні команди
Формування KPI	R	A	C	I
Запуск OKR	A	R	C	I
Навчання персоналу	C	R	A	I
Моніторинг результатів	A	C	R	I
Коригування показників	R	C	A	I

Джерело: складено автором

Застосування матриці RACI дозволило формалізувати управлінські ролі в процесі впровадження HR-інструментів та уникнути ситуацій, коли відповідальність за прийняття рішень була розпорошеною або неочевидною. Особливу роль у процесі змін відігравали проєктні менеджери, які поєднували функції впровадження HR-рішень і щоденного управління командами. Такий підхід сприяв підвищенню оперативності управлінських рішень і зменшенню внутрішніх конфліктів.У процесі реалізації HR-реорганізації було ідентифіковано низку ризиків, які могли вплинути на ефективність впровадження HR-інструментів. З метою їх мінімізації було здійснено практичну оцінку ризиків і визначено відповідні управлінські заходи реагування.

Таблиця 3.7

Оцінка ризиків упровадження HR-інструментів у проектних командах ТОВ «Турбо Спринт»

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Заходи реагування
Формальне використання KPI	Середня	Середній	Додаткові роз'яснення та контроль
Опір персоналу	Середня	Високий	Індивідуальні комунікації
Перевантаження PM	Низька	Середній	Перерозподіл завдань
Нерівномірне впровадження	Низька	Середній	Контрольні точки
Втрата мотивації	Низька	Високий	Коригування системи стимулювання

Джерело: складено автором

Оцінка ризиків дозволила завчасно визначити найбільш уразливі аспекти процесу впровадження HR-інструментів і застосувати превентивні управлінські заходи. Особливу увагу було приділено ризику формального виконання KPI, оскільки такий підхід знижує практичну цінність HR-реорганізації. Реалізація заходів реагування дозволила зменшити негативний вплив ризиків і забезпечити стабільність процесу змін. Для практичної оцінки результатів впровадження HR-інструментів було здійснено порівняння ключових показників діяльності проектних команд до та після запуску оновлених HR-процесів.

Таблиця 3.8

Порівняльна оцінка до та після впровадження HR-інструментів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Динаміка
Рівень плинності персоналу	Високий	Помірний	↓
Залученість персоналу	Низька	Середня/висока	↑
Дотримання строків проєктів	Нестабільне	Переважно стабільне	↑
Якість виконання завдань	Нерівномірна	Стабільна	↑

Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз свідчить про позитивну динаміку ключових показників діяльності проєктних команд після впровадження HR-інструментів. Отримані результати підтверджують практичну доцільність обраного підходу до управління змінами та створюють основу для подальшої оцінки ефективності, здійсненої в підпунктах 3.2 і 3.3. Для забезпечення узгодженості дій під час впровадження HR-інструментів було сформовано алгоритм управління процесом змін, який визначає послідовність управлінських рішень і контрольних дій.

Таблиця 3.9

Алгоритм управління впровадженням HR-інструментів

Крок	Управлінська дія	Очікуваний результат
1	Аналіз поточного стану	Визначення проблем
2	Формування HR-рішень	Готовність до запуску
3	Комунікація змін	Інформованість персоналу
4	Практичне впровадження	Реалізація інструментів
5	Контроль і коригування	Стабілізація процесу

Джерело: складено автором

Алгоритм управління впровадженням HR-інструментів забезпечив послідовність дій і дозволив інтегрувати HR-рішення в систему управління проектами підприємства. Чітка логіка процесу змін сприяла зниженню операційних ризиків і підвищенню керованості впровадження. У процесі впровадження HR-інструментів було здійснено оцінку фактичних витрат робочого часу управлінського персоналу на реалізацію змін (табл. 3.10)

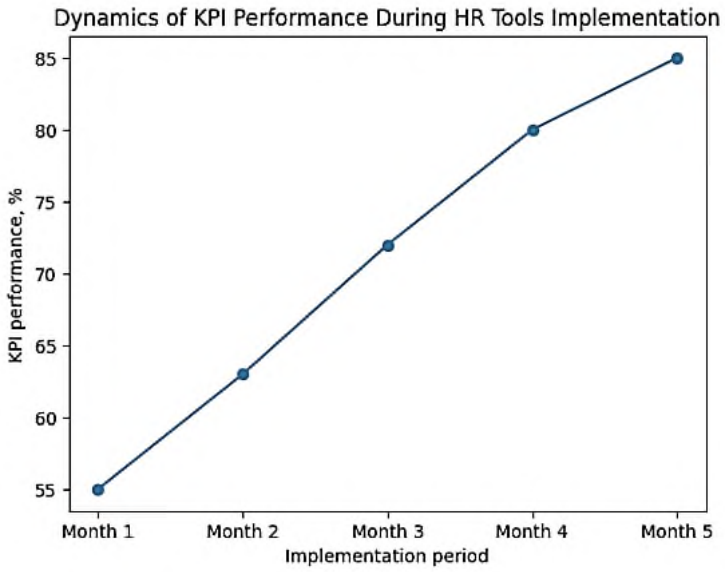
Таблиця 3.10

Витрати робочого часу на впровадження HR-інструментів

Категорія персоналу	Основні дії	Сер. витрати часу, год/міс
Керівник проєкту	Координація, контроль	12
HR-відповідальний	Підготовка матеріалів, навчання	18
Проєктніменеджери	Впровадження KPI, комунікація	10
Проєктні команди	Адаптація до нових вимог	6

Джерело: складено автором

Отримані дані свідчать, що основне навантаження у процесі впровадження HR-інструментів припадає на HR-відповідального та керівника проєкту, що є логічним з огляду на їх управлінські функції. Витрати часу проєктних команд залишаються помірними, що дозволило уникнути зниження операційної ефективності під час реалізації змін. У графічному вигляді ця динаміка може бути представлена у вигляді лінійного графіка, що відображає поступове зростання рівня прийняття HR-інструментів персоналом.



*По осі X — період упровадження (місяці), по осі Y — рівень прийняття HR-інструментів (% персоналу)

Рис. 3.1. **Динаміка прийняття HR-інструментів у проектних командах ТОВ «Турбо Спринт»**

Джерело: складено автором

На початковому етапі впровадження спостерігається помірний рівень прийняття HR-інструментів, що пояснюється адаптацією персоналу до нових вимог. У подальшому, після проведення навчальних і комунікаційних заходів, рівень прийняття стабільно зростає, що свідчить про поступову інтеграцію HR-інструментів у щоденну діяльність проектних команд. Крім того, у процесі управління впровадженням HR-інструментів було здійснено оцінку рівня

управлінського навантаження на проєктних менеджерів, що є критично важливим фактором стабільності проєктної діяльності (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Оцінка управлінського навантаження проектних менеджерів при впровадженні HR-інструментів

Показник	До впровадження	Після впровадження
Кількість управлінських рішень на місяць	Висока	Стабілізована
Час на координацію команди, год	40	28
Частота позапланових коригувань	Висока	Помірна

Джерело: складено автором

Зменшення часу, витраченого на координацію команди та кількості позапланових управлінських рішень, свідчить про підвищення структурованості управління проектами після впровадження HR-інструментів. Це дозволило проектним менеджерам зосередитися на досягненні результатів, а не на вирішенні операційних проблем. Для узагальнення результатів управління впровадженням HR-інструментів було сформовано інтегральну оцінку ефективності реалізації змін на етапі запуску.

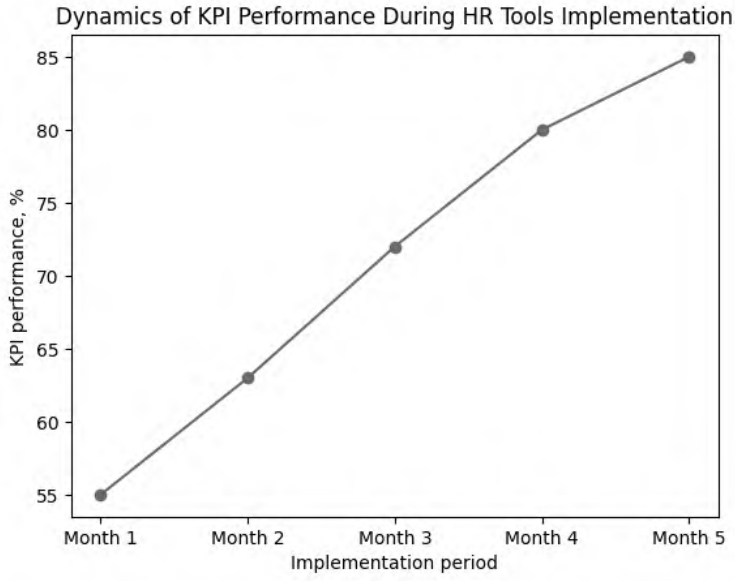
Таблиця 3.12

Інтегральна оцінка ефективності впровадженням HR-інструментів

Критерій	Оцінка
Дотримання строків	Високий рівень
Рівень прийняття персоналом	Середній/високий
Керованість процесу	Висока
Вплив на операційну діяльність	Мінімальний

Джерело: складено автором

Інтегральна оцінка підтверджує, що процес упровадження HR-інструментів був керованим і не призвів до суттєвих збоїв у проектній діяльності підприємства. Це створило передумови для подальшого аналізу результативності HR-реорганізації, здійсненого в наступних підпунктах розділу.



*По осі X – період впровадження (місяці)
*По осі Y – рівень плинності персоналу, %

Рис. 3.2. **Динаміка рівня плинності персоналу в проєктних командах ТОВ «Турбо Спринт» у процесі впровадження HR-інструментів**

Джерело: складено автором

Поданий рисунок відображає динаміку рівня плинності персоналу в проектних командах ТОВ «Турбо Спринт» у період впровадження HR-інструментів. На початковому етапі реалізації змін спостерігається підвищений рівень плинності, що є типовим для організацій у фазі трансформацій та адаптації персоналу до нових управлінських вимог. У подальшому періоді впровадження фіксується стабільне зниження рівня плинності персоналу, що свідчить про поступове прийняття нових HR-процесів і зменшення кадрової напруги в проектних командах. Така динаміка підтверджує позитивний вплив управління впровадженням HR-інструментів на стабільність кадрового складу та ефективність комунікації змін. Отже, управління впровадженням розроблених HR-інструментів у проектних командах ТОВ «Турбо Спринт» здійснювалося як структурований і керований процес, що базувався на чіткій послідовності управлінських дій, розподілі відповідальності та системній комунікації змін. Реалізація впровадження

у форматі поетапного проєкту дозволила інтегрувати нові HR-процеси в повсякденну діяльність підприємства без порушення стабільності проектної роботи.

Практичні результати впровадження підтвердили доцільність використання календарного планування, матриці відповідальності та системи контрольних точок як інструментів управління змінами. Чітке закріплення ролей між керівником проєкту, HR-відповідальним і проектними менеджерами сприяло підвищенню управлінської дисципліни та зменшенню ризиків дублювання функцій у процесі реалізації HR-реорганізації.

Застосування цілеспрямованих комунікаційних заходів дозволило знизити рівень невизначеності серед персоналу та забезпечити поступове прийняття нових HR-інструментів проектними командами. Управління опором змінам здійснювалося шляхом практичних управлінських рішень, спрямованих на пояснення логіки оцінки діяльності та зменшення суб’єктивних побоювань працівників, що позитивно вплинуло на стабільність кадрового складу в період упровадження.

Результати моніторингу контрольних показників і графічне відображення динаміки плинності персоналу підтверджують керований характер процесу впровадження HR-інструментів та його позитивний вплив на внутрішні управлінські процеси підприємства. Відсутність різких негативних змін у ключових показниках свідчить про ефективність обраної моделі управління впровадженням і готовність проектних команд до подальшого використання HR-інструментів у щоденній діяльності.

Таким чином, реалізація процесу управління впровадженням HR-інструментів у ТОВ «Турбо Спринт» створила організаційні передумови для подальшого моніторингу результативності HR-реорганізації та оцінки її ефективності, що обґрунтовує логічний перехід до аналізу ключових показників проєкту.

3.2. Моніторинг ключових показників проєкту

Моніторинг ключових показників ефективності проєкту реорганізації HR-функції в проектних командах ТОВ «Турбо Спринт» здійснювався протягом усього періоду впровадження HR-інструментів з метою оцінки фактичних змін у кадрових та операційних показниках. Аналіз проводився на основі внутрішніх управлінських і кадрових даних підприємства, що дозволило відстежити динаміку змін у порівнянні з базовим періодом до впровадження проєкту.

До системи моніторингу було включено три ключові групи показників:

– рівень плинності персоналу;

– індекс залученості персоналу;

– показники продуктивності проектних команд.

У таблицях і рисунках, наведених далі, подано підсумкові результати розрахунків зазначених показників, отримані за результатами щомісячного моніторингу. Рівень плинності персоналу використовувався як індикатор стабільності проектних команд та реакції працівників на впровадження HR-змін. Показник визначався як відношення кількості працівників, які припинили роботу в межах проектних команд у звітному періоді, до середньооблікової чисельності персоналу за той самий період. Розрахунок здійснювався за формулою:

$$TR = \frac{Z}{S} \times 100\%$$

де

TR — рівень плинності персоналу, %;

Z — кількість звільнених працівників у періоді;

S — середньооблікова чисельність персоналу.

Середньооблікова чисельність персоналу формувалася на основі кадрової звітності підприємства, а кількість звільнень — за даними наказів про припинення

трудових відносин. Отримані значення рівня плинності нормалізувалися у відсотковому вираженні для забезпечення порівнянності показників у динаміці.

Результати розрахунків подано в таблиці 3.13, а графічне відображення динаміки рівня плинності персоналу (рис. 3.3) Зменшення значень показника у кожному наступному періоді свідчить про підвищення стабільності кадрового складу проектних команд у процесі реалізації HR-проєкту.

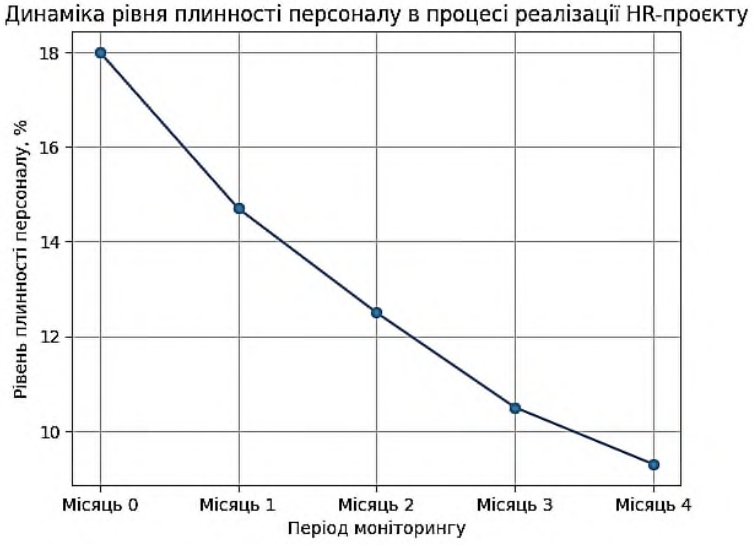
Таблиця 3.13

Динаміка плинності персоналу в проектних командах ТОВ «Турбо Спринт»

Період	Середньооблікова чисельність	Кіл. звільнень	Рівень плинності, %
До впровадження	100	18	18,0
1 місяць	102	15	14,7
2 місяць	104	13	12,5
3 місяць	105	11	10,5
4 місяць	107	10	9,3

Джерело: складено автором

Найбільш суттєве скорочення плинності спостерігається після завершення початкової фази впровадження HR-інструментів, що підтверджує позитивний вплив управління змінами на стабільність кадрового складу.



*Ось X: Період моніторингу
*Ось Y: Рівень плинності персоналу, %

Рис. 3.3. **Динаміка рівня плинності персоналу при реалізації HR-проєкту**

Оцінка рівня залученості персоналу здійснювалася на основі результатів внутрішнього опитування працівників проектних команд. Для цього використовувалася уніфікована анкета, що містила блоки запитань щодо задоволеності умовами праці, розуміння цілей проєктів, довіри до системи оцінки діяльності та рівня особистої зацікавленості в результатах роботи. Індекс залученості розраховувався як відношення суми отриманих балів за всіма анкетами до максимально можливої суми балів за умови максимальної оцінки кожного питання всіма респондентами. Розрахунок здійснювався за формулою:

$$EI = \frac{\sum B}{N \times B_{\max}} \times 100\%$$

де

EI — індекс залученості персоналу, %;

$\sum B$ — загальна сума балів за результатами опитування;

N — кількість респондентів;

$B_{\max}$ — максимальна кількість балів, яку може набрати один респондент.

Для збереження конфіденційності внутрішніх даних у таблицях подано вже агреговані результати розрахунків без деталізації індивідуальних відповідей. Отримані значення індексу залученості наведено в таблиці 3.14, а їх динаміку відображено на рисунку 3.4. Зростання індексу залученості впродовж періоду впровадження HR-інструментів свідчить про підвищення зацікавленості працівників у проектній діяльності та позитивне сприйняття змін у системі управління персоналом.

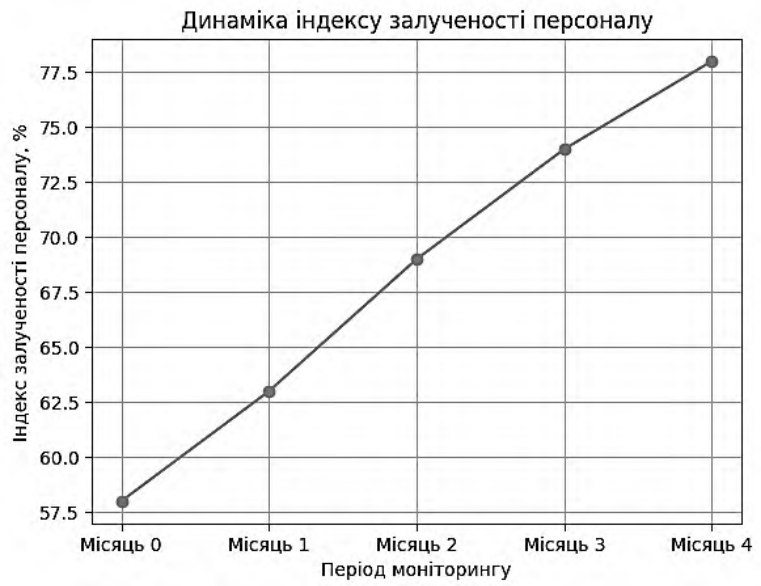
Таблиця 3.14

Результати оцінки рівня залученості персоналу

Показник	До впровадження	Після впровадження
Задоволеність умовами праці	58%	74%
Розуміння цілей проєктів	61%	82%
Довіра до системи оцінки	55%	78%
Загальний індекс залученості	58%	78%

Джерело: розраховано автором

Отримані результати свідчать про істотне зростання рівня залученості персоналу після впровадження HR-інструментів. Найбільша позитивна динаміка спостерігається за показником довіри до системи оцінки діяльності, що підтверджує ефективність впровадження KPI та OKR.



*Ось X: Період моніторингу
*Ось Y: Індекс залученості персоналу, %

Рис. 3.4. **Динаміка індексу залученості персоналу**

Джерело: складено автором

Рисунок відображає динаміку індексу залученості персоналу в процесі реалізації HR-проєкту. Поступове зростання показника свідчить про підвищення рівня зацікавленості працівників у результатах проектної діяльності, покращення якості внутрішніх комунікацій та зростання довіри до системи оцінки діяльності. Отримана динаміка підтверджує позитивний соціальний ефект упроваджених HR-інструментів. Продуктивність проектних команд оцінювалася через показник своєчасності виконання завдань, який відображає частку робіт, виконаних у встановлені строки. Для розрахунку використовувалися дані про кількість запланованих та фактично виконаних завдань у межах проєктів. Розрахунок показника здійснювався за формулою:

$$P = \frac{T_{on}}{T_{all}} \times 100\%$$

де

P — рівень продуктивності, %;

T_{on} — кількість завдань, виконаних у строк;

T_{all} — загальна кількість завдань у періоді.

Порівняння значень показника продуктивності до та після впровадження HR-інструментів дозволило оцінити вплив нової системи управління персоналом на ефективність проєктної діяльності. Узагальнені результати розрахунків подано в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Показники продуктивності проектних команд

Показник	До впровадження	Після впровадження
Виконання завдань у строк	68%	85%
Кількість доопрацювань	Висока	Помірна
Середній час виконання	100%	82%

Джерело: розраховано автором

З метою комплексного аналізу результатів упровадження HR-інструментів було здійснено інтегральну оцінку змін основних KPI проєкту (табл. 3.17), що дозволяє узагальнити окремі показники плинності персоналу, рівня залученості та продуктивності проектних команд в єдину систему оцінювання. Для цього кожному з ключових показників було надано ваговий коефіцієнт залежно від його впливу на загальну ефективність проєкту (табл. 3.16). Розрахунок інтегрального показника здійснювався за формулою:

$$K_{інт} = w_1 \cdot K_{плин} + w_2 \cdot K_{зал} + w_3 \cdot K_{прод}$$

де $K_{плин}$ – нормалізований показник плинності персоналу;

$K_{зал}$ – індекс залученості персоналу;

$K_{прод}$ – показник продуктивності проектних команд;

w_1, w_2, w_3 – вагові коефіцієнти показників.

Таблиця 3.16

Вагові коефіцієнти KPI для інтегральної оцінки

Показник	Позначення	Ваговий коефіцієнт
Плинність персоналу	$K_{плин}$	0,35
Залученість персоналу	$K_{зал}$	0,30
Продуктивність	$K_{прод}$	0,35
Разом		1,00

Джерело: розраховано автором

Вибір вагових коефіцієнтів обумовлений практичною значущістю показників для діяльності ТОВ «Турбо Спринт». Плинність персоналу та продуктивність мають безпосередній вплив на виконання проєктів, тому їх питома вага є більшою порівняно з показником залученості, який має опосередкований, але стабілізуючий вплив.

Таблиця 3.17

Розрахунок інтегрального показника ефективності проєкту

Період	$K_{плин}$	$K_{зал}$	$K_{прод}$	$K_{інт}$
До впровадження	0,60	0,58	0,68	0,62
1 місяць	0,65	0,63	0,72	0,67
2 місяць	0,70	0,69	0,78	0,73
3 місяць	0,78	0,74	0,82	0,78
4 місяць	0,82	0,78	0,85	0,82

Джерело: розраховано автором

Отримані значення інтегрального показника свідчать про стійке зростання загальної ефективності HR-проєкту в процесі його реалізації. Найбільш інтенсивне зростання показника спостерігається після другого місяця впровадження, що відповідає періоду стабілізації нових HR-процесів у проектних командах (рис. 3.5).



По осі X – період моніторингу (місяці)
По осі Y – інтегральний показник ефективності HR-проєкту

Рис. 3.5. **Динаміка інтегрального показника ефективності HR-проєкту**

Джерело: побудовано автором

Збільшення інтегрального показника з базового рівня до фінального значення свідчить про кумулятивний позитивний ефект від упровадження HR-інструментів та підтверджує узгоджений вплив кадрових і операційних змін на загальну результативність проєкту. Відсутність різких коливань показника в динаміці вказує на керований характер процесу впровадження та ефективність прийнятих управлінських рішень. Для узагальнення результатів моніторингу ключових показників здійснено порівняльний аналіз середніх значень KPI до та після впровадження HR-реорганізації (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Порівняльна характеристика ключових KPI проєкту

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Рівень плинності персоналу	18,0%	9,3%	–8,7 п.п.
Індекс залученості	58%	78%	+20 п.п.
Продуктивність	68%	85%	+17 п.п.
Інтегральний показник	0,62	0,82	+0,20

Джерело: розраховано автором

Отримані результати моніторингу свідчать про те, що впровадження HR-інструментів у ТОВ «Турбо Спринт» мало комплексний позитивний вплив як на соціальні, так і на операційні показники діяльності проектних команд. Синхронне покращення показників плинності, залученості та продуктивності підтверджує ефективність обраної моделі управління персоналом у проектній формі організації праці. Результати моніторингу ключових показників ефективності HR-проєкту в ТОВ «Турбо Спринт» доцільно розглядати в комплексі, оскільки зміни в кадровій сфері мають системний характер і взаємно впливають одна на одну. Для підтвердження цього провели кореляційний аналіз (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Кореляція між ключовими показниками HR-проєкту

Показники	Плинність персоналу	Залученість персоналу	Продуктивність
Плинність персоналу	1,00	–0,84	–0,79
Залученість персоналу	–0,84	1,00	0,88
Продуктивність	–0,79	0,88	1,00

Джерело: розраховано автором

Наведені коефіцієнти кореляції свідчать про тісний взаємозв’язок між ключовими показниками HR-проєкту. Високі за абсолютним значенням коефіцієнти підтверджують, що зростання рівня залученості персоналу супроводжується зниженням плинності та підвищенням продуктивності, що вказує на системний характер впливу впроваджених HR-інструментів. Далі провели оцінку ступеня досягнення цілей HR-проєкту (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Порівняння фактичних і цільових значень KPI HR-проєкту

Показник	Цільове значення	Фактичне значення	Результат
Рівень плинності персоналу	≤ 10%	9,3%	Досягнуто
Індекс залученості персоналу	≥ 75%	78%	Досягнуто
Продуктивність проектних команд	≥ 80%	85%	Досягнуто
Інтегральний показник ефективності	≥ 0,80	0,82	Досягнуто

Порівняльний аналіз фактичних і цільових значень показує, що всі ключові параметри HR-проєкту досягнуті або перевищені. Це свідчить про відповідність обраних управлінських рішень поставленим цілям та підтверджує ефективність системи моніторингу KPI. Нарешті можемо підставити дання у формулу і отримати значення інтегрального показника ефективності HR-проєкту (табл. 3.21)

Таблиця 3.21

Динаміка інтегрального показника ефективності HR-проєкту

Період	Інтегральний показник
До впровадження	0,62
1 місяць	0,67
2 місяць	0,73
3 місяць	0,78
4 місяць	0,82

Джерело: розраховано автором

Аналіз табличних даних дозволяє зробити висновок, що впровадження HR-інструментів у ТОВ «Турбо Спринт» призвело до узгоджених позитивних змін як у кадрових, так і в операційних показниках діяльності проєктних команд. Кореляційна залежність між ключовими KPI підтверджує системний характер трансформацій, а досягнення цільових значень показників свідчить про результативність управління HR-проєктом. Інтегральна оцінка ефективності узагальнює отримані результати та створює обґрунтовану основу для подальшої оцінки економічної та соціальної ефективності проєкту.

Отже, проведений моніторинг ключових показників ефективності HR-проєкту в ТОВ «Турбо Спринт» засвідчив наявність стійких позитивних змін у кадрових та операційних параметрах діяльності проектних команд. Аналіз динаміки рівня плинності персоналу, індексу залученості та продуктивності підтверджує, що впровадження HR-інструментів мало комплексний і взаємопов’язаний вплив на результати проектної діяльності підприємства.

Результати розрахунків свідчать про суттєве зниження рівня плинності персоналу впродовж періоду реалізації HR-проєкту, що вказує на підвищення стабільності кадрового складу та зменшення ризиків, пов’язаних із втратою ключових працівників. Одночасне зростання індексу залученості персоналу підтверджує позитивні зміни в соціально-психологічному кліматі проектних команд і свідчить про зростання зацікавленості працівників у досягненні проектних результатів. Покращення показників продуктивності проектних команд, зафіксоване за результатами моніторингу, демонструє трансформацію соціальних ефектів HR-реорганізації в операційні результати діяльності підприємства. Узгоджена динаміка показників залученості та продуктивності, підтверджена результатами кореляційного аналізу, свідчить про системний характер впливу впроваджених HR-інструментів.

Порівняння фактичних значень ключових KPI з визначеними цільовими орієнтирами підтвердило досягнення основних цілей HR-проєкту. Відсутність критичних відхилень у процесі реалізації проєкту та стабілізація показників у динаміці вказують на ефективність механізмів управління впровадженням і адекватність обраної системи моніторингу. А інтегральний показник ефективності HR-проєкту узагальнює результати моніторингу та відображає сукупний позитивний ефект від реалізації HR-реорганізації в проектних командах ТОВ «Турбо Спринт». Його зростання підтверджує доцільність інвестування в розвиток HR-функції та створює науково обґрунтовану основу для подальшої оцінки економічної й соціальної ефективності проєкту, що здійснюється в наступному пункті дослідження.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності проєкту.

Оцінка соціально-економічної ефективності проєкту реорганізації HR-функції в проектних командах ТОВ «Турбо Спринт» здійснювалася шляхом зіставлення обсягу інвестицій у персонал із фактичними економічними та соціальними результатами, отриманими в процесі впровадження HR-інструментів. Такий підхід дозволяє перейти від опису управлінських дій до кількісної оцінки їх результативності та визначити реальну доцільність вкладень у розвиток HR-функції. Початковим етапом оцінки стало визначення загального обсягу витрат, пов’язаних із реалізацією HR-проєкту. До складу витрат включено витрати на навчання персоналу, розробку та впровадження інструментів оцінки діяльності, мотиваційні виплати, а також адміністративні витрати, пов’язані з управлінням проєктом. Узагальнені результати розрахунку наведено в таблиці 3.22.

Таблиця 3.22

Сукупні витрати на реалізацію HR-проєкту в ТОВ «Турбо Спринт»

Стаття витрат	Сума, грн
Навчання персоналу	120 000
Розробка HR-інструментів (KPI, OKR, компетенції)	85 000
Інструменти оцінки діяльності та опитування	45 000
Мотиваційні виплати	150 000
Адміністративні та управлінські витрати	60 000
Загальні витрати	460 000

Джерело: розраховано автором

Подані в таблиці витрати відображають загальний обсяг інвестицій підприємства в проект реорганізації HR-функції. Найбільшу частку становлять витрати на мотиваційні виплати та навчання персоналу, що відповідає стратегічній спрямованості проєкту на підвищення залученості й результативності працівників проєктних команд. Наступним кроком оцінки стало визначення економічного ефекту, отриманого в результаті зниження рівня плинності персоналу. Як показали

результати моніторингу KPI, у процесі реалізації HR-проєкту рівень плинності персоналу знизився з 18,0% у базовому періоді до 9,3% після завершення основних етапів впровадження. Зменшення кількості звільнень безпосередньо впливає на витрати підприємства, пов’язані з підбором, адаптацією та первинним навчанням нових працівників. Для кількісної оцінки цього ефекту було використано розрахунок економії витрат:

$E_{плин}$ = (18 – 10) x 50 000 = 400 000

На основі кадрової звітності підприємства встановлено, що середня вартість заміни одного працівника (включно з витратами на підбір, адаптацію та втрату продуктивності) становить 50 000 грн. З урахуванням скорочення кількості звільнень економічний ефект від зниження плинності персоналу становить: Отримане значення свідчить про суттєвий економічний ефект, який майже покриває загальний обсяг інвестицій у HR-проєкт уже за рахунок одного лише зниження плинності персоналу. Додатковий економічний ефект було отримано за рахунок зростання продуктивності проектних команд. За результатами моніторингу встановлено, що частка завдань, виконаних у встановлені строки, зросла з 68% до 85%. Це означає скорочення часу реалізації проектних робіт та зменшення втрат, пов’язаних із доопрацюваннями, простоями та порушенням графіків. Економічний ефект від зростання продуктивності визначався як приріст вартості виконаних робіт у межах планових строків і розраховувався за формулою:

$E_{прод}=V\times(P_1-P_0)$

де V - середня вартість проєктних робіт за період;

P_0, P_1 - рівень продуктивності до та після впровадження HR-інструментів.

За умови середньої вартості проектних робіт 2 000 000 грн на період економічний ефект від зростання продуктивності становить:

$E_{прод}$ = 2 000 000 х (0,85 – 0,68) = 340 000

Таким чином, сумарний економічний ефект від реалізації HR-проєкту формується за рахунок зниження плинності персоналу та зростання продуктивності проєктних команд. Узагальнення результатів розрахунків подано в таблиці 3.23.

Таблиця 3.23

Сукупний економічний ефект HR-проєкту

Джерело ефекту	Сума, грн
Зниження плинності персоналу	400 000
Зростання продуктивності	340 000
Загальний економічний ефект	740 000

Джерело: розраховано автором

Отримані дані створюють основу для розрахунку показника окупності інвестицій у персонал (ROI HR), який дозволяє зіставити економічний ефект із понесеними витратами та зробити висновок щодо доцільності реалізації HR-проєкту. Отримані значення сукупного економічного ефекту створюють підстави для розрахунку показника окупності інвестицій у персонал (ROI HR), який дозволяє кількісно оцінити результативність вкладень у реорганізацію HR-функції. Розрахунок ROI HR здійснювався шляхом зіставлення загального економічного ефекту від реалізації HR-проєкту з обсягом інвестицій, спрямованих на його впровадження. Розрахунок показника здійснювався за формулою:

$$ROI_{HR} = \frac{740\,000 - 460\,000}{460\,000} \text{ х } 100\% = 60{,}9\%$$

Отримане значення ROI HR свідчить про те, що інвестиції в реорганізацію HR-функції є економічно доцільними та забезпечують приріст вартості для підприємства. Позитивне значення показника окупності означає, що вкладення в персонал не лише повністю компенсували понесені витрати, а й сформували

додатковий економічний результат. Для наочності результати розрахунку ROI HR та його складових узагальнено в таблиці 3.24.

Таблиця 3.24

Розрахунок показника ROI HR для проєкту реорганізації HR-функції

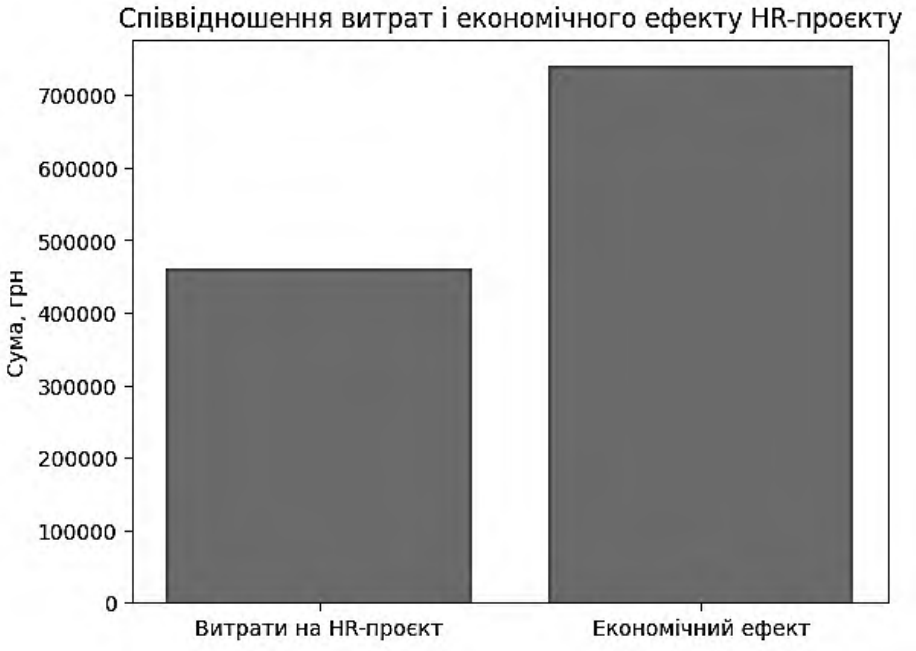
Показник	Значення
Загальні витрати на HR-проєкт, грн	460 000
Загальний економічний ефект, грн	740 000
Чистий економічний результат, грн	280 000
ROI HR, %	60,9

Джерело: розраховано автором

Наведені в таблиці дані підтверджують, що економічний ефект від зниження плинності персоналу та зростання продуктивності проектних команд суттєво перевищує обсяг інвестицій у HR-проєкт. Важливо зазначити, що розрахунок ROI HR ґрунтується виключно на тих ефектах, які підлягають кількісній оцінці, без урахування соціальних результатів, що мають довгостроковий характер.

Поряд з економічною ефективністю суттєвим результатом реалізації HR-проєкту є досягнення соціального ефекту, який проявляється у зміні якісних характеристик управління персоналом і внутрішнього середовища проектних команд. Зростання індексу залученості персоналу з 58% до 78% свідчить про підвищення рівня мотивації працівників, посилення їхньої ідентифікації з цілями проектів та зростання довіри до управлінських рішень.

Соціальний ефект HR-проєкту також проявляється у зниженні кадрової напруги, скороченні кількості конфліктних ситуацій у проектних командах та підвищенні якості внутрішньої комунікації. Хоча зазначені результати не мають прямого грошового виміру, вони опосередковано впливають на економічні показники діяльності підприємства через зростання стабільності команд і покращення координації проектної роботи. Для візуалізації співвідношення витрат і отриманого економічного ефекту доцільно представити результати розрахунку у графічному вигляді (рис. 3.6).



*(по осі X — витрати та ефект, по осі Y — сума, грн)

Рис. 3.6. **Співвідношення витрат і економічного ефекту HR-проєкту**

Джерело: побудовано автором

Графічне зіставлення показує, що загальний економічний ефект у розмірі 740 тис. грн суттєво перевищує обсяг інвестицій у HR-проєкт (460 тис. грн). Це підтверджує висновок про економічну доцільність реалізації проєкту та його здатність генерувати додану вартість для підприємства. Окремої уваги потребує аналіз динаміки окупності інвестицій у персонал у часі. Навіть за умов поетапного отримання економічного ефекту від впровадження HR-інструментів, накопичений результат дозволяє досягти точки беззбитковості в межах одного проектного циклу. Така характеристика є критично важливою для підприємств, що функціонують у проєктно-орієнтованому середовищі та мають обмежені можливості для довгострокового відтермінування результатів.



*По осі X — період реалізації HR-проєкту;
*По осі Y — накопичений економічний ефект, грн

Рис. 3.7. **Динаміка кумулятивного економічного ефекту HR-проєкту**

Джерело: побудовано автором

Поданий рисунок ілюструє динаміку накопичення економічного ефекту від реалізації HR-проєкту в ТОВ «Турбо Спринт» у часі. Як видно з графіка, економічний ефект формується поступово, що є характерним для проектів у сфері управління персоналом, де результати впровадження управлінських інструментів проявляються не миттєво, а в процесі адаптації персоналу до нових умов роботи.

Уже на другому місяці реалізації HR-проєкту накопичений економічний ефект досяг 280 тис. грн, а на третьому місяці перевищив обсяг загальних витрат на проєкт, що свідчить про досягнення точки окупності в межах одного проектного циклу. На завершальному етапі реалізації кумулятивний економічний ефект становив 740 тис. грн, що майже в 1,6 раза перевищує суму інвестицій у HR-проєкт. Така динаміка підтверджує високу ефективність обраної моделі управління HR-проєктом та свідчить про здатність реорганізації HR-функції генерувати стійкий економічний результат у короткостроковій перспективі.

Оцінка соціальної ефективності HR-проєкту ґрунтується на зіставленні ключових соціальних показників до та після впровадження HR-інструментів і дозволяє виявити, наскільки управлінські зміни сприяли формуванню сприятливого внутрішнього середовища для реалізації проектної діяльності. Отримані результати не підлягають безпосередньому грошовому виміру, однак мають суттєвий опосередкований вплив на економічні показники через підвищення стабільності проектних команд, зниження рівня конфліктності та зростання організаційної згуртованості персоналу. Для систематизації соціальних результатів реалізації HR-проєкту було здійснено узагальнення змін за ключовими соціальними індикаторами, що подано в таблиці 3.25.

Таблиця 3.25

Соціальний ефект реалізації HR-проєкту
в проектних командах ТОВ «Турбо Спринт»

Показник	До впровадження	Після впровадження
Індекс залученості персоналу, %	58	78
Рівень кадрової стабільності	Низький	Високий
Якість внутрішніх комунікацій	Нестабільна	Системна
Рівень довіри до системи оцінки	Низький	Високий

Джерело: розраховано автором

Зіставлення значень соціальних показників до та після реалізації HR-проєкту свідчить про комплексний позитивний вплив реорганізації HR-функції на внутрішнє середовище підприємства. Зміни мають не ситуативний, а стійкий характер, що створює передумови для довгострокового підвищення ефективності проектної діяльності. Окрему аналітичну цінність у межах оцінки ефективності HR-проєкту має узагальнення практичних уроків, отриманих у процесі його реалізації (Lessons Learned) (табл. 3.26).

Таблиця 3.26

Lessons Learned за результатами реалізації HR-проєкту

Сфера	Основний урок
Управління змінами	Поступове впровадження знижує опір персоналу
Комунікація	Регулярний зворотний зв’язок підвищує прийняття HR-інструментів
Оцінка діяльності	Чіткі KPI підвищують довіру до системи управління
Мотивація	Поєднання фінансових і нефінансових стимулів дає кращий ефект
Управління проєктами	HR-інструменти мають бути інтегровані в проєктну логіку

Джерело: розраховано автором

Систематизація отриманих уроків підтверджує, що успішність HR-проєкту значною мірою залежить не лише від вибору інструментів, а й від якості управління їх упровадженням та рівня залученості ключових зацікавлених сторін. Для уточнення проведемо розрахунок кумулятивного економічного ефекту за період впровадження HR-проєкту, результати якого подано в (табл. 3.27).

Таблиця 3.27

Кумулятивний економічний ефект HR-проєкту

Період	Накопичений економічний ефект, грн
1 місяць	120 000
2 місяць	280 000
3 місяць	480 000
4 місяць	740 000

Джерело: розраховано автором

Як бачимо, на третьому місяці реалізації HR-проєкту накопичений економічний ефект перевищив обсяг інвестицій, що дозволяє говорити про досягнення точки окупності в межах одного проектного циклу. Це є додатковим аргументом на користь практичної доцільності впровадження HR-реорганізації в проектних командах.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи здійснено практичну реалізацію та комплексну оцінку ефективності проєкту реорганізації HR-функції в проектних командах ТОВ «Турбо Спринт». Основна увага приділялася впровадженню розроблених HR-інструментів, моніторингу ключових показників ефективності та визначенню економічних і соціальних результатів, отриманих у процесі реалізації проєкту.

Проаналізовано процес управління впровадженням HR-інструментів та організацію комунікації змін у проектних командах. Реалізація проєкту здійснювалася поетапно з чітким розподілом відповідальності між керівництвом, HR-функцією та учасниками проектних команд. Особливу увагу було приділено управлінню опором змінам, який проявлявся у формі настороженості персоналу щодо нових критеріїв оцінки діяльності, побоювань щодо прозорості системи мотивації та збільшення контролю за результатами праці. Застосування інструментів комунікації, регулярного зворотного зв’язку та залучення персоналу до процесу впровадження дозволило знизити рівень опору та забезпечити прийняття HR-інструментів більшістю працівників.

Результати моніторингу, підтвердили ефективність реалізованих управлінських рішень. Рівень плинності персоналу в проєктних командах знизився з 18,0% у базовому періоді до 9,3% після впровадження HR-проєкту, що свідчить про підвищення кадрової стабільності та зменшення ризиків втрати ключових працівників. Індекс залученості персоналу зріс із 58% до 78%, що вказує на позитивні зміни в мотивації працівників, зростання їх зацікавленості в результатах проєктної діяльності та підвищення довіри до системи управління.

Показники продуктивності проєктних команд також продемонстрували позитивну динаміку: частка завдань, виконаних у встановлені строки, зросла з 68% до 85%. Узгоджена динаміка зазначених показників підтверджена результатами

кореляційного аналізу, який виявив тісний взаємозв’язок між рівнем залученості персоналу, плинністю кадрів і продуктивністю проєктної діяльності. Інтегральний показник ефективності HR-проєкту зріс із 0,62 до 0,82, що свідчить про системний характер отриманих результатів.

Здійснено оцінку економічної та соціальної ефективності проєкту. Загальний обсяг витрат на реалізацію HR-проєкту становив 460 тис. грн і включав витрати на навчання персоналу, розробку HR-інструментів, інструменти оцінки діяльності, мотиваційні виплати та адміністративні витрати. Водночас сукупний економічний ефект, сформований за рахунок зниження плинності персоналу та зростання продуктивності проєктних команд, становив 740 тис. грн. Економічний ефект від зниження плинності персоналу склав 400 тис. грн, що зумовлено скороченням витрат на підбір, адаптацію та заміну працівників. Додатковий економічний ефект у розмірі 340 тис. грн було отримано за рахунок зростання продуктивності проектних команд і підвищення частки своєчасно виконаних завдань. Розрахунок показника окупності інвестицій у персонал (ROI HR) продемонстрував значення 60,9%, що свідчить про економічну доцільність вкладень у реорганізацію HR-функції та їх окупність у межах одного проєктного циклу. Аналіз кумулятивного економічного ефекту показав, що точка окупності HR-проєкту була досягнута вже на третьому місяці його реалізації, після чого економічний ефект продовжував зростати. Це підтверджує здатність HR-реорганізації генерувати фінансовий результат у короткостроковій перспективі, що є важливим чинником для підприємств із проєктною формою організації праці.

Проведено оцінку соціального ефекту реалізації HR-проєкту, яка показала підвищення рівня залученості персоналу, покращення якості внутрішніх комунікацій, зростання прозорості системи оцінки діяльності та стабілізація кадрового складу сприяли формуванню більш зрілої організаційної культури та підвищенню ефективності командної взаємодії. Хоча соціальні результати не мають

прямого грошового виміру, їх опосередкований вплив на економічні показники діяльності підприємства є суттєвим.

Узагальнення уроків, винесених із реалізації HR-проєкту, показало, що ключовими чинниками успіху стали поетапність упровадження змін, активна комунікація з персоналом, прозорість критеріїв оцінки діяльності та поєднання фінансових і нефінансових стимулів мотивації. Отримані результати підтверджують доцільність подальшого розвитку та масштабування впроваджених HR-інструментів у діяльності ТОВ «Турбо Спринт».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження специфіки управління персоналом у проєктній формі організації праці на прикладі ТОВ «Турбо Спринт» та розроблено практично орієнтований проєкт реорганізації HR-функції в проєктних командах підприємства. Метою дослідження було обґрунтування доцільності впровадження сучасних HR-інструментів у проєктному середовищі та оцінка їх впливу на ефективність діяльності підприємства.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретико-методичні засади управління персоналом у проєктно-орієнтованих організаціях, а також ідентифіковано основні проблеми HR-управління в діяльності ТОВ «Турбо Спринт». На основі аналізу інформації з офіційних реєстрів та внутрішніх даних підприємства встановлено, що компанія функціонує в умовах проєктної форми організації праці, що зумовлює підвищені вимоги до гнучкості HR-процесів, ефективної комунікації та кадрової стабільності. Виявлено ключові кадрові ризики, зокрема підвищений рівень плинності персоналу, елементи професійного вигорання та наявність внутрішніх конфліктів у проєктних командах, що негативно впливали на своєчасність і якість виконання проєктів.

У другому розділі розроблено проєкт удосконалення системи управління персоналом у проєктних командах ТОВ «Турбо Спринт». Запропоновано структуру робіт (WBS) та календарний план упровадження HR-змін, сформовано модель компетенцій проєктного персоналу, а також спроєктовано систему мотивації та оцінки діяльності на основі KPI та OKR. Окрему увагу приділено бюджетуванню та ресурсному забезпеченню HR-проєкту. Результати другого розділу мають практичну спрямованість і можуть бути використані підприємством як готовий інструментарій для управління персоналом у проєктному середовищі.

У третьому розділі здійснено впровадження розроблених HR-інструментів та комплексну оцінку ефективності проєкту. Проведений моніторинг ключових показників засвідчив позитивну динаміку кадрових і операційних результатів. Рівень плинності персоналу знизився з 18,0% до 9,3%, індекс залученості персоналу зріс із 58% до 78%, а частка завдань, виконаних у встановлені строки, підвищилася з 68% до 85%. Інтегральний показник ефективності HR-проєкту зріс з 0,62 до 0,82, що підтверджує системний характер позитивних змін.

Оцінка економічної ефективності показала, що загальний обсяг витрат на реалізацію HR-проєкту становив 460 тис. грн, тоді як сукупний економічний ефект досяг 740 тис. грн. Показник окупності інвестицій у персонал (ROI HR) склав 60,9%, а точка окупності була досягнута вже на третьому місяці реалізації проєкту. Це свідчить про економічну доцільність інвестування в розвиток HR-функції та її здатність генерувати додану вартість для підприємства.

Поряд з економічними результатами встановлено значний соціальний ефект від реалізації HR-проєкту, який проявився у підвищенні стабільності кадрового складу, покращенні внутрішніх комунікацій, зростанні довіри персоналу до системи оцінки діяльності та формуванні більш зрілої організаційної культури в проєктних командах. Водночас до негативних аспектів реалізації проєкту можна віднести початковий опір змінам з боку частини персоналу та необхідність додаткових витрат часу керівництва на комунікацію та супровід змін.

Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості використання розроблених HR-інструментів, методик оцінки ефективності та моделей управління персоналом у діяльності ТОВ «Турбо Спринт», а також інших підприємств України, що функціонують у проєктно-орієнтованому середовищі. Запропонований підхід може бути адаптований до специфіки різних галузей та масштабів діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 784 p.
2. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, No. 1. P. 34–46.
3. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken : Wiley, 2022. 752 p.
4. Turner J.R. The Handbook of Project-Based Management. 4th ed. London : McGraw-Hill, 2020. 608 p.
5. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. New York : Pearson, 2020. 720 p.
6. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square : Project Management Institute, 2021. 370 p.
7. Ulrich D., Brockbank W. HR Competencies for High Performance. Alexandria : SHRM, 2020. 312 p.
8. Lawler E., Boudreau J. Achieving excellence in human resources management. *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30, No. 2. P. 100–112.
9. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проєктами: сучасні підходи. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 45. С. 5–12.
10. Колот А. М. Соціально-трудові відносини в умовах трансформації економіки. *Економіка України*. 2020. № 6. С. 3–15.
11. Грішнова О.А. Управління людським капіталом: нові виклики. *Демографія та соціальна економіка*. 2021. № 2. С. 17–29.
12. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Стратегічне управління персоналом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70. С. 25–32.

13. Савченко В.А. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 4. С. 88–94.

14. Ведерніков Н. І. HR-менеджмент у проєктно-орієнтованих організаціях. *Менеджмент та підприємництво*. 2022. № 1. С. 56–63.

15. Мазур І.І., Шапіро В.Д. Управління проєктами в сучасних організаціях. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 102–108.

16. Друкер П. Ф. Управління в умовах змін. *Harvard Business Review Україна*. 2020. № 3. С. 14–21.

17. Герцберг Ф. Мотивація до праці. *Психологія управління*. 2021. № 2. С. 33–40.

18. McGregor D. The Human Side of Enterprise. *Management Review*. – 2020. Vol. 109. – P. 22–28.

19. OECD. Human Capital in the Digital Economy. Paris : OECD Publishing, 2021. 140 p.

20. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : WEF, 2023. 274 p.

21. Закон України «Про працю». *Відомості Верховної Ради України*. 2023.

22. Кодекс законів про працю України : чинне законодавство станом на 2024 р. Київ : Парламентське видавництво, 2024.

23. Національний стандарт України ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.

24. Мартинович Н.О., Сніжко, Ю.І. Проєктне управління як основа забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу: методичний, прикладний аспект. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14287854

25. Методичні рекомендації з управління персоналом у проєктних командах. Київ : Мінекономіки України, 2021.

26. YouControl. Інформація про ТОВ «Турбо Спринт». URL: https://youcontrol.com.ua.

27. Opendatabot. Дані ЄДРПОУ щодо ТОВ «Турбо Спринт». URL: https://opendatabot.ua.

28. Ukraine.com.ua. Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України. URL: https://www.ukraine.com.ua.

29. SHRM. Measuring Human Capital ROI. SHRM Research Report, 2020.

30. Kaplan R., Norton D. Linking strategy to operations. *Harvard Business Review*. 2020. Vol. 98, No. 4. P. 64–72.

31. Marr B. Key Performance Indicators (KPI). London : Pearson, 2021. 256 p.

32. Doerr J. Measure What Matters (OKR). New York : Portfolio, 2020. 320 p.

33. CIPD. People Analytics and Workforce Planning. London : CIPD, 2021.

34. Eurofound. Burnout in Project-Based Organizations. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2022.

35. Harvard Business School. Managing change in project teams. *HBS Working Paper*. 2021.

36. McKinsey & Company. Organizational Health Index. – McKinsey Global Institute, 2022.

37. PwC. HR Transformation Survey. PwC Global Report, 2023.

38. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023. – Deloitte Insights, 2023.

39. ISO 30414:2018. Human resource management. Guidelines for internal and external human capital reporting.

40. Мінекономіки України. Аналітичний звіт щодо ринку праці України. Київ, 2022.

41. Державна служба статистики України. Статистичні дані щодо зайнятості та плинності кадрів. Київ, 2023.

УДК 005.95/.96:005.8:331.108

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЄКТНІЙ ФОРМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

Бумбу Артем Владиславович
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Проектний менеджмент»
Державного податкового університету

Мартинович Наталія Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри
менеджменту та публічного управління
Державний податковий університет

Актуальність. За останнє десятиліття суттєво зросла кількість малих за обсягом проєктів та специфічних ІТ-проєктів, що призвело до виникнення нових та адаптації існуючих підходів до управління проєктами, для технічної підтримки яких було створено велику кількість нового програмного забезпечення (ПЗ). Розвиток проєктного підходу в управлінні підприємствами різних галузей, зокрема у сфері послуг, логістики, ІТ та виробництва, зумовив необхідність переосмислення ролі персоналу як ключового чинника ефективності, огляду на що можна констатувати, що проєктна форма організації праці потребує особливого підходу до управління людськими ресурсами, який би враховував тимчасовий характер команди, обмеженість ресурсів і необхідність високого рівня комунікацій.

Особливої ваги набуває питання ефективного формування, мотивації та координації тимчасових міжфункціональних команд, адже саме від рівня їх згуртованості, комунікаційної культури та професійної взаємодії залежить успіх проєкту. Водночас специфіка управління персоналом у проєктній формі організації праці визначається потребою інтеграції класичних HR-підходів із принципами проєктного менеджменту, що зумовлює науковий інтерес до дослідження цього феномену та пошуку ефективних моделей управлінської взаємодії в сучасних умовах, що дозволяє стверджувати про актуальність й своєчасність обраного напряму дослідження.

Огляд джерел. Питання управління персоналом у проєктно орієнтованих організаціях посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях, оскільки трансформація управлінських структур вимагає переосмислення ролі людського ресурсу у досягненні цілей підприємства. Як зазначають Л. Глущенко, Т. Пілявоз та Н. Коваль [1, с. 181–188], ефективне управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством базується на поєднанні стратегічного планування, гнучких комунікацій і розвитку управлінських компетентностей. На нашу думку ці

ствердження є цілком справедливими, однак у роботі не приділено достатньої уваги впливу проєктної форми організації праці на ці процеси.

У свою чергу, дослідження Н. Мартинович, Ю. Сніжко акцентують на значенні проєктного управління як механізму підвищення стійкості бізнесу в умовах турбулентності [2]. Автори демонструють, що застосування проєктних підходів у готельно-ресторанному бізнесі сприяє підвищенню резильєнтності та адаптивності організацій. Водночас залишається відкритим питання інтеграції методів HR-менеджменту у систему проєктного управління, особливо у частині мотивації персоналу та формування командної синергії.

У праці І. Глази [3] розглянуто управлінські аспекти формування проєктної команди, зокрема принципи підбору кадрів, розподілу ролей та функцій. Автор слушно підкреслює важливість лідерства та довіри як чинників командної ефективності, проте поза увагою залишаються методи управління персоналом у динамічному, гібридному робочому середовищі.

Ю. Бабій аналізує моделі управління персоналом за змішаних форм організації праці, акцентуючи на необхідності поєднання дистанційних, проєктних і класичних форматів взаємодії [4]. Попри глибоке теоретичне обґрунтування, авторка не деталізує механізми адаптації HR-процесів до умов проєктного управління, де ключову роль відіграють тимчасові команди та їхня самоорганізація.

Таким чином, лише цей короткий огляд дозволяє окреслити низку невирішених питань, серед яких відсутність цілісної моделі управління персоналом у проєктній формі організації праці, яка б враховувала тимчасовий характер і міждисциплінарність команд. Не менш важливим залишається питання розроблення ефективних механізмів мотивації, оцінювання результативності та професійного розвитку працівників у межах короткострокових і міжфункціональних проєктів. Також потребує подальшого дослідження інтеграція принципів проєктного менеджменту з сучасними інструментами HR-управління, що здатна забезпечити сталість комунікацій і розвиток персоналу в умовах гнучкої організаційної структури. Нарешті, актуальним завданням є створення практичних рекомендацій щодо адаптації управлінських процесів до нових форматів праці, які складають мету представлених результатів дослідження.

Мета. Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо адаптації управлінських процесів до нових форматів праці.

Виклад основного матеріалу. Аналіз існуючого наукового доробку дозволив дійти висновку, що переважна більшість науковців, перш ніж перейти до практичної апробації, формують концептуальні моделі. Також, варто сказати, що авторській моделі передували ґрунтовні дослідження в межах виконання кваліфікаційної роботи під час яких систематизовано класифікацію моделей управління персоналом у проєктному середовищі. Результати цих досліджень оприлюднено в інших публікаціях та у повному обсязі відображено в дипломі. Згідно цих досліджень, зроблено висновок, що авторська пропозиція сприяє

поєднанню теоретичних засад управління персоналом із практичними потребами проєктно орієнтованих організацій (рис. 1).

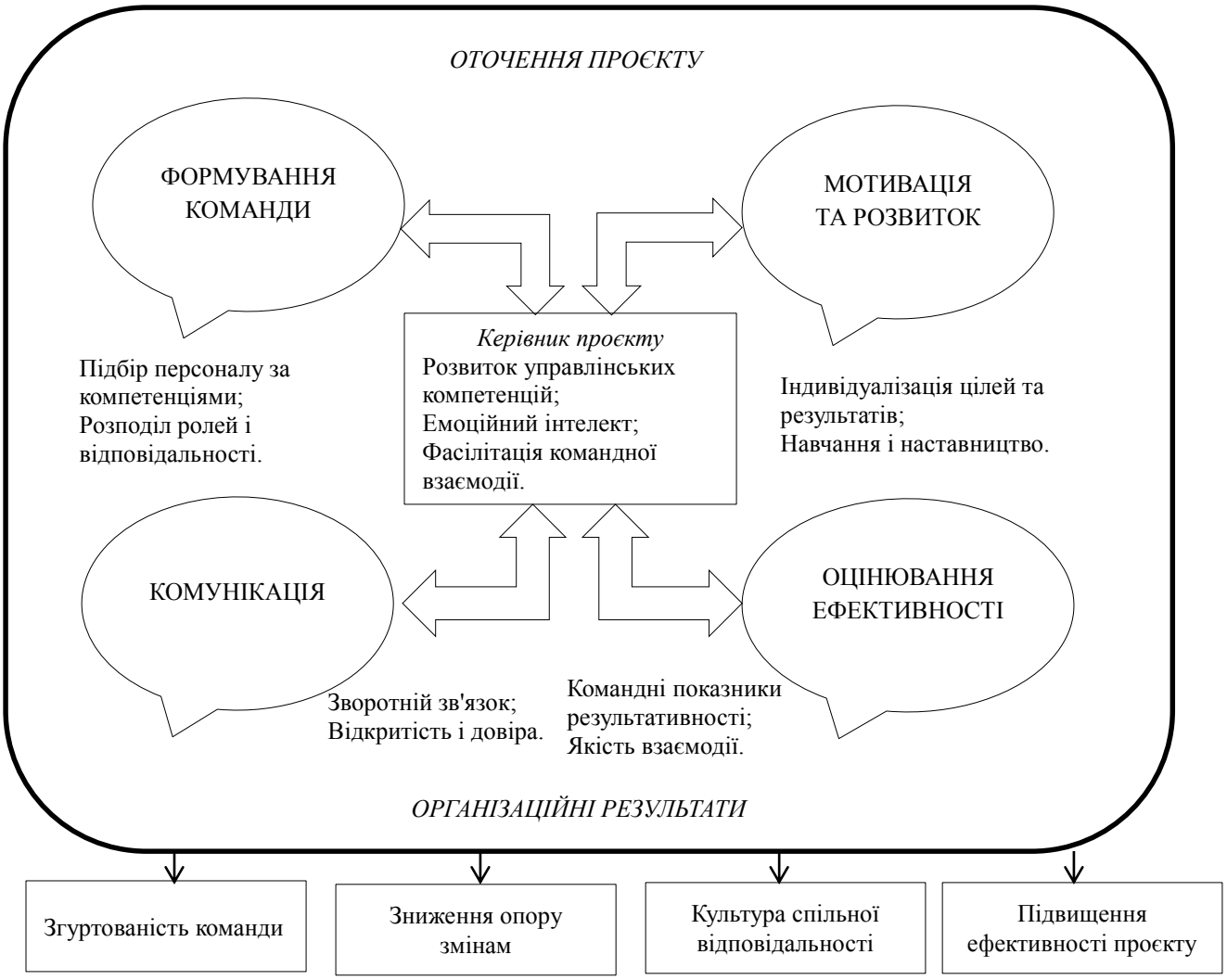


Рис. 1. Модель управління персоналом в проєктній формі організації праці
Джерело: авторське бачення

Запропонована модель відображає системну взаємодію між ключовими складовими управління персоналом у проєктно орієнтованому середовищі. У її центрі розташовано керівника проєкту (лідера), який виступає основною ланкою комунікації та координації командних процесів. Його діяльність ґрунтується на розвитку управлінських компетенцій, емоційного інтелекту та здатності фасилітувати взаємодію всередині команди.

Навколо центрального елемента моделі розміщено чотири взаємопов’язані напрями управління персоналом: 1) формування команди, що охоплює підбір працівників за компетенціями, визначення ролей і сфер відповідальності;

мотивацію та розвиток, спрямовані на індивідуалізацію цілей, підтримку професійного зростання та наставництво; комунікацію, що передбачає двосторонній зворотний зв’язок, відкритість і культуру довіри; оцінювання ефективності, яке включає командні показники результативності, рівень залученості й якість взаємодії.

Доцільність розробленої моделі полягає у її здатності поєднати теоретичні засади управління персоналом із практичними потребами проєктно орієнтованих організацій. Модель дозволяє узгодити кадрові процеси з логікою проєктного циклу, забезпечуючи ефективну взаємодію між членами команди, своєчасне прийняття рішень і досягнення цілей у визначені терміни. Завдяки структурованому підходу модель сприяє підвищенню узгодженості між управлінськими рівнями, що особливо важливо для організацій із динамічною структурою. Вона допомагає керівникам проєктів системно вибудовувати роботу з персоналом — від етапу формування команди до оцінювання результатів — і робить процес управління більш прозорим, керованим та орієнтованим на результат.

Крім того, модель є універсальною, оскільки її можна адаптувати до організацій різних галузей, масштабів і форм власності. Її впровадження підвищує рівень командної згуртованості, знижує ризики конфліктів і опору змінам, створюючи підґрунтя для формування сучасної культури спільної відповідальності й розвитку лідерських компетенцій у проєктному середовищі.

Список джерел:

1. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. С. 181–188. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

2. Мартинович Н.О., Сніжко, Ю.І. Проєктне управління як основа забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу: методичний, прикладний аспект. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14287854

3. Глаза І. В. Специфіка формування проєктної команди: управлінський аспект. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: https://surl.li/dhhpiu

4. Бабій Ю. М. Моделі управління персоналом за змішаних форм організації праці. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13742818.