

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО–НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему
**УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу групи М МОіАдм2024-1з
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і
адміністрування»

Анастасія ЛУЧАНІНОВА
(ім'я та прізвище)

Керівник Вікторія ШЕВЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Рецензент Дмитро ПРУНЕНКО
(ім'я та прізвище)

Рецензент Марина НОВІКОВА
(ім'я та прізвище)

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Лучанінової Анастасії Юріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення кадрової політики в системі управління персоналом будівельного підприємства»
керівник роботи Шевченко Вікторія Сергіївна, канд. екон. наук, доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 199-03
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Розділ 1. Інноваційні підходи до впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом будівельного підприємства. Розділ 2. Аналіз системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Розділ 3. Впровадження сучасних кадрових технологій у систему управління персоналом ПрАТ «Трест Жилобуд-1».
5. Перелік графічного матеріалу 1. Структурно-логічна схема роботи. 2. Підсистеми управління персоналом 3. Класифікація кадрових нововведень відносно особливостей будівельного підприємства. 4. Принципи ефективного впровадження кадрових нововведень. 5. Етапи впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом будівельного підприємства.
6. Структура менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Жилобуд-1». 7. Аналіз показників праці та її оплати у ПрАТ «Трест Жилобуд-1». 8. Джерела фінансування інновацій, напрями їх використання та очікувані результати в ПрАТ «Трест Жилобуд-1». 9. Фактори, що перешкоджають або сприяють інноваційній діяльності ПрАТ «Трест Жилобуд-1». 10. Інноваційна політика та етапи впровадження кадрових інновацій у ПрАТ «Трест Жилобуд-1».

11. Ключові чинники сприйнятливості ПрАТ «Трест Житлобуд-1» до впровадження нововведень. 12. Послідовність адаптаційних заходів у ПрАТ «Трест Житлобуд-1» в умовах інноваційних змін. 13. Висновки.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	виконано
2.	Розділ 1. Інноваційні підходи до впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом будівельного підприємства	02.03.2026-26.03.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	27.03.2026-20.04.2026	виконано
4.	Розділ 3. Впровадження сучасних кадрових технологій у систему управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	21.04.2026-10.05.2026	виконано
5	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	виконано
8.	Попередній захист	10.06.2026	виконано
9.	Захист	22.06.2026	

Здобувачка вищої освіти

Анастасія ЛУЧАНІНОВА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

Вікторія ШЕВЧЕНКО

(підпис)

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВИХ НОВОВВЕДЕНЬ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Стратегія і механізми управління персоналом будівельного підприємства...	10
1.2. Кадрові нововведення: поняття, види та принципи впровадження	22
1.3. Етапи впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом будівельного підприємства.....	28
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»	38
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	38
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1».....	43
2.3. Аналіз показників праці та її оплати	53
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»...	75
3.1. Особливості впровадження кадрових інновацій у систему управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	75
3.2. Ідентифікація потенційних проблем впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	87
3.3. Ключові напрями впровадження кадрових інновацій у систему управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	94
Висновки до розділу 3	106
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки та загострення конкуренції в будівельній галузі ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів забезпечення стабільного й динамічного розвитку підприємства. Будівельні підприємства функціонують в умовах високої трудомісткості виробничих процесів, значної плинності кадрів, сезонних коливань попиту на робочу силу, а також потребують кваліфікованих фахівців з різними професійними компетенціями. Це зумовлює підвищену увагу до формування та реалізації кадрової політики як системної функції управління персоналом.

Кадрова політика виступає стратегічним інструментом, який забезпечує комплексне регулювання відносин між працівниками та підприємством, спрямований на забезпечення оптимального кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Особливо гостро питання удосконалення кадрової політики постає для будівельних підприємств, де специфіка діяльності обумовлює значну роль людського фактору в досягненні виробничих результатів. Недосконалість кадрової політики призводить до неефективного використання трудового потенціалу, зниження мотивації працівників, зростання плинності кадрів, що негативно впливає на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, дослідження питань формування, реалізації та вдосконалення кадрової політики в системі управління персоналом будівельного підприємства є надзвичайно актуальним. Це зумовлює необхідність розробки науково-обґрунтованих рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах розвитку будівельної галузі.

Проблеми управління персоналом та формування кадрової політики підприємств достатньо широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних

науковців. Теоретичні та методологічні засади управління персоналом, закономірності розвитку трудового потенціалу, принципи побудови системи мотивації та стимулювання праці досліджувалися у роботах таких учених, як М. Армстронг [72], Г. Десслер [74], П. Друкер [75], Ф. Герцберг [16], А. Маслоу [76], а також вітчизняних науковців – А. Колота [38], В. Данюка [22], О. Грішньої [21], Д. Богині [10], М. Семикіної [57] та інших.

Питання кадрової політики як складової системи управління персоналом, її змісту, типів, принципів формування та реалізації знайшли відображення у наукових дослідженнях Л. Балабанової [5], О. Крушельницької [42], Н. Кириченко [35], Л. Шаульської [67] та інших. У працях зазначених авторів розкрито сутність кадрової політики, її роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств, а також взаємозв'язок із загальною стратегією розвитку організації.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, питання практичного впровадження та вдосконалення кадрової політики з урахуванням галузевої специфіки будівельних підприємств залишаються недостатньо опрацьованими. Особливості будівельної галузі, такі як висока залежність від людського фактору, сезонність робіт, підвищені вимоги до кваліфікації персоналу та безпеки праці, потребують адаптації загальних теоретичних положень до конкретних умов функціонування підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики в системі управління персоналом будівельного підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі передбачається вирішення таких завдань:

- розкрити сутність та структуру системи управління персоналом на підприємстві;
- дослідити зміст, види та роль кадрових нововведень у системі управління персоналом підприємства;

- визначити етапи процесу використання кадрових нововведень у системі управління персоналом підприємства;
- надати загальну характеристику виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1»;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1»;
- провести аналіз показників праці та її оплати на підприємстві;
- визначити особливості впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1»;
- виявити можливі проблеми впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом підприємства;
- розробити основні напрями та рекомендації щодо організації впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом на будівельному підприємстві.

Предмет дослідження – механізм формування та реалізації кадрової політики в системі управління персоналом будівельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань магістерської роботи в процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, у роботі застосовано: аналіз і синтез – для дослідження сутності системи управління персоналом, кадрових нововведень, їх елементів та взаємозв’язків, індукцію та дедукцію – для формування теоретичних узагальнень і висновків на основі вивчення наукових підходів до кадрових нововведень, системний підхід – для розгляду управління персоналом як цілісної системи та визначення місця кадрових нововведень у її структурі, порівняльний аналіз – для зіставлення різних підходів до впровадження кадрових нововведень та оцінки їх застосування в практиці діяльності підприємств, економічний аналіз – для оцінки виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1», аналізу показників праці

та її оплати, статистичні методи – для обробки та узагальнення кількісних показників діяльності підприємства, метод експертних оцінок – для виявлення проблем та перспектив упровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом підприємства, графічний метод – для наочного подання результатів аналізу та ілюстрації динаміки основних показників, метод моделювання – для обґрунтування напрямів та механізму впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом підприємства.

Застосування зазначених методів дозволило забезпечити комплексний та об'єктивний характер дослідження, а також обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому:

- удосконалено теоретичні підходи до визначення місця кадрових нововведень у системі управління персоналом підприємства, що дозволяє розглядати їх як цілісний процес, інтегрований у загальну систему управління;

- набуло подальшого розвитку трактування етапів процесу впровадження кадрових нововведень у системі управління персоналом з урахуванням галузевої специфіки будівельних підприємств;

- удосконалено методичні підходи до оцінювання впливу кадрових нововведень на показники праці та її оплати, що дало змогу виявити проблемні аспекти управління персоналом на ПрАТ «Трест Житлобуд-1»;

- розроблено практичні рекомендації щодо організації впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом будівельного підприємства, спрямовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу;

- обґрунтовано напрями вдосконалення кадрової політики через упровадження кадрових нововведень, що сприяє підвищенню результативності управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Практичне значення одержаних у кваліфікаційній роботі результатів полягає в можливості їх використання у практичній діяльності будівельних

підприємств з метою підвищення ефективності управління персоналом. Розроблені теоретичні положення, аналітичні висновки та практичні рекомендації можуть бути використані керівництвом і фахівцями служб управління персоналом для вдосконалення кадрової політики та впровадження кадрових нововведень.

Запропоновані в роботі напрями та заходи щодо організації впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1» можуть бути використані при формуванні та коригуванні програм розвитку персоналу, удосконаленні системи мотивації та оплати праці, підвищенні продуктивності праці та зниженні плинності кадрів.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження оприлюднено на ХІХ Всеукраїнській науково-технічній конференції здобувачів вищої освіти (91-ша науково-технічна конференція ХНУМГ ім. О.М. Бекетова) «Сталий розвиток міст: поствоєнний період».

РОЗДІЛ 1

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ КАДРОВИХ НОВОВВЕДЕНЬ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегія і механізми управління персоналом будівельного підприємства

У сучасних умовах розвитку будівельної галузі ефективне управління персоналом стає одним із ключових факторів забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Зростаючі вимоги до кваліфікації працівників, трудомісткість виробничих процесів, сезонність робіт та висока плинність кадрів зумовлюють необхідність впровадження нових підходів у кадрову політику.

Кадрові нововведення виступають інструментом, що дозволяє забезпечити оптимальне використання трудового потенціалу, підвищити мотивацію працівників і ефективність управлінських рішень. У цьому контексті важливо розглядати кадрові нововведення не як ізольовані заходи, а як інтегровану систему, що функціонує у рамках управління персоналом будівельного підприємства.

Система управління персоналом підприємства є комплексом взаємопов'язаних організаційних, економічних, соціальних та психологічних заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, ефективне їх використання та розвиток професійного потенціалу працівників. У сучасному менеджменті персоналу система управління персоналом розглядається як цілісний механізм, що інтегрує планування, підбір, навчання, мотивацію та оцінку діяльності працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління персоналом у будівельному підприємстві являє собою цілісну концепцію, що охоплює весь спектр організаційних і практичних

заходів – від розробки стратегії управління кадрами та системи мотивації працівників до створення ефективного механізму їх впровадження в конкретних виробничих умовах.

Сучасні підходи до управління персоналом у будівельній сфері ґрунтуються на розумінні ключової ролі кожного працівника в досягненні виробничих результатів. Особлива увага приділяється мотиваційним потребам та професійному розвитку персоналу, а також здатності керівництва будівельного підприємства формувати та спрямовувати ці мотивації відповідно до специфіки будівельних процесів, сезонних коливань навантаження та вимог до кваліфікації робітників.

Такий підхід дозволяє поєднати людський потенціал із стратегічними завданнями підприємства, підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і забезпечити успішне виконання будівельних проектів у встановлені строки та з необхідною якістю.

Перехід до ринкових відносин у будівельній галузі супроводжувався відходом від традиційної ієрархічної моделі управління, зменшенням ролі жорстких адміністративних впливів та формуванням нової корпоративної культури, заснованої на сучасних цінностях і принципах взаємодії працівників і керівництва. У провідних західних будівельних компаніях кадрова політика завжди була стратегічним пріоритетом і залишається ключовим елементом управління персоналом.

Головною метою системи управління персоналом у будівельному підприємстві є створення ефективною системи мотивації, забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та їх раціональне використання, а також сприяння професійному, соціальному та кар'єрному розвитку працівників. Такий підхід дозволяє забезпечити своєчасне виконання будівельних робіт, підвищити продуктивність праці та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Успішне вирішення як поточних, так і стратегічних завдань будь-якого будівельного підприємства значною мірою залежить від людського фактору,

адже саме працівники визначають ефективність виробничих процесів та розвиток організації в цілому.

Кадрова політика виступає ключовим напрямом роботи з персоналом і відображає сукупність принципів та підходів, які реалізуються через відділ кадрів або HR-службу підприємства. Вона є стратегічною лінією поведінки керівництва у сфері управління персоналом і спрямована на створення, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу.

Кадрова політика будівельного підприємства забезпечує поєднання цілей компанії та інтересів працівників, формування професійного, соціального та мотиваційного середовища, що сприяє підвищенню продуктивності праці та досягненню високих результатів у реалізації будівельних проектів.

Основним об'єктом кадрової політики будь-якого підприємства є персонал, тобто сукупність працівників, що становлять штат організації. На будівельному підприємстві персонал виступає ключовим ресурсом і визначальним фактором виробництва, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію виробничих процесів, організацію робіт і рух засобів праці.

Ефективність будівельного виробництва безпосередньо залежить від кваліфікації, професійної підготовки та ділових якостей працівників. Саме завдяки компетентності та мотивації персоналу підприємство здатне досягати високих результатів, підвищувати продуктивність праці, впроваджувати сучасні технології та забезпечувати якісне виконання будівельних проектів у встановлені строки.

Стратегія управління персоналом будівельного підприємства повинна передбачати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення підприємства працівниками з необхідною кваліфікацією та в оптимальній кількості, ефективне використання їхнього потенціалу, а також підвищення продуктивності праці у відповідь на зміни ринкових умов та специфіку будівельного виробництва.

Основними напрямками стратегії управління персоналом будівельного підприємства є:

- розробка та впровадження адаптивних організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (ринкові умови, законодавчі зміни) та внутрішніх процесів (сезонність робіт, зміна обсягів будівництва);

- впровадження сучасних методів управління персоналом, що включають підбір і відбір працівників, їхню професійну підготовку, організацію оплати праці та системи мотивації;

- вибір ефективних форм і методів стимулювання персоналу, що сприяють підвищенню продуктивності праці, залученню та утриманню кваліфікованих кадрів;

- забезпечення охорони праці та безпеки працівників, що є критично важливим у будівельній сфері;

- інші заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури, професійного та соціального розвитку персоналу, підвищення загальної ефективності роботи підприємства [7].

Реалізація такої стратегії дозволяє будівельному підприємству ефективно використовувати людський потенціал, забезпечувати стабільне виконання виробничих завдань та підвищувати конкурентоспроможність на ринку будівельних послуг.

Досягнення цілей кадрової політики будівельного підприємства може здійснюватися різними шляхами, а вибір конкретних альтернатив залежить від потреб підприємства, специфіки робіт та наявного кадрового потенціалу. Основні варіанти включають:

1. Оптимізацію чисельності персоналу: визначення, які працівники можуть залишитися на підприємстві, а кого доцільно звільнити. У разі збереження працівників можливі такі рішення:

- переведення на скорочені форми зайнятості;

- залучення до виконання робіт на інших об'єктах або виконання незвичайних робіт;

- направлення на тривале підвищення кваліфікації чи перепідготовку.

2. Формування кадрового потенціалу: визначення, чи навчати працівників самостійно, чи залучати кандидатів із вже наявною необхідною підготовкою.

3. Раціональне використання наявного персоналу: прийом на роботу нових працівників або перенавчання тих, хто підлягає звільненню, для збереження досвіду та забезпечення безперервності виробничого процесу.

4. Оптимізацію трудових ресурсів: набір додаткових працівників або ефективне управління наявною кількістю персоналу за рахунок більш раціонального використання робочого часу та розподілу обов'язків [13].

Реалізація таких підходів дозволяє будівельному підприємству підтримувати оптимальний рівень професійної компетентності персоналу, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати гнучке реагування на зміни виробничих та ринкових умов.

При виборі кадрової політики будівельного підприємства необхідно враховувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо визначають ефективність управління персоналом. Серед основних факторів можна виділити:

- виробничі вимоги та стратегія розвитку підприємства, які визначають потребу у кадрах певної кваліфікації та чисельності;

- фінансові можливості підприємства, що визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом, підвищення кваліфікації та систему мотивації;

- кількісні та якісні характеристики наявного персоналу, а також прогнозовані зміни його складу і потреб у майбутньому;

- ситуація на ринку праці, включаючи пропозицію робочої сили за професіями, що актуальні для будівельної галузі, та умови її залучення;

- попит на робочу силу з боку конкурентів, рівень заробітної плати та умови праці в інших будівельних компаніях;
- вплив профспілок та соціальних об'єднань працівників, що може визначати жорсткість у відстоюванні трудових прав;
- вимоги законодавства про працю, а також усталені корпоративні традиції та культура роботи з персоналом на підприємстві.

Урахування цих факторів дозволяє будівельному підприємству розробити ефективну кадрову політику, яка забезпечує баланс між потребами організації та інтересами працівників, сприяє оптимізації трудових ресурсів і підвищує продуктивність праці.

Управління персоналом – це цілеспрямований процес, основною метою якого є підбір необхідних трудових ресурсів для підприємства та їх ефективне використання для реалізації стратегічних і оперативних планів організації. При цьому важливо створювати умови, що сприяють професійному розвитку, моральному задоволенню працівників та їх соціальному добробуту.

На будівельному підприємстві управління персоналом набуває особливої значущості через специфіку виробництва: сезонність робіт, трудомісткість процесів, високі кваліфікаційні вимоги. Ефективне управління кадрами дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів, підвищити продуктивність праці та забезпечити успішне виконання будівельних проектів у встановлені терміни [71].

Управління персоналом, як правило, базується на концепції менеджменту, що узагальнює уявлення про місце людини в організації. Сучасна концепція управління персоналом акцентує увагу на зростаючій ролі особистості працівника, його мотиваційних установках та здатності керівництва формувати і коригувати ці установки відповідно до стратегічних і оперативних завдань підприємства.

Для будівельного підприємства це особливо актуально, оскільки ефективне управління кадрами забезпечує раціональне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та своєчасне виконання

будівельних проектів, враховуючи специфіку галузі, сезонність робіт і високі кваліфікаційні вимоги [79].

Теорія управління, заснована на системному підході, розглядає будівельне підприємство як сукупність взаємопов'язаних і впорядкованих елементів, що утворюють цілісну систему і функціонують як єдине ціле у взаємодії із зовнішнім середовищем. Такий підхід дозволяє аналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність діяльності підприємства, оптимізувати управління персоналом та забезпечувати досягнення стратегічних і оперативних цілей.

Структуру та взаємозв'язки елементів системи управління персоналом будівельного підприємства наведено на рис. 1.1.

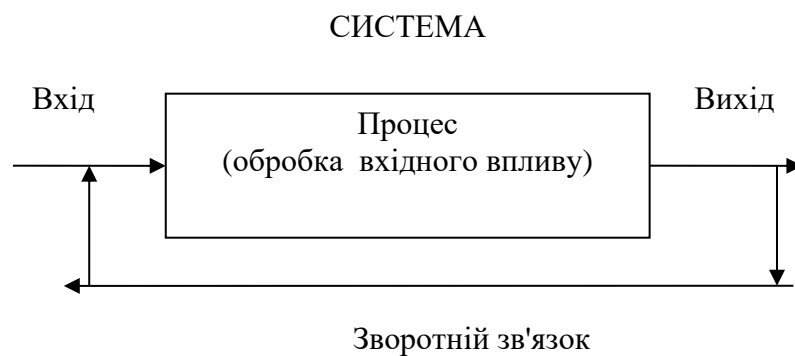


Рис. 1.1. Схема побудови системи управління персоналом [35]

Під системним підходом Щокін Г.В. розуміє методологію управління, яка передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів і підсистем, кожна з яких виконує певні функції та впливає на досягнення загальних цілей організації. За його визначенням, ефективне управління можливе лише за умови аналізу взаємозв'язків між окремими частинами системи, оцінки їх впливу на внутрішнє середовище та взаємодії з зовнішніми факторами [70].

У контексті будівельного підприємства системний підхід дозволяє узгодити кадрові, виробничі, фінансові та організаційні ресурси, забезпечити

ефективне планування та розподіл трудових ресурсів, підвищити продуктивність праці та гарантувати своєчасне виконання будівельних проектів у відповідності зі стандартами якості.

За словами Шубалий О.М, будь-яка система управління повинна включати два ключові елементи, які забезпечують її ефективність і цілісність:

Організаційний елемент, що передбачає структуру управління, розподіл функцій і повноважень між підрозділами та працівниками, а також встановлення взаємозв'язків між ними для досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Процесуальний елемент, що охоплює управлінські методи, механізми планування, контролю, координації та мотивації персоналу, необхідні для реалізації поставлених завдань і оптимізації використання ресурсів підприємства [69].

У контексті будівельного підприємства ці елементи системи управління дозволяють ефективно організовувати трудові процеси, планувати та розподіляти персонал залежно від сезонності робіт, кваліфікаційних вимог і трудомісткості проектів, а також забезпечувати своєчасне виконання будівельних завдань із дотриманням стандартів якості.

У системному підході до управління персоналом ключовим є вивчення організації як цілісної системи, що передбачає аналіз її характеристик на рівнях «вхід», «процес» і «вихід».

Спочатку досліджуються параметри виходу – тобто результати діяльності підприємства: будівельні об'єкти, продукція чи послуги, показники їх якості, економічна ефективність і витрати. На цьому етапі визначається, що саме має виробляти підприємство, у які строки та з якими стандартами якості.

Далі аналізуються вхідні параметри, що включають ресурси підприємства: матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні. Визначення цих параметрів здійснюється на основі вивчення організаційно-технічного рівня підприємства, а також особливостей виробничих процесів, трудових

ресурсів, управлінських практик і зовнішнього середовища (економічного, соціального, політичного, екологічного).

Нарешті, вивчаються параметри процесу, що забезпечують перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги. Для будівельного підприємства це включає аналіз технологій виробництва, організації праці та управління персоналом, визначення факторів, що впливають на ефективність процесу, та шляхів його вдосконалення.

Такий системний підхід дозволяє узгоджено планувати, розподіляти та ефективно використовувати трудові ресурси, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати виконання будівельних проектів відповідно до встановлених стандартів якості й термінів.

Таким чином, системний підхід дозволяє всебічно оцінювати виробничо-господарську діяльність підприємства та ефективність його системи управління на рівні конкретних характеристик. Він дає змогу проаналізувати будь-яку ситуацію в рамках єдиної системи, виявити особливості проблем на рівнях «входу», «процесу» та «виходу».

Застосування системного підходу сприяє оптимальній організації процесу прийняття управлінських рішень на всіх рівнях системи, підвищує ефективність координації та використання ресурсів. Завдяки цьому будівельне підприємство отримує можливість адекватно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що робить його систему управління гнучкою, саморегульованою та здатною до стабільного розвитку в умовах динамічної економічної та виробничої ситуації.

Система управління персоналом формується відповідно до стратегічних і оперативних цілей підприємства та включає комплекс підсистем, що забезпечують ефективну організацію трудових ресурсів. До її складу, зокрема, належать:

- підсистема загального управління, що забезпечує стратегічне планування, постановку цілей та координацію роботи всіх підрозділів;

- підсистема лінійного управління, відповідальна за виконання щоденних управлінських завдань та контроль діяльності персоналу;
- функціональні підсистеми, які охоплюють окремі сфери управління кадрами: підбір і відбір персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, мотивацію і стимулювання, оцінювання ефективності праці, управління соціальними аспектами та охорону праці [5].

Схему взаємозв'язку цих підсистем наведено на рис. 1.2, що ілюструє комплексність та взаємозалежність структурних елементів системи управління персоналом будівельного підприємства. Такий підхід дозволяє узгоджено організувати роботу персоналу, оптимізувати використання трудових ресурсів та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.



Рис. 1.2. Підсистеми управління персоналом [79]

Виходячи з аналізу різних підходів до визначення управління персоналом, кадрову політику організації можна розглядати як систему принципів, норм і правил, на основі яких завчасно плануються та узгоджуються основні види діяльності з управління персоналом. До таких видів діяльності належать: відбір і набір працівників, їх навчання та підвищення кваліфікації, просування по службі, а також інші заходи, спрямовані на досягнення місії, стратегічних цілей і завдань підприємства.

У контексті будівельного підприємства кадрова політика забезпечує ефективне використання трудових ресурсів, підвищує кваліфікацію працівників, стимулює продуктивність праці та дозволяє адаптувати персонал до специфіки сезонної та трудомісткої виробничої діяльності. Такий підхід гарантує узгодженість інтересів організації та її працівників, що є важливим фактором стабільного розвитку підприємства.

У вузькому розумінні кадрова політика являє собою сукупність конкретних правил, положень та обмежень у відносинах між працівником і роботодавцем, які визначають порядок взаємодії та взаємних обов'язків і при цьому не суперечать чинному законодавству про працю та нормативам щодо поведінки персоналу підприємства.

На будівельному підприємстві така політика спрямована на регламентування трудових відносин, забезпечення безпеки праці, підтримання дисципліни та координацію взаємодії між працівниками різних спеціальностей, що особливо важливо в умовах високої трудомісткості, сезонності робіт та складних виробничих процесів.

Формування ефективної кадрової стратегії підприємства неможливе без використання засадничих принципів управління, які забезпечують узгодженість дій керівництва та персоналу та підвищують ефективність трудових ресурсів. До таких принципів належать:

– демократичне управління, що передбачає залучення працівників до прийняття рішень та врахування їхніх пропозицій;

- встановлення чітких цілей та завдань управління, які визначають пріоритети і напрями діяльності персоналу;
- сумісність положень кадрової стратегії з можливими змінами в системі управління персоналом, що дозволяє адаптувати стратегію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- врахування інтересів окремих працівників і соціальних груп, забезпечення справедливості, рівності та партнерських відносин між керівництвом і колективом;
- послідовність у виконанні кадрових рішень, яка гарантує стабільність і прогнозованість кадрових процесів;
- інші принципи, спрямовані на ефективне планування, розвиток та мотивацію персоналу, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства [79].

У контексті будівельного підприємства дотримання цих принципів особливо важливе через специфіку виробництва: сезонність робіт, високу трудомісткість, потребу у висококваліфікованих кадрах та координацію численних підрозділів на різних об'єктах.

Розробляючи стратегію управління персоналом із дотриманням зазначених принципів, підприємство отримує можливість сформулювати стабільну і прогнозовану кадрову політику, що забезпечує комплексний підхід до управління персоналом. Така політика дозволяє своєчасно визначати потреби працівників у навчанні та професійному розвитку, створювати стабільну і кваліфіковану робочу силу, а також обґрунтовано формувати підходи до ключових елементів кадрової роботи. Водночас вона сприяє економії часу на прийнятті управлінських рішень, зменшує ймовірність помилок, пов'язаних із кадровими рішеннями окремих керівників, забезпечує послідовність і стабільність підходів до управління персоналом, контроль за дотриманням трудового законодавства, адаптацію працівників до умов праці та інформаційний супровід усіх кадрових процесів на підприємстві. У будівельній галузі такий підхід є особливо важливим через специфіку

виробництва, що включає високу трудомісткість, сезонність робіт та необхідність координації численних підрозділів на різних об'єктах.

На багатьох українських підприємствах сьогодні ефективність управління персоналом залишається недостатньою, що негативно впливає на продуктивність праці, конкурентоспроможність підприємства та здатність оперативно реагувати на зміни ринку. У умовах ринкової економіки, посилення конкуренції та зростання нестабільності кадрова політика, що не враховує стратегічні та організаційні потреби підприємства, може призводити до серйозних негативних наслідків для всіх учасників ринку.

Аналіз досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє виділити головну мету системи управління персоналом – забезпечення підприємства необхідними кадрами, організацію їх ефективного використання та створення умов для професійного і соціального розвитку працівників. Саме виходячи з цієї мети формується структура системи управління персоналом на підприємстві, яка включає взаємопов'язані підсистеми, що забезпечують планування, розвиток, мотивацію та контроль трудових ресурсів у відповідності з стратегічними цілями організації.

1.2. Кадрові нововведення: поняття, види та принципи впровадження

На сьогодні перехід України до ринкових відносин зумовив необхідність пошуку нових шляхів активізації інноваційної діяльності та формування чіткого розуміння її сутності, цілей і можливих форм організації на підприємствах. Одним із ключових напрямів інноваційної діяльності в системі управління персоналом є впровадження кадрових нововведень, що дозволяють оптимізувати процеси роботи з працівниками, підвищити їх ефективність і мотивацію, а також забезпечити відповідність кадрових ресурсів стратегічним цілям підприємства. На будівельному підприємстві такі нововведення стають особливо актуальними через специфіку галузі: високу трудомісткість, сезонність робіт, необхідність залучення

висококваліфікованих спеціалістів та координацію численних підрозділів на різних об'єктах.

Кадрові нововведення охоплюють зміни в організаційній структурі, технологіях управління персоналом, системах мотивації, навчанні та розвитку працівників, що дає змогу підвищувати продуктивність, зменшувати кадрові ризики та адаптувати підприємство до швидкозмінних умов ринку. Важливо, що їх впровадження базується на принципах стратегічної узгодженості, послідовності, залучення працівників, гнучкості та систематичної оцінки ефективності.

Сучасні тенденції розвитку кадрових нововведень включають цифровізацію HR-процесів, впровадження дистанційної та гібридної роботи, використання аналітичних HR-технологій і корпоративних платформ для комунікації, що забезпечує будівельному підприємству можливість оперативно реагувати на виклики ринку, підвищувати залученість персоналу та ефективність виконання виробничих завдань.

Як у вітчизняній, так і у світовій науковій літературі існує багатогранний підхід до тлумачення поняття «нововведення», який охоплює різні аспекти його сутності, цілей та форм реалізації. Узагальнити основні визначення та класифікації можна у табл. 1.1, що наочно демонструє різні підходи дослідників до цього явища.

Таблиця 1.1

Визначення та підходи до кадрових нововведень

Автор	Визначення кадрових нововведень	Акцент для будівельного підприємства
1	2	3
Надія Максимчук [47]	Кадрові нововведення – це цілеспрямована діяльність керівників і фахівців організації щодо забезпечення ефективних темпів та масштабів оновлення кадрової роботи шляхом впровадження змін у системі управління персоналом відповідно до стратегічних і поточних потреб підприємства	Важливо для адаптації трудових процесів до потреб будівельної галузі та забезпечення динамічного розвитку кадрової системи

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Ольга Дяків [13]	Нововведення в кадровій роботі — управлінські рішення, системи, процедури або методи, що суттєво відрізняються від усталеної практики і спрямовані на підвищення здатності кадрового потенціалу вирішувати завдання ефективного функціонування в умовах конкуренції	Дозволяє будівельному підприємству отримувати конкурентні переваги завдяки підвищенню продуктивності та якості роботи персоналу
Кустріч Л. [45]	Інноваційні методи управління персоналом включають зміни в підходах до відбору, навчання, мотивації та розвитку працівників, що сприяють підвищенню ефективності і адаптивності управління в складних умовах ринку	Нововведення дають змогу оптимально підбирати й використовувати кадрові ресурси на будівельних об'єктах
Обелець Т. В., Соловійова М. Д. [53]	Сучасні HR-технології та інноваційні підходи — це автоматизація HR-функцій, HR-аналітика, мобільні HR-сервіси й інші технологічні рішення, що трансформують традиційну кадрову роботу	Цифрові технології сприяють оперативності в управлінні персоналом, корисні для координації робіт на багатьох будівельних майданчиках одночасно
Чернікова Н. М. та ін [65]	Інноваційні підходи до HR-процесів передбачають використання автоматизації, управління компетенціями, нових моделей мотивації та розвитку, що підвищують результативність персоналу	Важливо для оцінювання компетентності та розвитку персоналу в умовах змін будівельного ринку
Власні узагальнення	Кадрові нововведення – комплекс заходів щодо оптимізації процесів управління персоналом, підвищення кваліфікації, мотивації та адаптації працівників	Дозволяє будівельному підприємству швидко реагувати на ринкові зміни та специфіку виробництва

Ця таблиця демонструє, що українські науковці та практики не лише вивчають інновації в управлінні персоналом, але й підкреслюють їхню роль у підвищенні ефективності і конкурентоспроможності підприємств, що дуже актуально

Таким чином, кадрові нововведення – це цілеспрямована діяльність із впровадження інновацій у систему управління персоналом, спрямована на підвищення ефективності та здатності працівників і кадрових систем вирішувати завдання функціонування та розвитку соціально-економічних

структур підприємств, організацій і їх підрозділів на конкурентних ринках праці, товарів та освітніх (професійно-кваліфікаційних) послуг [8].

Кадрові нововведення відносно особливостей будівельного підприємства можна класифікувати за такими ознаками, які представлені в табл. 1.2. [18].

Таблиця 1.2

Класифікація кадрових нововведень відносно особливостей будівельного підприємства

Ознака класифікації	Види нововведень	Особливості для будівельного підприємства
За масштабом впровадження	Організаційні, технологічні, соціальні, мотиваційні	Організаційні зміни – структура управління проектами; технологічні – впровадження цифрових HR-систем; соціальні – корпоративна культура на будмайданчиках; мотиваційні – система преміювання та стимулювання
За тривалістю впровадження	Короткострокові, середньострокові, довгострокові	Короткострокові – зміни в розподілі працівників між об'єктами; середньострокові – підвищення кваліфікації; довгострокові – зміни у системі управління персоналом підприємства
За об'єктом впровадження	Персонал, процеси, інфраструктура	Персонал – навчання, мотивація; процеси – оптимізація графіків робіт; інфраструктура – цифрові HR-інструменти для обліку персоналу та продуктивності
За джерелом ініціативи	Зовнішні (ринкові, законодавчі) та внутрішні (стратегічні, управлінські)	Зовнішні – зміни трудового законодавства; внутрішні – корпоративні політики та нові системи управління персоналом
За характером змін	Радикальні та поступові	Радикальні – впровадження цифрових систем, нової структури управління; поступові – покрокове оновлення системи навчання та мотивації

Класифікація кадрових нововведень свідчить про те, що процеси інноваційної діяльності в управлінні персоналом є різноманітними за своєю сутністю та характером. Відповідно, існують різні форми організації цих процесів, масштаби їх впровадження та методи впливу на ефективність роботи персоналу та загальний розвиток підприємства.

Цілі інноваційного управління персоналом досягаються через реалізацію певних принципів, які наведені в табл. 1.3.

Принципи ефективного впровадження кадрових нововведень

Принцип	Суть принципу	Особливості для будівельного підприємства
Системність	Впровадження нововведень здійснюється комплексно, з урахуванням взаємозв'язку всіх HR-процесів	У будівництві важливо інтегрувати зміни у планування робіт, розподіл персоналу та навчання бригад
Адаптивність	Нововведення повинні гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища	Сезонність робіт, зміни попиту на будівельні послуги та коливання ринку праці потребують швидкої адаптації HR-рішень
Пріоритет людини	Ключову роль у процесі відіграє працівник, його мотивація та розвиток	Забезпечення безпеки, професійного зростання та соціальної підтримки працівників будівельних об'єктів
Поступовість і послідовність	Нововведення впроваджуються поетапно, що зменшує ризики та опір персоналу	Поступове введення нових систем обліку, навчання та мотивації персоналу на різних об'єктах
Інформаційна відкритість	Забезпечується прозора комунікація про зміни, цілі та очікувані результати	Працівники повинні розуміти нові правила роботи, систему преміювання та навчальні програми
Контроль і оцінка ефективності	Регулярна оцінка результатів нововведень та корекція процесів	Моніторинг продуктивності бригад, своєчасне внесення змін у графіки та навчальні плани
Інноваційність і технологічність	Використання сучасних HR-технологій, цифрових систем та дистанційних інструментів	Електронний облік робочого часу, цифрові HR-системи для контролю відпрацьованих годин і навчання персоналу

Застосування цих принципів дозволяє будівельному підприємству організувати процес впровадження кадрових нововведень максимально ефективно. Вони сприяють зменшенню ризиків, підвищенню адаптивності персоналу до змін, розвитку компетенцій працівників та підвищенню загальної продуктивності підприємства в умовах конкурентного ринку та динамічного будівельного середовища.

Згідно з Г. В. Щокіним, принципи менеджменту – це основні правила, що визначають структуру, порядок та функціонування системи управління. У контексті кадрових нововведень вони забезпечують ефективне планування, впровадження та контроль інновацій у сфері управління персоналом, сприяючи підвищенню продуктивності праці, адаптивності та розвитку

компетенцій співробітників будівельного підприємства. [70]. Їх дотримання забезпечує ефективне управління.

Для реалізації інноваційного процесу в управлінні персоналом застосовуються як загальні, так і специфічні методи управління інноваційною діяльністю. Як зазначає О. В. Крушельницька, метод – це спосіб впливу на колективи чи окремих працівників, спрямований на досягнення поставлених цілей та координацію їх діяльності у виробничому процесі [42]. У будівельних підприємствах це особливо важливо для організації робіт на об'єктах, підвищення продуктивності праці бригад та адаптації персоналу до змін у технологіях та графіках будівництва.

За класифікацією О. В. Крушельницької у книзі «Управління персоналом», до загальних методів управління інноваційною діяльністю відносять методи аналізу, планування та прогнозування, а також методи стратегічного та метричного маркетингу. Методи аналізу включають графічний, порівняльний та балансовий, що дозволяють оцінювати ефективність роботи персоналу та розподіл ресурсів. Метод планування сприяє формуванню чітких цілей та визначенню шляхів їх досягнення. Методи прогнозування, серед яких нормативний, експертний та параметричний, дають змогу передбачати потребу в кадрах і оцінювати майбутні кадрові потреби підприємства. Нарешті, методи стратегічного та метричного маркетингу – моделювання, сегментація, оцінка та аналіз, проведення досліджень – забезпечують об'єктивну оцінку ринку праці та ефективне використання персоналу, що особливо актуально для будівельних підприємств із численними об'єктами та змінними графіками робіт [42].

Аналізуючи методи управління персоналом, можна зробити висновок, що вони тісно пов'язані з оцінкою ефективності управління персоналом. Оцінка ситуації в компанії сприяє постійному оновленню управлінських рішень та розвитку персоналу, що дозволяє своєчасно коригувати кадрові процеси. У будівельних підприємствах це особливо важливо через сезонність робіт, змінні обсяги замовлень та специфіку професійної підготовки

працівників. Постійний аналіз і оцінка можливостей організації дозволяють раціонально використовувати наявні ресурси та забезпечувати досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

Таким чином, кадрові нововведення виступають як комплексна інноваційна діяльність, спрямована на підвищення ефективності персоналу та здатності кадрових систем вирішувати завдання розвитку підприємства. Класифікація та систематизація нововведень, застосування принципів їх впровадження та використання загальних і специфічних методів управління дозволяють будівельному підприємству організувати процес інновацій у сфері HR максимально ефективно. Реалізація таких нововведень забезпечує підвищення адаптивності персоналу до змін ринку, професійний розвиток працівників, оптимізацію трудових ресурсів та підвищення загальної продуктивності підприємства.

Виходячи з цього, важливим є визначення етапів процесу впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом. Послідовне планування, підготовка, реалізація та оцінка результатів впровадження нововведень дозволяють мінімізувати ризики, враховувати специфіку будівельної галузі та забезпечувати безперервний розвиток кадрового потенціалу підприємства.

1.3. Етапи впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом будівельного підприємства

Впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом будівельного підприємства є складним і багаторівневим процесом, який потребує послідовного планування та координації всіх HR-процесів. Успішна реалізація нововведень забезпечує підвищення ефективності використання персоналу, розвиток його компетенцій, адаптацію до змін виробничих і організаційних умов, а також зростання конкурентоспроможності підприємства.

Процес впровадження кадрових новацій умовно можна розділити на кілька ключових етапів:

1. Планування нововведень – визначення цілей та очікуваних результатів, оцінка потреб у персоналі та ресурсах, вибір пріоритетних напрямків інновацій. Для будівельного підприємства важливо враховувати сезонність робіт, специфіку об'єктів будівництва та необхідний рівень кваліфікації працівників.

Підготовчий етап є ключовим у процесі впровадження кадрових нововведень, оскільки саме на цьому етапі формується базова стратегія та визначаються пріоритети майбутніх змін. Він включає два основних складових процесу: аналіз потреб підприємства та персоналу та планування впровадження нововведень.

Аналіз потреб передбачає всебічне вивчення існуючого стану персоналу та HR-процесів підприємства. На будівельних підприємствах це особливо важливо через специфіку галузі: сезонність робіт, високі вимоги до кваліфікації робітників, різноманітність професійних груп та змінні обсяги замовлень. Під час аналізу потреб визначаються:

- кількісні та якісні характеристики наявного персоналу;
- відсутні компетенції, які необхідно розвивати для виконання сучасних будівельних проектів;
- наявні HR-інструменти та їх ефективність;
- очікувані зміни в зовнішньому середовищі (ринок праці, нормативно-правові вимоги, економічні умови).

На основі отриманих даних формується план впровадження кадрових нововведень, який включає:

- визначення цілей та ключових результатів нововведень (покращення кваліфікації, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності бригад тощо);
- пріоритетні напрямки інновацій (цифровізація обліку робочого часу, впровадження HR-систем, дистанційне навчання, мотиваційні програми);

- терміни та послідовність реалізації змін;
- відповідальних осіб за впровадження та контроль результатів;
- очікувані ресурси, необхідні для реалізації (фінансові, матеріальні, часові).

Підготовчий етап є критично важливим, оскільки дозволяє виявити вузькі місця в управлінні персоналом, прогнозувати потенційні ризики та створити чітку основу для наступних етапів впровадження нововведень. Його ефективність визначає, наскільки швидко і результативно будуть реалізовані інновації, особливо в умовах будівельного підприємства, де ритм робіт і динаміка персоналу постійно змінюються.

2. Підготовка до впровадження – розробка конкретних заходів, алгоритмів та процедур, підбір відповідальних осіб, навчання персоналу та керівників. На цьому етапі формуються методики оцінки ефективності нововведень та інструменти мотивації працівників.

Підготовчий етап впровадження кадрових нововведень є критично важливим, оскільки саме він визначає основу для успішної реалізації змін у системі управління персоналом будівельного підприємства. Цей етап включає планування заходів, організацію ресурсів та формування кадрових та організаційних умов для безперешкодного впровадження нововведень.

Основними завданнями підготовки є:

- аналіз поточного стану персоналу та HR-процесів. На цьому етапі проводиться детальне вивчення наявного складу персоналу, його кваліфікації, продуктивності праці та ефективності існуючих кадрових систем. У будівельних підприємствах особлива увага приділяється сезонності робіт, кваліфікаційним вимогам до бригад, специфіці професійних груп та робочих об'єктів;
- визначення потреб та цілей нововведень. На основі аналізу формулюються конкретні цілі, яких прагне досягти підприємство через впровадження нововведень: підвищення продуктивності, зниження плинності

кадрів, розвиток компетенцій працівників, адаптація до нових технологій та цифрових HR-систем;

- розробка плану впровадження. План містить перелік заходів, строки їх реалізації, пріоритети та очікувані результати. Визначаються відповідальні особи за реалізацію нововведень, ресурси, необхідні для їх здійснення, а також контрольні точки для оцінки ефективності впровадження;

- підготовка персоналу та керівництва. Підготовка включає навчання та інструктаж керівників і працівників щодо нових процедур, технологій та інструментів управління. Для будівельних підприємств важливо забезпечити готовність бригад і служб до змін у розподілі робіт, обліку часу та мотиваційних механізмах;

- організаційне забезпечення впровадження. Створюються або оновлюються нормативні документи, регламенти, посадові інструкції, що враховують нововведення. Забезпечується інформування всіх структурних підрозділів про зміни та їх роль у реалізації нововведень.

Підготовчий етап дозволяє будівельному підприємству мінімізувати ризики, пов'язані з опором персоналу або непередбаченими труднощами, створює основу для ефективної реалізації нововведень і забезпечує їхню інтеграцію у загальну систему управління персоналом.

3. Реалізація нововведень – практичне впровадження змін у HR-процеси, включаючи підбір та розподіл кадрів, організацію навчання, впровадження цифрових систем обліку та управління, оновлення системи оплати праці та стимулювання. Важливо забезпечити контроль і координацію на всіх рівнях управління та об'єктах будівництва.

Етап реалізації є ключовим у процесі впровадження кадрових нововведень, оскільки саме на цьому етапі стратегічні плани і підготовчі заходи переводяться у практичні дії. Для будівельного підприємства це особливо актуально через високу динаміку виробничого процесу, сезонність робіт, різноманітність об'єктів будівництва та складність організації робочих бригад.

Основні складові етапу реалізації включають:

– впровадження нових HR-процесів та процедур. На підприємстві вводяться оновлені системи підбору та розподілу персоналу, процедури оцінки кваліфікації та ефективності роботи, стандартизовані форми обліку робочого часу та звітності. Для будівельних бригад особлива увага приділяється погодженню графіків робіт і забезпеченню необхідного рівня кваліфікації на кожному об'єкті;

– організація навчання та розвитку персоналу. Реалізація нововведень супроводжується навчанням працівників і керівників, що включає освоєння нових технологій, цифрових HR-систем, інструментів оцінки продуктивності та мотиваційних механізмів. У будівельній сфері це дозволяє підвищити рівень безпеки, продуктивність праці та знизити кількість помилок при виконанні технологічних процесів;

– впровадження систем мотивації та стимулювання. Нові підходи до мотивації персоналу реалізуються через матеріальні (премії, бонуси) та нематеріальні (визнання, навчання, кар'єрні можливості) засоби. Це сприяє залученню та утриманню кваліфікованих працівників, а також підвищує ефективність роботи бригад на будівельних об'єктах;

– контроль і координація процесу. На етапі реалізації здійснюється постійний контроль за виконанням нових процедур, адаптацією працівників та ефективністю впроваджених змін. Важливо своєчасно виявляти проблеми, реагувати на зміни виробничих умов і коригувати дії відповідно до потреб підприємства;

– адаптація до специфіки виробництва. Особливості будівельної галузі, такі як сезонність робіт, змінна чисельність персоналу, різнорівневі кваліфікаційні вимоги та трудомісткість процесів, враховуються при реалізації нововведень. Це дозволяє уникнути конфліктів у бригаді, оптимізувати використання кадрів та забезпечити безперервність виконання будівельних проектів.

Етап реалізації кадрових нововведень є критично важливим, оскільки від ефективності його виконання залежить, наскільки швидко та успішно підприємство зможе інтегрувати нові HR-процеси у щоденну практику та досягти запланованих результатів.

4. Моніторинг та оцінка ефективності – регулярний аналіз результатів впровадження нововведень, коригування процесів, усунення виявлених недоліків та оцінка впливу на продуктивність і розвиток персоналу. Це дозволяє будівельному підприємству адаптувати HR-процеси до зміни ринкових умов та забезпечити безперервний розвиток кадрового потенціалу.

Після практичної реалізації нововведень важливим є систематичний контроль їхнього впливу на персонал та виробничо-господарську діяльність підприємства. Моніторинг та оцінка ефективності дозволяють своєчасно виявляти проблеми, коригувати процеси та забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основні завдання цього етапу включають:

- визначення показників ефективності. Для оцінки результатів впровадження нововведень формуються кількісні та якісні показники. Кількісні можуть включати рівень продуктивності праці, плинність кадрів, кількість навчальних годин, терміни виконання будівельних завдань. Якісні – рівень задоволеності працівників, ефективність внутрішніх комунікацій, адаптація до нових процедур та систем мотивації;

- систематичне спостереження та аналіз. Проводиться регулярний збір даних про роботу персоналу та впроваджені зміни у HR-процеси. На будівельних підприємствах особлива увага приділяється аналізу продуктивності бригад на об'єктах, відповідності кваліфікації працівників завданням та дотриманню стандартів безпеки;

- виявлення проблем та коригування. На основі аналізу даних визначаються вузькі місця у впроваджених нововведеннях – це можуть бути неефективні методи мотивації, недостатня кваліфікація працівників, затримки

у виконанні робіт. Результатом є розробка заходів для усунення недоліків та адаптація нових підходів до реальних умов виробництва;

- зворотний зв'язок та комунікація. Важливим елементом є інформування керівництва та персоналу про результати впровадження нововведень, обговорення успіхів та проблем, формування колективних пропозицій щодо вдосконалення кадрових процесів. Це сприяє підвищенню мотивації, залученості працівників та прозорості управлінських рішень;

- закріплення позитивних результатів. На завершальному етапі моніторингу успішні практики інтегруються у стандарти та внутрішні регламенти підприємства. Це дозволяє створити стабільну систему управління персоналом, яка здатна реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища та забезпечує постійний розвиток кадрового потенціалу будівельного підприємства.

Таким чином, моніторинг і оцінка ефективності є невід'ємною складовою впровадження кадрових нововведень, що дозволяє забезпечити їхню адаптивність, підвищити продуктивність та ефективність роботи персоналу, а також гарантувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

5. Систематизація та закріплення результатів – інтеграція успішних практик у стандарти та політики підприємства, створення бази знань та формування корпоративної культури, що підтримує інноваційний розвиток персоналу [7].

Після завершення етапів реалізації та моніторингу кадрових нововведень критично важливо здійснити систематизацію отриманих результатів та закріпити їх у практиці управління персоналом підприємства. Цей етап забезпечує не лише стабільність змін, але й їхню інтеграцію у довгострокову стратегію розвитку підприємства.

Основні аспекти систематизації та закріплення результатів включають:

- формалізація кращих практик. Успішні методи організації роботи персоналу, ефективні підходи до мотивації та навчання, адаптивні HR-процедури фіксуються у внутрішніх документах підприємства: положеннях,

регламентах, посадових інструкціях, методичних рекомендаціях. Для будівельних підприємств це важливо, оскільки кожен об'єкт має специфіку виконання робіт, і стандартизація допомагає уникнути хаотичного підходу до кадрових рішень на різних майданчиках;

- впровадження у внутрішню систему управління. Результати нововведень інтегруються у загальну систему управління персоналом. Це дозволяє забезпечити послідовність у кадрових рішеннях, зменшити ризик помилок окремих керівників та підвищити стабільність роботи бригад і служб;

- закріплення компетенцій персоналу. Після впровадження нових процедур і технологій важливо закріпити набутий досвід та компетенції працівників через системи навчання, внутрішні тренінги та наставництво. Для будівельної галузі це означає постійне підвищення кваліфікації робітників, адаптацію до нових технологій та дотримання стандартів безпеки;

- систематичний контроль та коригування. Навіть після формалізації результатів необхідно підтримувати контроль за виконанням нових процедур та їх відповідністю реальним потребам підприємства. Регулярні ревізії дозволяють виявляти відхилення, адаптувати процеси та забезпечувати динамічне вдосконалення кадрової системи;

- підтримка корпоративної культури та мотивації. Закріплення результатів сприяє формуванню стійкої корпоративної культури, у якій персонал сприймає нововведення як природну частину організаційного життя. Це підвищує рівень залученості працівників, їхню мотивацію та лояльність до підприємства, що особливо важливо для будівельної галузі, де успіх проектів залежить від злагодженої роботи команд [49].

Таким чином, систематизація та закріплення результатів впровадження кадрових нововведень забезпечує довгострокову ефективність HR-процесів, стабільність кадрової політики та підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Дотримання цих етапів дозволяє будівельному підприємству впроваджувати кадрові нововведення ефективно та послідовно, забезпечуючи гармонійне поєднання цілей організації та потреб персоналу.

Висновки до розділу 1

Аналіз літературних джерел та сучасних практик управління персоналом дозволив визначити, що система управління персоналом будівельного підприємства є комплексною структурою, що включає підсистеми загального, лінійного та функціонального управління. Її основною метою є забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, ефективне використання трудового потенціалу та розвиток персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Кадрова політика розглядається як стратегічна лінія діяльності підприємства, яка включає систему принципів, правил і норм, спрямованих на планування, підбір, розвиток та мотивацію персоналу. Її ефективність визначається здатністю підприємства забезпечувати баланс між цілями організації та потребами працівників, адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища і оптимізувати використання ресурсів.

Кадрові нововведення розглядаються як цілеспрямовані зміни в системі управління персоналом, спрямовані на підвищення ефективності кадрової роботи та конкурентоспроможності підприємства. Вони класифікуються за типом, масштабом та сферою впливу, а їхнє впровадження базується на принципах послідовності, адаптивності, участі персоналу, справедливості та орієнтації на результат. Сучасні тенденції включають цифровізацію HR-процесів, використання дистанційної роботи та впровадження HR-технологій.

Встановлено, що процес впровадження кадрових нововведень складається з чотирьох основних етапів: підготовка, реалізація, моніторинг і оцінка ефективності та систематизація результатів. Підготовчий етап передбачає аналіз потреб, планування та підготовку персоналу; етап

реалізації – впровадження нових процедур, систем мотивації та навчання; етап моніторингу – оцінку результатів та коригування процесів; систематизація – закріплення успішних практик і інтеграцію їх у стандартні HR-процеси підприємства.

Особливості будівельного підприємства, такі як сезонність робіт, високі кваліфікаційні вимоги, трудомісткість та різноманітність об'єктів, потребують адаптації кадрових нововведень до реальних умов виробництва. Це забезпечує ефективне використання персоналу, підвищення його мотивації та продуктивності, а також стабільність роботи бригад і служб.

Таким чином, теоретичне дослідження системи управління персоналом та кадрових нововведень дозволяє зробити висновок, що успішне впровадження сучасних HR-підходів є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Повне найменування підприємства – Приватне акціонерне товариство «Трест Житлобуд-1». Свою господарську діяльність підприємство фактично розпочало 10 травня 1947 року, що свідчить про значний досвід роботи на ринку будівельних послуг.

Юридична адреса підприємства: 61002, Україна, м. Харків, вул. Артема, буд. 43.

Основною метою діяльності Товариства є здійснення господарської діяльності на комерційній основі шляхом виробництва, виконання та реалізації різних видів продукції, робіт і послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів. Діяльність ПрАТ «Трест Житлобуд-1» орієнтована на отримання прибутку в інтересах акціонерів, забезпечення виплати дивідендів, а також підвищення ринкової вартості акцій Товариства як чинника зростання добробуту його власників.

Предметом діяльності Товариства є здійснення будь-якої підприємницької діяльності, не забороненої чинним законодавством України.

З метою реалізації статутних завдань Товариство має право здійснювати такі основні види діяльності, зокрема, але не виключно:

- виконання будівельних, монтажних, ремонтно-будівельних, реконструкційних та реставраційних робіт об'єктів житлового, виробничого, соціального та комерційного призначення;
- здійснення капітального та поточного ремонту будівель і споруд, інженерних мереж і комунікацій;
- проведення проектно-кошторисних, інженерно-технічних, геодезичних та архітектурних робіт;

- виконання функцій генерального підрядника та субпідрядника у будівельній діяльності;
- виробництво, обробка та реалізація будівельних матеріалів, конструкцій, виробів і комплектуючих;
- здійснення інвестиційної діяльності, участь у реалізації інвестиційних та девелоперських проєктів;
- операції з нерухомим майном, у тому числі будівництво, придбання, продаж, оренда, експлуатація та управління об'єктами нерухомості;
- надання транспортних, складських, логістичних та допоміжних послуг, пов'язаних із господарською діяльністю;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до законодавства України;
- надання консультаційних, інформаційних, організаційних та управлінських послуг у межах предмета діяльності;
- здійснення торговельно-посередницької діяльності, оптової та роздрібною торгівлі товарами виробничого та невиробничого призначення;
- інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству України та спрямовані на досягнення статутних цілей Товариства.

Товариство має право здійснювати окремі види діяльності за умови отримання відповідних ліцензій, дозволів чи погоджень, якщо їх наявність передбачена законодавством України.

Станом на 31.12.2025 року чисельність штатних працівників ПрАТ «Трест Житлобуд-1» становила 1 636 осіб, що характеризує масштаби трудового потенціалу підприємства та його здатність забезпечувати виконання виробничо-господарських завдань.

ПрАТ «Трест Житлобуд-1», як і більшість підприємств будівельної галузі України, здійснює свою діяльність в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, спричиненої повномасштабною війною. Воєнні дії суттєво вплинули на соціально-економічні процеси, умови ведення бізнесу,

інвестиційну активність, логістичні ланцюги, ринок праці та фінансові можливості суб'єктів господарювання.

У період воєнного стану діяльність ПрАТ «Трест Житлобуд-1» характеризується адаптацією до змінних умов функціонування, зокрема шляхом коригування виробничих планів, оптимізації використання ресурсів, перегляду строків реалізації будівельних проєктів та підвищення уваги до питань безпеки працівників. Підприємство змушене оперативно реагувати на ризики, пов'язані з перебоями постачання матеріалів, зростанням вартості ресурсів, обмеженим доступом до фінансування та нестачею трудових ресурсів.

В умовах війни особливого значення набуває систематичний аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє підприємству своєчасно виявляти загрози та можливості розвитку. Для забезпечення стабільності діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» важливим є чітке визначення ключових чинників впливу, серед яких макроекономічна ситуація, державне регулювання будівельної сфери, безпекові ризики, зміни попиту на житлове будівництво та соціальні виклики.

Таким чином, успішне функціонування ПрАТ «Трест Житлобуд-1» у воєнний період значною мірою залежить від гнучкості системи управління, здатності до швидкої адаптації, ефективного управління персоналом і прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням динаміки зовнішнього середовища.

Метою діяльності організації є забезпечення споживачів будівельними матеріалами та задоволення потреб населення у придбанні житлової нерухомості. Місія ПрАТ «Трест Житлобуд-1» полягає у створенні комфортних, безпечних і якісних умов проживання для населення, що відповідають сучасним вимогам до житла.

Система управління підприємством формується з урахуванням соціокультурних особливостей середовища функціонування, а також зовнішніх і внутрішніх умов діяльності. Побудова організаційної структури

орієнтована на забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами та раціональний розподіл управлінських функцій.

Організаційна структура управління ґрунтується на принципі відповідності функцій і повноважень посадових осіб, а також враховує рівень професійної підготовки, компетентність і організаційну культуру персоналу, що сприяє підвищенню результативності управлінських рішень та ефективності діяльності підприємства в цілому.

На рис. 2.1. представлена організаційна структура ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

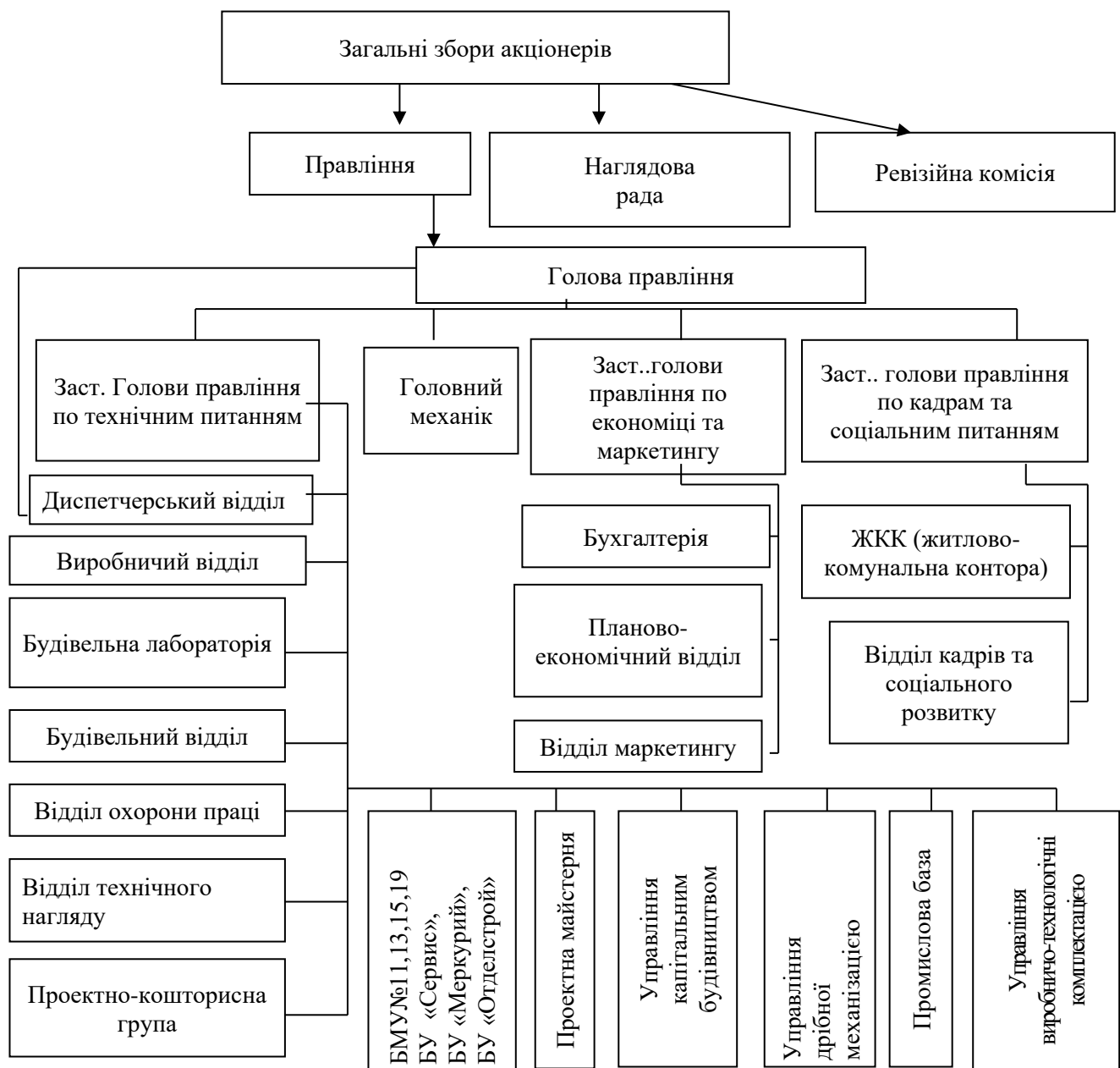


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Підприємство має значну технічну базу: підрозділи по виготовленню У складі виробничої інфраструктури ПрАТ «Трест Житлобуд-1» функціонують спеціалізовані підрозділи з виготовлення будівельних матеріалів і конструкцій. Зокрема, підприємство здійснює виробництво бетонних сумішей та будівельних розчинів на бетонному заводі, потужність якого становить 150 м³ бетону на годину. Виробництво організоване на базі сучасного німецького обладнання компанії «ТЕКА», що забезпечує стабільну якість продукції.

Окрім цього, на підприємстві діють потужності з виробництва пінополістиролу обсягом до 30 000 м³ на рік, розташовані за адресою: м. Харків, вул. Льва Ландау, 147.

Виробництво металопластикових та алюмінієвих конструкцій орієнтоване на випуск до 90 000 м² віконних виробів на рік, а також металевих конструкцій і внутрішніх дверей у кількості до 10 000 одиниць щорічно. Дані виробничі потужності розміщені за адресою: Харківська область, смт Безлюдівка, вул. Харківська, 7Г.

Крім того, ПрАТ «Трест Житлобуд-1» здійснює виробництво тротуарної плитки, бортового каменю та бордюрів із використанням німецького обладнання «FRIMA». Виробничий майданчик розташований за адресою: м. Харків, вул. Котлова, 197.

Також у структурі підприємства функціонує завод з виробництва лакофарбової продукції, потужність якого становить до 600 тонн на рік, що дозволяє забезпечувати власні потреби будівельних підрозділів і реалізовувати продукцію на ринку. Виробництво розміщене за адресою: м. Харків, вул. Котлова, 197.

Усі види робіт, що виконуються ПрАТ «Трест Житлобуд-1», здійснюються з дотриманням вимог чинного законодавства України, державних будівельних норм (ДБН), технічних умов і нормативних документів, що забезпечує належний рівень якості та безпеки будівельної продукції.

До складу управлінського апарату ПрАТ «Трест Житлобуд-1» входять такі структурні підрозділи: диспетчерський відділ, бюджетний відділ, будівельно-технічний відділ, відділ капітального будівництва, відділ управління персоналом (відділ кадрів), відділ охорони праці, відділ головного механіка, юридичний відділ, відділ продажу, відділ маркетингу, бухгалтерія.

Управлінські та адміністративні підрозділи підприємства розташовані за адресою: м. Харків, вул. Алчевських, 43.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Аналіз внутрішнього середовища підприємства показує, що ПрАТ «Трест Житлобуд-1» має стабільну організаційну структуру та достатній кадровий потенціал для реалізації будівельних проєктів різного масштабу. Сильними сторонами підприємства є наявність кваліфікованих фахівців, досвід виконання комплексних будівельних об'єктів, власна матеріально-технічна база та розвинена система управління персоналом. Особливу увагу приділяється професійному розвитку працівників і впровадженню сучасних кадрових технологій, що забезпечує підвищення продуктивності та якості виконуваних робіт.

Водночас підприємство стикається з певними внутрішніми викликами. До них належать необхідність модернізації окремих технологічних процесів, оновлення застарілого обладнання, оптимізація робочих процесів, підвищення мотивації персоналу та зниження опору інноваціям. Ефективність внутрішньої діяльності значною мірою залежить від організаційної культури, взаємодії між підрозділами та здатності керівництва швидко приймати управлінські рішення у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище ПрАТ «Трест Житлобуд-1» формує основу для конкурентоспроможності підприємства та забезпечує можливості для

розвитку інноваційної діяльності, водночас потребує постійного вдосконалення управлінських процесів і модернізації ресурсної бази.

Аналіз показників праці та оплати праці є важливим елементом оцінки ефективності системи управління персоналом на ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Перш за все, слід відзначити, що підприємство здійснює роботу з формування оптимальної структури штату, забезпечує розподіл посадових обов'язків відповідно до кваліфікації працівників та контролює виконання основних показників продуктивності праці.

Значну увагу приділено системі оплати праці, яка включає основну заробітну плату та стимулюючі елементи, що мотивують персонал до підвищення продуктивності та якості виконання робіт. Аналіз динаміки заробітної плати показує, що підприємство прагне підтримувати конкурентний рівень оплати праці на ринку будівельних компаній м. Харкова, що сприяє утриманню кваліфікованих кадрів та залученню нових фахівців.

Разом із тим, виявлено певні резерви для підвищення ефективності праці, серед яких можна виділити вдосконалення системи мотивації, запровадження гнучких форм стимулювання, підвищення прозорості та справедливості оплати, а також активізацію професійного розвитку працівників. Важливо, що ефективність трудових ресурсів безпосередньо впливає на реалізацію інноваційних проєктів та конкурентоспроможність підприємства на ринку нерухомості.

Аналіз показників праці та оплати праці ПрАТ «Трест Житлобуд-1» свідчить про наявність стабільної системи управління персоналом, що поєднує контроль, мотивацію та розвиток кадрів. Водночас існують можливості для підвищення ефективності трудових процесів через модернізацію системи стимулювання та активне впровадження сучасних кадрових технологій.

Зовнішнє середовище підприємства включає фактори, що впливають на його діяльність з боку ринку, держави, суспільства та конкурентного середовища. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» ключовими елементами зовнішнього середовища є:

– економічні фактори: стан будівельного ринку, рівень інвестицій, попит на житлову та комерційну нерухомість, наявність кредитних та фінансових ресурсів;

– політико-правові фактори: законодавство у сфері будівництва, ліцензії та дозвільна документація, державні програми підтримки будівельних проектів;

– соціальні фактори: демографічна ситуація, рівень зайнятості, потреби населення у житлі та комерційних об'єктах;

– технологічні фактори: розвиток нових будівельних технологій, матеріалів, автоматизація та цифровізація процесів;

– конкурентне середовище: присутність інших будівельних компаній, рівень цін, якість виконання робіт, імідж конкурентів.

Усі підприємства функціонують у динамічному середовищі, де постійно відбуваються зміни, і на діяльність організацій впливають зовнішні фактори, які часто перевищують їх внутрішні можливості регулювання. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» основним сегментом ринку є житлова та комерційна нерухомість у місті Харків. Основними споживачами продукції підприємства виступають:

– фізичні особи, зацікавлені у придбанні житлових приміщень;

– юридичні особи, які потребують придбання або оренди житлових та комерційних об'єктів для ведення бізнесу.

Такий аналіз дозволяє чітко окреслити ринкову позицію підприємства та визначити основні напрями взаємодії із споживачами для подальшого розвитку та планування стратегії продажів.

Особливістю розвитку будівельної галузі в регіоні є нестача новозбудованого житла при одночасному зростанні попиту на житлову нерухомість серед населення. Це створює сприятливі умови для розвитку будівельних підприємств, таких як ПрАТ «Трест Житлобуд-1», та підвищує значущість ефективного управління проектами і кадрової політики для задоволення ринкових потреб.

Станом на 31 грудня 2025 року ПрАТ «Трест Житлобуд-1» продовжує здійснювати будівельно-монтажні роботи в м. Харкові та Харківській області, зокрема у сфері житлового та соціального будівництва. Компанія реалізує житлові проекти та об'єкти соціальної інфраструктури, серед яких будівництво та реконструкція підземних шкіл і протирадіаційних укриттів, а також участь у відновлених будівельних проєктах містобудівного значення. Основними замовниками будівельних робіт залишаються як фізичні особи – клієнти, що купують або орендують житлову та комерційну нерухомість, так і органи місцевого самоврядування та державні замовники, які залучають Трест до реалізації містобудівних та соціальних об'єктів у контексті відбудови міста Харкова після руйнувань

Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» основними конкурентами на ринку житлової та комерційної нерухомості м. Харкова та Харківської області є інші великі та середні будівельні компанії, що реалізують аналогічні проєкти. До них можна віднести:

- ТДВ «Житлобуд-2» – виконує житлове будівництво та об'єкти комерційної нерухомості, має досвід масштабних проєктів у місті;
- ТОВ «Харківбуд» – спеціалізується на житлових комплексах середнього класу та соціальних об'єктах;
- АТ «Трест Житлобуд-3» – реалізує як житлові, так і комерційні проєкти, активно працює на орендному ринку;
- ТОВ «Будівельна компанія «Схід» – середні об'єкти житлової забудови та реконструкції інфраструктури;

Інші місцеві забудовники, що працюють у житловому та комерційному сегменті і конкурують за ті ж земельні ділянки, підрядні роботи та клієнтів.

Конкурентна боротьба на Харківському ринку нерухомості визначається такими факторами, як: ціна квадратного метра, якість будівництва, строки здачі об'єктів, наявність інфраструктури та імідж компанії.

Аналіз конкурентного середовища показує, що ринок будівництва житлової та комерційної нерухомості в м. Харкові є досить насиченим і

характеризується високою конкуренцією серед великих та середніх забудовників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні конкуренти ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Назва компанії	Основний сегмент діяльності	Географія проектів	Типи об'єктів	Переваги на ринку	Основні недоліки/ризики
ТДВ «Житлобуд-2»	Житлове та комерційне будівництво	Харків	Житлові комплекси, офісні центри	Досвід масштабних проектів, міцна репутація	Вища ціна квадратного метра
ТОВ «Харківбуд»	Житлові комплекси середнього класу, соціальні об'єкти	Харків та область	Житлові комплекси, школи, дитсадки	Соціальні проекти, оптимальні ціни	Обмежений портфель комерційних об'єктів
АТ «Трест Житлобуд-3»	Житлове та комерційне будівництво, оренда	Харків	Житло, комерційна нерухомість	Великий вибір об'єктів, орендний сегмент	Менша присутність у соціальному секторі
ТОВ «Будівельна компанія «Схід»	Середні житлові та інфраструктурні проекти	Харківська область	Житлові комплекси, реконструкція інфраструктури	Гнучкість у виконанні робіт	Менший досвід великих комплексів
Інші місцеві забудовники	Житлове та комерційне будівництво	Харків	Житлові та комерційні об'єкти	Місцеве знання ринку	Обмежені ресурси, нестабільна репутація

Основні конкуренти ПрАТ «Трест Житлобуд-1» мають різні сильні та слабкі сторони, що створює для підприємства як виклики, так і можливості для розвитку. Серед ключових факторів конкурентоспроможності виділяються: ціна квадратного метра, якість будівництва, терміни здачі об'єктів, наявність інфраструктури та імідж компанії.

Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» це означає необхідність стратегічного планування діяльності, оптимізації внутрішніх процесів та впровадження інноваційних кадрових і технологічних рішень, що дозволяють підвищити ефективність управління персоналом і своєчасно реагувати на зміни попиту на ринку. Врахування сильних сторін конкурентів та постійне вдосконалення

власних процесів забезпечують підприємству можливість зміцнити позиції на ринку та закріпити статус надійного забудовника.

Для зміцнення та розширення ринкових позицій ПрАТ «Трест Житлобуд-1» підприємство реалізує низку заходів. Серед них – розробка програми стимулювання збуту будівельних матеріалів, встановлення нових контактів із споживачами та компаніями-партнерами, створення дилерської мережі та контроль реалізації продукції до кінцевого споживача. Одночасно ведеться постійне вивчення потреб існуючих та потенційних клієнтів, що дозволяє оперативно адаптувати виробничу та комерційну діяльність до змін попиту на ринку та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Для оцінки положення ПрАТ «Трест Житлобуд-1» на ринку доцільно розглянути вплив зовнішнього середовища, яке визначається економічними, соціальними, політичними, ринковими та технологічними чинниками. Аналіз прояву та характеру впливу цих факторів дозволяє зрозуміти зовнішні загрози та можливості для підприємства і представлений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фактори зовнішнього середовища

Група чинників	Прояв впливу	Вплив на діяльність ПрАТ «Трест Житлобуд-1»
1	2	3
Економічні	Коливання цін на будівельні матеріали, зміни рівня доходів населення, інфляція, доступність кредитних ресурсів	Впливає на собівартість будівництва, купівельну спроможність клієнтів та фінансове планування; потребує адаптації цінової політики та оптимізації витрат
Соціальні	Зростання попиту на житло, зміна демографічної структури, очікування населення щодо комфорту та якості житла	Визначає пріоритети у виборі проєктів, типів забудови та комплектації об'єктів; потребує врахування потреб клієнтів у плануванні та маркетингу
Політичні	Законодавчі зміни, регуляції будівельної діяльності, податкове законодавство, державна підтримка житлового будівництва	Впливає на дотримання норм і правил, терміни отримання дозволів, податкове навантаження та можливості участі у державних програмах
Ринкові	Конкуренція серед забудовників, зміни попиту	Формує необхідність стратегічного позиціонування, підвищення якості

Продовження табл. 2.2

1	2	3
	на комерційну та житлову нерухомість	об'єктів, розвиток маркетингових та продажних стратегій
Технологічні	Нові будівельні матеріали, сучасне обладнання, автоматизація процесів, цифрові технології	Впливає на підвищення продуктивності, скорочення термінів будівництва, зниження витрат та підвищення якості продукції; вимагає впровадження інновацій та модернізації виробництва

Аналізуючи зовнішнє середовище ПрАТ «Трест Житлобуд-1», визначено критичні фактори, що гальмують розвиток підприємства. Найсуттєвіший негативний вплив мають економічні чинники, зокрема інфляція, та політичні – нестабільність економічної ситуації в країні. Водночас найбільші можливості для розвитку підприємства створюють технологічні, ринкові та соціальні фактори, тоді як найбільша загроза надходить від конкурентного середовища.

Найтипівіші запитання при проведенні зовнішнього ситуаційного аналізу включають:

- чи здатне підприємство задовольнити потреби ринку без проведення суттєвої реорганізації?
- чи володіють конкуренти ресурсами, технологіями або перевагами, яких немає у підприємства?
- чи створюють законодавчі та регуляторні норми загрозу для діяльності підприємства?

SWOT-аналіз зовнішнього середовища спрямований на виявлення можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін підприємства. Він дозволяє комплексно оцінити позиції компанії та сформулювати стратегію розвитку.

Фактори впливу поділяються на чотири категорії:

S – Strengths (сильні сторони): переваги підприємства порівняно з конкурентами, наприклад, прямий продаж клієнтам, вищий прибуток, високий рівень обслуговування.

W – Weaknesses (слабкі сторони): внутрішні обмеження, наприклад, недостатня кількість партнерів, низька ефективність реклами, обмежена цільова аудиторія.

O – Opportunities (можливості): зовнішні фактори, що сприяють розвитку, наприклад, доступ клієнтів до інформації про продукцію онлайн, можливість здійснювати покупки цілодобово.

T – Threats (загрози): зовнішні виклики, наприклад, вищий рівень впізнаваності брендів конкурентів або вища якість їх продукції.

SWOT-аналіз ПрАТ «Трест Житлобуд-1» представлений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

	Позитивні фактори	Негативні фактори
Внутрішні фактори	<p>Сильні сторони (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока репутація на ринку Харкова - досвідчений та кваліфікований персонал - власне обладнання та техніка - широка база постійних клієнтів 	<p>Слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - обмежена кількість стратегічних партнерів - застарілі деякі технології будівництва - недостатньо розвинений маркетинг та реклама - висока собівартість робіт
Зовнішні фактори	<p>Можливості (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> - зростання попиту на житлову нерухомість у Харкові - державні програми підтримки будівництва - впровадження нових технологій та матеріалів - розвиток онлайн-продажів та цифрових сервісів 	<p>Загрози (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока конкуренція серед забудовників - зростання цін на будівельні матеріали - законодавчі та регуляторні зміни - економічна нестабільність та інфляція

Проведений SWOT-аналіз показав, що ПрАТ «Трест Житлобуд-1» має суттєві внутрішні переваги, такі як досвідчений персонал, висока репутація на ринку та наявність власної техніки, що забезпечує стабільність і надійність виконання будівельних проєктів. Водночас підприємство стикається з певними внутрішніми обмеженнями – застарілі технології, недостатньо розвинений маркетинг та обмежена кількість стратегічних партнерів, що може стримувати розвиток.

Серед зовнішніх факторів для компанії найбільші можливості створюють зростання попиту на житлову нерухомість у Харкові, державні програми підтримки будівництва та впровадження нових технологій. Найбільші загрози походять від високої конкуренції, коливань цін на матеріали, регуляторних змін та економічної нестабільності.

Таким чином, для зміцнення позицій на ринку ПрАТ «Трест Житлобуд-1» доцільно зосередитися на модернізації виробничих процесів, розвитку маркетингових інструментів, розширенні партнерської мережі та підвищенні інноваційної сприйнятливості підприємства.

PEST-аналіз (іноді його називають STEP-аналізом) є інструментом стратегічного планування, що дозволяє оцінити вплив макросередовища на діяльність підприємства протягом 3–10 років. Аббревіатура PEST розшифровується як:

- Politics (політика) – політичне та регуляторне оточення компанії;
- Economics (економіка) – економічні умови та макроекономічні фактори;
- Socio-Culture (соціум-культура) – соціальні та культурні тенденції, вплив населення;
- Technology (технології) – технологічні інновації та розвиток виробничих процесів.

Метою PEST-аналізу є систематичне відстеження змін у макросередовищі та виявлення ключових тенденцій і подій, які не контролюються підприємством, але здатні суттєво вплинути на ефективність стратегічних рішень.

Проведемо PEST-аналіз ПрАТ «Трест Житлобуд-1» у табл. 2.4.

Проведений PEST-аналіз показує, що діяльність ПрАТ «Трест Житлобуд-1» значною мірою залежить від політичного та економічного оточення, яке визначає стабільність ринку будівництва та доступність фінансових ресурсів.

PEST-аналіз ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Фактор PEST	Вплив на ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	Приклади / коментарі
Політичні (Politics)	Вплив державної політики, регуляторні вимоги, податкова та будівельна політика	- законодавчі зміни у сфері будівництва та містобудування - державні програми підтримки будівництва житла - стабільність місцевої влади
Економічні (Economics)	Вплив макроекономічних факторів на фінансові результати	- коливання цін на будівельні матеріали - інфляція та валютні ризики - попит на житлову та комерційну нерухомість
Соціально-культурні (Socio-Culture)	Вплив соціальних і культурних тенденцій на діяльність	- зростання попиту на сучасне комфортне житло - переваги покупців у виборі нерухомості - демографічні зміни в харкові та області
Технологічні (Technology)	Вплив технологічних інновацій на виробничі процеси	- використання сучасних будівельних матеріалів та технологій - автоматизація процесів управління проектами - впровадження інформаційних систем та BIM-технологій

Соціально-культурні фактори, такі як демографічні тенденції та потреби населення у комфортному житлі, створюють додаткові можливості для розвитку підприємства. Технологічні зміни, включаючи сучасні будівельні матеріали, автоматизацію та цифровізацію управлінських процесів, сприяють підвищенню ефективності виробництва та якості наданих послуг.

Враховання цих факторів дозволяє керівництву підприємства формувати довгострокову стратегію розвитку, адаптовану до зовнішніх викликів і внутрішніх можливостей, а також підвищувати конкурентоспроможність на ринку нерухомості Харкова.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» показав, що підприємство функціонує в умовах постійних змін ринку нерухомості Харкова, де попит на житло перевищує пропозицію, а конкуренція серед забудовників залишається високою.

Зовнішнє середовище, включаючи економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, визначає стратегічні можливості та загрози для розвитку підприємства. Одночасно внутрішні ресурси та організаційні особливості, такі як кадровий потенціал, матеріальна база та система управління, формують сильні та слабкі сторони підприємства.

Проведені SWOT- та PEST-аналізи дозволяють комплексно оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, визначити ключові пріоритети діяльності та розробити ефективні стратегії зміцнення позицій ПрАТ «Трест Житлобуд-1» на ринку, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до змін навколишнього середовища.

2.3. Аналіз показників праці та її оплати

Ефективне використання персоналу є одним із ключових показників успішності підприємства, оскільки працівники є стратегічним ресурсом і водночас найскладнішим об'єктом управління. Персонал виконує дві функції: як об'єкт управління, він є продуктивною силою та основою будь-якого виробничого процесу; як суб'єкт управління, працівники впливають на результати діяльності підприємства через свої знання, навички та мотивацію. Планування, формування, перерозподіл та раціональне використання трудових ресурсів становлять суть управління персоналом і за своєю важливістю прирівнюються до управління матеріальними та фінансовими ресурсами.

Аналіз людських ресурсів є ключовим компонентом оцінки ефективності діяльності підприємства. Він дозволяє оцінити, наскільки раціонально використовуються трудові ресурси та робочий час, а також визначити рівень продуктивності праці. Основними завданнями такого аналізу є: об'єктивна оцінка використання персоналу та робочого часу, визначення факторів, що впливають на зміну продуктивності праці, та виявлення резервів для більш повного та ефективного використання трудових ресурсів.

Рис. 2.2 ілюструє структуру та ключові елементи системи управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1», що включає планування кадрових потреб, підбір і найм персоналу, оцінку та розвиток компетенцій, мотивацію та стимулювання працівників, а також контроль і аналіз ефективності управління людськими ресурсами.



Рис. 2.2. Система управління персоналом в ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Система управління персоналом підприємства складається з основних функціональних блоків, які забезпечують комплексне управління трудовими ресурсами. До ключових етапів належать:

– планування персоналу – визначення потреб у кадрах відповідно до стратегії підприємства;

- аналіз роботи – оцінка завантаженості, ефективності та продуктивності працівників;
- набір та відбір персоналу – пошук, залучення та відбір кандидатів для заповнення вакансій;
- організація орієнтації та адаптації – інтеграція нових співробітників у робоче середовище;
- оцінка виконання роботи – контроль результатів діяльності персоналу та визначення потреб у розвитку;
- підвищення, пониження, переведення, звільнення – управління кар’єрним розвитком та кадровими змінами.

Нижче основних функціональних блоків розташовані функціональні підсистеми, які підтримують ефективність управління персоналом.

Кожна підсистема виконує конкретну роль у підтримці стратегічних та операційних цілей підприємства, забезпечуючи комплексний підхід до управління людським капіталом, підвищення ефективності використання персоналу та розвитку інноваційного потенціалу працівників.

З рис. 2.2 видно, що ПрАТ «Трест Житлобуд-1» має розвинену підсистему трудових відносин, що забезпечує формування ефективного та згуртованого колективу. На підприємстві особлива увага приділяється підтриманню добрих взаємин між працівниками та керівництвом, а виникаючі конфлікти оперативно вирішуються управлінським персоналом шляхом застосування конструктивних методів спілкування та координації.

Наявність підсистеми умов праці свідчить про системний підхід підприємства до створення безпечного та комфортного робочого середовища. Зокрема, на будівельному майданчику ПрАТ «Трест Житлобуд-1» контролюються показники ергономіки та психофізіологічного навантаження, дотримуються стандарти охорони праці, а також ведеться моніторинг впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність праці робітників та інженерного персоналу, але й сприяє зниженню виробничих ризиків і створенню позитивного іміджу

підприємства.

На ПрАТ «Трест Житлобуд-1» персонал поділяється на три основні категорії: виробничий персонал, невиробничий персонал та адміністративний персонал.

Виробничий персонал складається з працівників, безпосередньо задіяних у будівельному процесі, тобто тих, хто працює на основних виробничих ділянках підприємства. Це майстри будівельних робіт, бригадири, робітники, що виконують монтажні, оздоблювальні та інші будівельні операції. Витрати на оплату праці цього персоналу включаються до собівартості продукції, оскільки їхня праця прямо пов'язана з виготовленням будівельних об'єктів.

Невиробничий персонал включає допоміжних працівників, які не задіяні в основному виробництві, а також керівників першого рівня у виробничих підрозділах, які виконують організаційно-технічні та контрольні функції. Витрати на їхню працю також відносяться на собівартість, адже вони опосередковано забезпечують безперервність і якість будівельного процесу.

Адміністративний персонал охоплює керівництво підприємства (директор та його заступники), технічних працівників, спеціалістів архітектурно-будівельного відділу, фінансово-економічного відділу, бухгалтерії та відділу кадрів. Витрати на оплату праці цього персоналу покриваються за рахунок валового прибутку підприємства, оскільки їх діяльність спрямована на управління, планування та забезпечення функціонування підприємства в цілому, а не на конкретне виробництво продукції.

Такий поділ персоналу дозволяє ПрАТ «Трест Житлобуд-1» ефективно планувати витрати на оплату праці, контролювати собівартість будівельних об'єктів і оптимізувати управлінські процеси, що сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства.

Трудові ресурси – це частина населення країни, яка завдяки своїм фізичним можливостям, професійним знанням та розумовим здібностям

здатна ефективно працювати у різних сферах народного господарства, зокрема у будівництві. На рівні підприємства, зокрема ПрАТ «Трест Житлобуд-1», трудові ресурси визначають потенціал виконання виробничих завдань та реалізації проектів.

Таблиця 2.5

Кількість працівників ПрАТ «Трест Житлобуд-1» [61]

Назва показників	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Прийнято працівників	210	180	150
Вибуло працівників	230	200	180
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	1520	1560	1540

ПрАТ «Трест Житлобуд-1» демонструє стабільну динаміку трудових ресурсів протягом 2023–2025 років. Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду залишалася майже стабільною, коливаючись у межах 1520–1560 осіб, що свідчить про відносну стабільність персоналу на підприємстві.

Прийом працівників поступово зменшувався: якщо у 2023 році було прийнято 210 осіб, то у 2025 році – 150 осіб. Це може свідчити про оптимізацію чисельності персоналу та ефективне використання існуючих ресурсів.

Кількість вибулих працівників також демонструє тенденцію до зменшення: з 230 осіб у 2023 році до 180 у 2025 році. Це вказує на зниження плинності кадрів, що позитивно впливає на стабільність колективу та безперервність будівельних процесів.

Співвідношення прийнятих і вибулих працівників показує, що підприємство активно контролює кадровий рух і підтримує баланс між новим набором і звільненням, що дозволяє уникати дефіциту робочої сили на виробництві.

Загалом, динаміка чисельності персоналу та рух трудових ресурсів на ПрАТ «Трест Житлобуд-1» свідчить про ефективне управління кадрами, орієнтоване на збереження кваліфікованих працівників, підвищення продуктивності праці та забезпечення безперебійного виконання будівельних

робіт.

Графічно кількість працівників у ПрАТ «Трест Житлобуд-1» наведено на рис. 2.3.

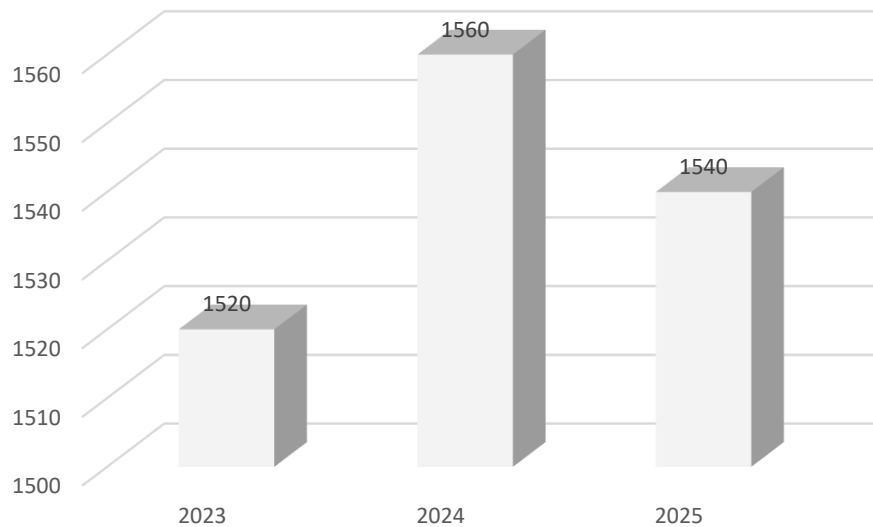


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу у ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

В умовах воєнного стану та поглиблення економічної кризи кадри підприємств, зокрема будівельних, перебувають у постійному русі. Нестабільність економічної ситуації, скорочення фінансування, загроза безпеці працівників та зниження рівня заробітної плати призводять до зростання плинності персоналу і втрати висококваліфікованих кадрів.

Висока текучість працівників під час воєнного стану негативно впливає на ефективність підприємства та реалізацію будівельних проектів. До основних наслідків належать:

- упущена вигода через повільну адаптацію нових працівників, особливо тих, хто вимушено переміщений або прийнятий із інших регіонів;
- зниження продуктивності нових працівників, які ще не освоїли специфіку виробничих процесів у складних умовах;
- відволікання висококваліфікованих спеціалістів на навчання та супровід нових робітників;
- труднощі у підтримці мотивації персоналу, особливо з урахуванням

психологічного та фізичного навантаження, пов'язаного з воєнними ризиками.

З огляду на ці фактори, плинність кадрів у період воєнного стану набуває особливої значущості для аналізу управління трудовими ресурсами. Контроль цього показника та запровадження заходів зі стабілізації колективу дозволяють мінімізувати втрати продуктивності, зберегти компетентний персонал та забезпечити безперервність виконання будівельних робіт навіть у кризових умовах.

Дані про рух робочої сили представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Рух робочої сили у ПрАТ «Трест Житлобуд-1» [61]

Роки	Прийнято, всього, чол.	з них жінок, чол.	Вибуло, всього, чол.	За власним бажанням, чол.
2023	210	70	230	150
2024	180	60	200	130
2025	150	50	180	110

Прийом персоналу поступово зменшується, що відповідає оптимізації чисельності та скороченню набору в умовах воєнного стану. Вибуття персоналу переважно відбувається за власним бажанням, що відображає нестабільність ринку праці та відтік кадрів через економічні та безпекові фактори. Частка жінок у прийомі персоналу становить близько 30–33%, що відповідає структурі будівельного підприємства.

За даними табл. 2.6 розрахуємо коефіцієнти, що характеризують ефективність руху робочої сили.

1. Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коб.пр.):

$$\text{Коб.пр} = \frac{\text{Чпр}}{\text{Чсер.обл}}, \quad (2.1)$$

де Чпр – кількість прийнятих працівників;

Чсер.обл – середньооблікова чисельність працівників.

$$\text{Коб.пр.}_{2023} = 210/1520 \approx 0,138$$

$$\text{Коб.пр.}_{2024} = 180/1560 \approx 0,115$$

$$\text{Коб.пр.}_{2025} = 150/1540 \approx 0,097$$

Коефіцієнт обороту по прийому поступово зменшується, що свідчить про зменшення набору нових працівників та стабілізацію кадрового складу.

2. Коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям (Коб.виб.):

$$\text{Коб.виб} = \text{Чвиб} / \text{Чсер.обл} , \quad (2.2)$$

де Чпр – кількість працівників, які вибули;

Чсер.обл – середньооблікова чисельність працівників.

$$\text{Коб.виб.2023} = 230 / 1520 \approx 0,151$$

$$\text{Коб.виб.2024} = 200 / 1560 \approx 0,128$$

$$\text{Коб.виб.2025} = 180 / 1540 \approx 0,117$$

Зниження коефіцієнта вибуття вказує на зменшення плинності кадрів та стабілізацію колективу.

3. Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл.):

$$\text{Кпл} = \text{Чзв} / \text{Чсер.обл} , \quad (2.3)$$

де Чпр – кількість звільнених працівників;

Чсер.обл – середньооблікова чисельність працівників

$$\text{Кпл.2023} = 150 / 1520 = 0,098$$

$$\text{Кпл.2024} = 130 / 1560 \approx 0,08$$

$$\text{Кпл.2025} = 110 / 1540 \approx 0,071$$

Коефіцієнт плинності кадрів зменшується з року в рік, що свідчить про позитивний ефект заходів підприємства щодо утримання персоналу навіть в умовах воєнного стану.

Навряд чи можна заперечувати, що плинність кадрів має негативний вплив на ефективність роботи підприємства. Висока текучість працівників ускладнює формування стабільного та згуртованого колективу, що безпосередньо позначається на корпоративному духу, командній роботі та моральному стані персоналу. Внаслідок цього спостерігається зниження

продуктивності праці та загальної ефективності підприємства, що особливо критично для будівельних підприємств, де своєчасне та якісне виконання робіт є ключовим фактором.

Текучість кадрів – це переміщення робочої сили, яке виникає через незадоволеність працівника умовами праці, організацією роботи або управлінським стилем на підприємстві. У період воєнного стану до цих факторів додаються додаткові ризики, такі як нестабільність економічної ситуації, загроза безпеці персоналу та скорочення фінансування, що ще більше підвищує ризик відтоку кваліфікованих робітників.

В умовах сучасних викликів для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» контроль і оптимізація плинності кадрів є стратегічно важливим завданням для збереження професійних компетенцій, стабільності виробничих процесів та підвищення ефективності роботи підприємства.

4. Коефіцієнт змінності кадрів (Кзм.):

Коефіцієнт змінності кадрів характеризує співвідношення між кількістю працівників, прийнятих на роботу, та кількістю звільнених. Він дозволяє оцінити, наскільки підприємство збалансовано по входу та виходу персоналу.

$$K_{зм} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{виб}}, \quad (2.4)$$

де $Ч_{пр}$ – кількість прийнятих на роботу працівників;

$Ч_{виб}$ – кількість звільнених працівників.

$$K_{зм.2023} = 210/230 \approx 0,91$$

$$K_{зм.2024} = 180/200 \approx 0,90$$

$$K_{зм.2025} = 150/180 \approx 0,83$$

Коефіцієнт змінності менший за 1 у всі роки, що свідчить про переважання вибуття над прийомом нових працівників, тобто на підприємстві спостерігається незначний дефіцит кадрів.

Зниження коефіцієнта змінності з 0,91 у 2023 році до 0,83 у 2025 році вказує на тривалу тенденцію до зменшення набору персоналу порівняно зі

звільненнями, що особливо важливо враховувати у воєнний та кризовий період.

Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» це означає необхідність активного управління кадровим резервом, стимулювання утримання кваліфікованих працівників та адаптації нових співробітників, щоб уникнути дефіциту робочої сили та падіння продуктивності виробничих процесів.

Дані розрахунків зведемо в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Показники ефективності руху трудових ресурсів

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Коефіцієнт обороту по прийому	0,138	0,115	0,097
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,151	0,128	0,117
Коефіцієнт плинності кадрів	0,098	0,08	0,071
Коефіцієнт змінності кадрів	0,91	0,9	0,83

Коефіцієнт обороту по прийому зменшився з 0,138 у 2023 році до 0,097 у 2025 році, що свідчить про поступове скорочення набору нових працівників та стабілізацію чисельності персоналу на підприємстві.

Коефіцієнт обороту за вибуттям знизився з 0,151 у 2023 році до 0,117 у 2025 році. Це означає, що плинність кадрів зменшується, а колектив стає більш стабільним, незважаючи на складні економічні та воєнні умови.

Коефіцієнт плинності кадрів також демонструє зниження – з 0,098 у 2023 році до 0,071 у 2025 році. Це свідчить про ефективність заходів підприємства щодо утримання персоналу, підвищення мотивації та стабільності робочих груп.

Коефіцієнт змінності кадрів поступово зменшується з 0,91 у 2023 році до 0,83 у 2025 році. Значення менше 1 вказує на те, що кількість звільнених перевищує кількість прийнятих, що є характерним для періоду кризових або воєнних обставин. Це підкреслює необхідність планування резерву персоналу та адаптації нових працівників для забезпечення безперервності будівельних процесів.

Загалом, тенденції руху трудових ресурсів на ПрАТ «Трест

Житлобуд-1» демонструють поступову стабілізацію кадрового складу, зниження плинності та контрольовану змінність кадрів. Це є позитивним сигналом для підприємства, яке працює в умовах воєнного стану, адже збереження кваліфікованих кадрів та стабільність робочих груп безпосередньо впливає на продуктивність, якість будівельних робіт та ефективність управління персоналом.

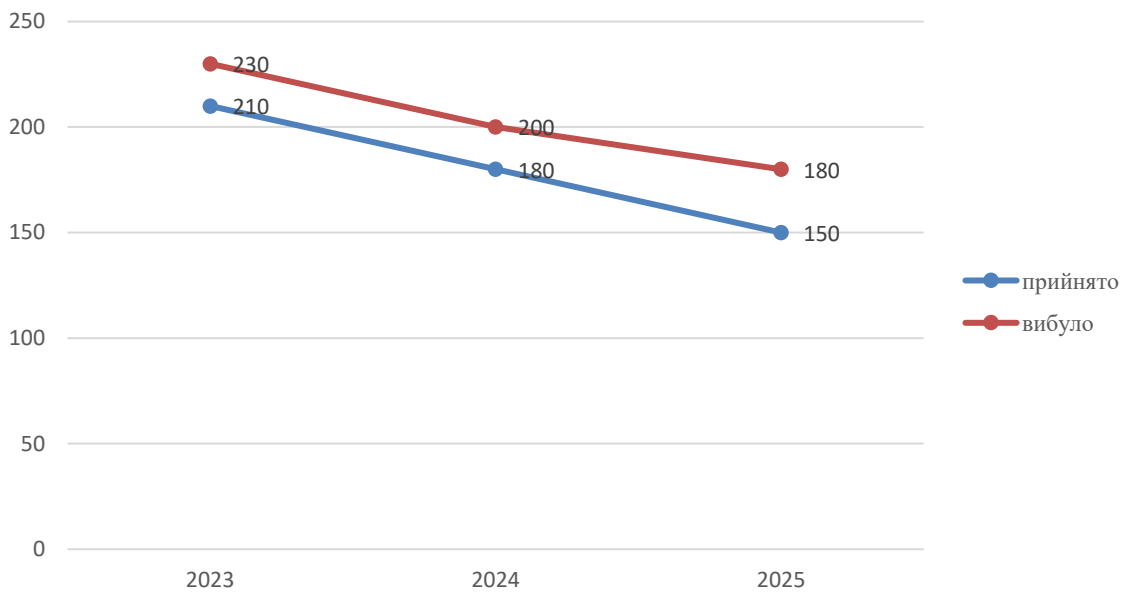


Рис. 2.3. Динаміка руху працівників ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Протягом останніх трьох років частка адміністративного персоналу на підприємстві зменшувалася. Це відбувалося внаслідок кадрової політики керівництва акціонерного товариства, яке не здійснювало прийому нових працівників до адміністративного апарату, тобто не заповнювало вакантні робочі місця після звільнень.

Таке рішення дозволило підприємству оптимізувати адміністративні витрати, зосередивши ресурси на основному виробництві та підтриманні стабільності колективу виробничого персоналу. Водночас скорочення адміністративного персоналу вимагає ефективного розподілу обов'язків та підвищення продуктивності наявних працівників, щоб забезпечити безперервність управлінських та організаційних процесів на підприємстві.

Структура та співвідношення персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Виробничий персонал на одного невиробничого	3,8	3,9	4,0
Виробничий персонал на одного адміністративного	12,5	13,2	14,0
Частка адміністративного персоналу, %	8,0	7,5	7,0

Виробничий персонал на одного невиробничого поступово зростає, що свідчить про оптимізацію допоміжних та обслуговуючих підрозділів.

Виробничий персонал на одного адміністративного також збільшується, що підтверджує політику керівництва не заповнювати вакантні адміністративні посади та підвищувати ефективність управлінського апарату.

Частка адміністративного персоналу зменшується з 8,0% у 2023 році до 7,0% у 2025 році, що відображає стратегічне рішення підприємства зосередити ресурси на основному виробництві та скоротити адміністративні витрати.

У будівельному підприємстві традиційно більшу частку складають чоловіки, які задіяні у виробничому процесі, тоді як жінки переважно працюють у невиробничих та адміністративних підрозділах, таких як бухгалтерія, відділ кадрів або технічні та організаційні служби.

Співвідношення чоловіків і жінок у ПрАТ «Трест Житлобуд-1» наведено у табл. 2.9. Аналіз цих даних дозволяє оцінити гендерну структуру персоналу та визначити частку жіночого та чоловічого складу у різних категоріях працівників.

Таблиця 2.9

Співвідношення чоловіків і жінок у ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Роки	Всього працівників, чол.	Чоловіки, чол.	Жінки, чол.	Частка жінок, %
2023	1520	1090	430	28,3
2024	1560	1120	440	28,2
2025	1540	1110	430	27,9

Гендерна структура персоналу впливає на організацію роботи, планування трудових ресурсів та систему мотивації, оскільки специфіка будівельного виробництва потребує врахування фізичних, психологічних та

організаційних аспектів праці різних категорій працівників.

Чоловіки переважають у складі підприємства, оскільки основну частину виробничого персоналу складають робітники будівельних професій.

Жінки переважно зайняті у невиробничих та адміністративних підрозділах, таких як бухгалтерія, відділ кадрів, технічні та організаційні служби.

Частка жінок у загальній чисельності колективу становить близько 28%, що відповідає типовій структурі будівельних підприємств.

Структура персоналу стабільна протягом трьох років, що свідчить про стабільність гендерної структури та кадрової політики підприємства.

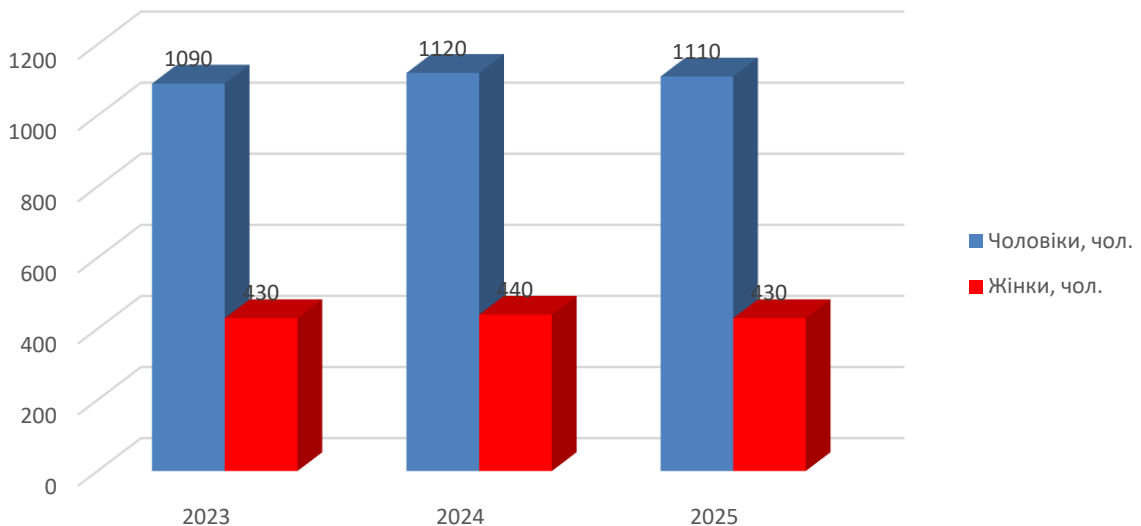


Рис. 2.4. Середньооблікова чисельність жінок і чоловіків ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Рис. 2.4 демонструє перевагу чоловіків у чисельному вираженні над чисельністю жінок у ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

Традиційним показником статистики людських ресурсів є середній вік працівників, який розраховується як відношення суми віку всіх працівників до загальної чисельності персоналу організації. Проте цей показник не завжди є достатньо інформативним, оскільки однаковий середній вік може ховати

суттєві відмінності у віковій структурі. Наприклад, середній вік 40 років може бути отриманий у ситуації, коли на підприємстві працюють десять 20-річних та десять 60-річних працівників, що суттєво впливає на продуктивність, досвід та динаміку кадрів.

Значно більш ефективним є аналіз вікової структури персоналу за групами, наприклад: 20–30 років, 31–40 років, 41–50 років, 51 рік і старше. Такий підхід дозволяє:

- оцінити досвід і кваліфікацію колективу;
- визначити потреби у навчанні та підготовці молодих працівників;
- планувати кадровий резерв та стратегію омолодження штату;
- виявляти ризики дефіциту професійних кадрів у разі масового виходу на пенсію старших працівників.

Для будівельного підприємства, такого як ПрАТ «Трест Житлобуд-1», врахування вікових груп особливо важливе, оскільки фізичне навантаження на виробничих ділянках і специфіка робіт потребують поєднання досвідчених спеціалістів та молодих працівників із високою працездатністю.

Таблиця 2.10

Вікова структура ПрАТ «Трест Житлобуд-1» (у % до чисельності)

Вік	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Молодше 20 років	2,0	2,0	1,8
20–30 років	28,0	27,5	27,0
31–40 років	32,0	32,5	33,0
41–50 років	20,0	20,0	20,5
Старше 60 років	3,0	3,5	3,7

Молодші працівники (до 30 років) становлять приблизно 30% колективу, що дозволяє підприємству забезпечувати омолодження штату та поповнення кваліфікованих робітників.

Основна частина персоналу (31–50 років) – це досвідчені спеціалісти та керівники середньої ланки, які забезпечують стабільність виробничих процесів.

Працівники старше 50 років поступово зменшують свою частку в

структурі, що відображає поступовий вихід на пенсію та оновлення кадрів.

Вікова структура підприємства є збалансованою, поєднує досвід та працездатність, що особливо важливо для будівельної галузі з високим фізичним навантаженням.

У сучасних умовах економічного розвитку керівництво досліджуваного підприємства дедалі більше усвідомлює, що освіта та професійний розвиток персоналу є ключовими чинниками інноваційної модернізації та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме рівень знань, компетентностей і професійних навичок працівників формує основу ефективного функціонування організації та забезпечує її економічну стійкість.

Освітній потенціал персоналу виступає важливим стратегічним ресурсом, оскільки накопичені знання, досвід і вміння працівників значно перевищують за своєю цінністю матеріальні та фінансові ресурси. Інвестиції в навчання, підвищення кваліфікації та розвиток професійних компетентностей сприяють впровадженню інновацій, удосконаленню виробничих процесів та підвищенню продуктивності праці.

Таким чином, розвиток освітнього рівня персоналу є не лише передумовою інноваційного зростання підприємства, але й важливим фактором підвищення добробуту як трудового колективу в цілому, так і кожного працівника зокрема.

Таблиця 2.11

Структура персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» за рівнем освіти (у % до чисельності)

Рівень освіти	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Повна вища освіта	24,0	25,5	27,0
Базова вища (бакалавр)	12,0	12,5	13,0
Фахова передвища (коледжі, технікуми)	38,0	37,0	36,0
Професійно-технічна	20,0	19,0	18,0
Повна загальна середня	6,0	6,0	6,0

Аналіз структури персоналу за рівнем освіти свідчить про поступове зростання частки працівників з вищою освітою – з 24,0% у 2023 році до 27,0%

у 2025 році. Це є позитивною тенденцією та відображає орієнтацію підприємства на підвищення кваліфікаційного рівня кадрів.

Частка працівників з фаховою передвищою та професійно-технічною освітою залишається найбільшою, що є характерним для будівельної галузі, де значну роль відіграють кваліфіковані робітничі професії. Водночас поступове скорочення частки працівників із професійно-технічною освітою може свідчити про модернізацію виробничих процесів та підвищення вимог до компетентностей персоналу.

Загалом освітня структура ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є збалансованою та відповідає специфіці діяльності підприємства, забезпечуючи поєднання інженерно-технічного потенціалу та кваліфікованої робітничої сили.

Аналіз взаємозв'язку між рівнем освіти працівників і їх віковою структурою дозволяє оцінити якісний склад трудового потенціалу підприємства та визначити перспективи його розвитку. Вікова категорія безпосередньо впливає на освітній рівень персоналу, оскільки різні покоління формувалися в різних соціально-економічних умовах та мали різний доступ до освітніх можливостей.

Дослідження показує, що серед працівників молодшої вікової групи (до 30 років) переважають особи з повною та базовою вищою освітою. Це зумовлено зростанням вимог сучасного ринку праці до рівня професійної підготовки та більшою доступністю вищої освіти у порівнянні з попередніми десятиліттями. Молоді спеціалісти, як правило, володіють сучасними знаннями, цифровими компетентностями та швидше адаптуються до інноваційних змін.

У віковій групі 31–50 років спостерігається поєднання вищої, фахової передвищої та професійно-технічної освіти. Саме ця категорія працівників формує основу кадрового потенціалу підприємства, поєднуючи практичний досвід із достатнім рівнем професійної підготовки.

Серед працівників старших вікових груп (понад 50 років) частіше зустрічається професійно-технічна або середня спеціальна освіта, що

пояснюється особливостями освітньої системи в період їх професійного становлення. Водночас саме ця категорія має значний практичний досвід, що є важливим для забезпечення стабільності виробничих процесів.

Таким чином, на підприємстві простежується закономірний взаємозв'язок між віком та рівнем освіти: молодші працівники мають вищий формальний освітній рівень, тоді як старші – вагомий практичний досвід. Оптимальне поєднання цих характеристик створює передумови для ефективного функціонування підприємства та формування кадрового резерву.

Таблиця 2.12

Структура персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» по тривалості роботи в організації (у % до чисельності)

Стаж роботи	2023 р.	2024 р.	2025 р.
менше 1 року	12,0	10,5	9,0
1-3 роки	18,0	17,0	16,0
3-5 років	20,0	19,5	19,0
5-10 років	22,0	23,0	24,0
10-20 років	18,0	19,0	20,0
більше 20 років	10,0	11,0	12,0

Аналіз структури персоналу за стажем роботи свідчить про поступове зменшення частки працівників зі стажем менше одного року (з 12,0% у 2023 р. до 9,0% у 2025 р.), що підтверджує тенденцію до стабілізації кадрового складу та зниження плинності кадрів.

Водночас спостерігається зростання частки працівників зі стажем понад 5 років, зокрема у групах 5–10 років, 10–20 років та більше 20 років. Це свідчить про формування стабільного ядра колективу та накопичення професійного досвіду в межах підприємства.

Збільшення частки працівників із тривалим стажем роботи позитивно впливає на виробничу ефективність, оскільки сприяє передачі досвіду, підвищенню якості виконання робіт та зміцненню корпоративної культури.

На підприємстві ПрАТ «Трест Житлобуд-1» важливим інструментом регулювання соціально-трудова відносин є колективний договір, який укладається між роботодавцем і трудовим колективом. Він виступає основним

локальним нормативним документом, що визначає взаємні зобов'язання сторін та забезпечує правові гарантії працівників.

У колективному договорі регламентуються правила внутрішнього трудового розпорядку, умови нормування та оплати праці, система преміювання, питання охорони праці, соціальні гарантії, порядок вирішення трудових спорів, строк дії договору, діяльність профспілкової організації, а також права та обов'язки сторін.

Наявність та систематичне оновлення колективного договору сприяє підвищенню соціальної захищеності працівників, стабільності трудового колективу та зниженню рівня соціальної напруги на підприємстві.

Інформація про укладання колективних договорів у ПрАТ «Трест Житлобуд-1» наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Інформація про укладання колективних договорів у
ПрАТ «Трест Житлобуд-1»**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Наявність колективного договору	укладено	укладено	укладено
Рік прийняття чинної редакції	2023	2023	2025 (нова редакція)
Строк дії договору	2023–2025	2023–2025	2025–2027
Наявність змін та доповнень	внесено зміни	без змін	укладено нову редакцію
Охоплення працівників, %	100	100	100

Аналіз даних свідчить, що у ПрАТ «Трест Житлобуд-1» колективний договір діє на постійній основі та охоплює 100% працівників підприємства. У 2023 році було прийнято нову редакцію договору строком на три роки. У 2024 році до нього вносилися окремі зміни та доповнення з метою актуалізації окремих положень, а у 2025 році укладено нову редакцію договору на наступний період.

Систематичне оновлення колективного договору свідчить про належний рівень соціального діалогу між адміністрацією підприємства та трудовим колективом, що позитивно впливає на стабільність соціально-трудова відносин і підвищує рівень соціального захисту працівників.

Оплата праці – це грошовий вираз вартості та ціни робочої сили, який виплачується працівникові за виконану роботу або надані послуги. Вона є важливим економічним важелем стимулювання трудової активності персоналу та спрямована на забезпечення належного рівня мотивації, підвищення продуктивності праці й ефективності діяльності підприємства в цілому.

Раціональна організація оплати праці сприяє формуванню стабільного трудового колективу, зниженню плинності кадрів та підвищенню якості виконання робіт. В умовах сучасного господарювання система оплати праці має забезпечувати взаємозв'язок між результатами праці працівника та розміром його винагороди.

Склад фонду оплати праці та інших виплат у ПрАТ «Трест Житлобуд-1» наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Склад фонду оплати праці та інших виплат у ПрАТ «Трест Житлобуд-1»
(тис. грн) [61]**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Основна заробітна плата	185 400	206 800	228 500
Додаткова заробітна плата	52 300	59 200	66 800
Премії та заохочувальні виплати	28 600	34 500	41 200
Інші компенсаційні виплати	12 700	14 600	17 300
Середня річна ЗП, грн	183 553	201 987	229 740
Середня місячна ЗП, грн	15 296	16 832	19 145
Загальний фонд оплати праці	279 000	315 100	353 800
(у % до загального фонду)			
Основна заробітна плата	66,4	65,6	64,6
Додаткова заробітна плата	18,7	18,8	18,9
Премії та заохочення	10,3	11,0	11,6
Інші виплати	4,6	4,6	4,9
Разом	100	100	100

Аналіз структури фонду оплати праці свідчить про його стабільне зростання протягом 2023–2025 рр., що пов'язано із підвищенням обсягів виробництва, індексацією заробітної плати та посиленням мотиваційної політики підприємства.

Основну частку у структурі фонду займає основна заробітна плата (понад 64%), що відповідає вимогам раціональної організації оплати праці. Водночас спостерігається поступове зростання частки премій та заохочувальних виплат, що свідчить про посилення стимулюючої функції заробітної плати та орієнтацію підприємства на підвищення продуктивності праці.

Динаміка середньої заробітної плати на одного працівника в ПрАТ «Трест Житлобуд-1» представлена графічно на рис. 2.5.

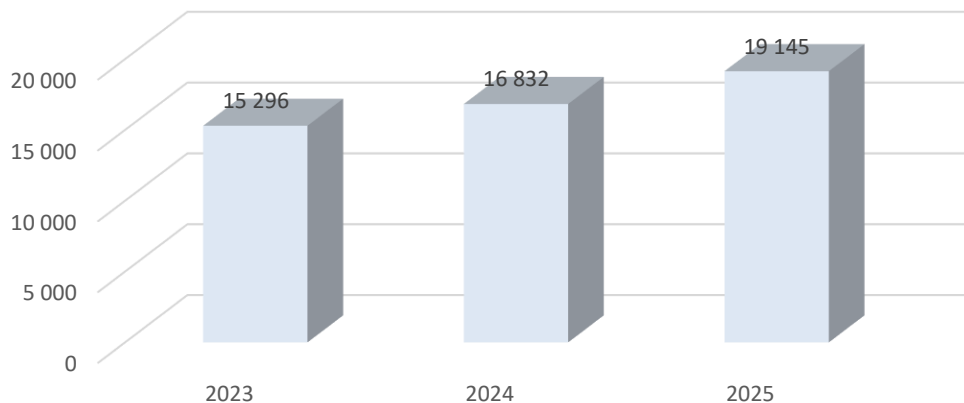


Рис. 2.5 Динаміка середньої заробітної плати на одного працівника

Загалом система оплати праці у ПрАТ «Трест Житлобуд-1» має збалансовану структуру та сприяє підвищенню мотивації персоналу й стабілізації кадрового складу підприємства.

Таблиця 2.15

Використання робочого часу штатних працівників ПрАТ «Трест Житлобуд-1» (людино-години) [61]

Назва показників	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Фонд робочого часу, усього	3 328 000	3 408 000	3 360 000
Відпрацьований час	3 020 000	3 120 000	3 060 000
Невідпрацьований час, з нього з причин:	308 000	288 000	300 000
– щорічних відпусток	120 000	118 000	115 000
– тимчасової непрацездатності	95 000	88 000	92 000
– відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	25 000	30 000	28 000
– інших причин	68 000	52 000	65 000

Загальний фонд робочого часу залишався відносно стабільним протягом

2023–2025 рр., з невеликим коливанням у 2025 році через скорочення чисельності персоналу.

Відпрацьований час становить понад 90% фонду робочого часу, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

Невідпрацьований час переважно припадає на щорічні відпустки та тимчасову непрацездатність.

Порівняно з 2023 роком, спостерігається зниження втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність у 2024 році, що може бути пов'язано з поліпшенням умов праці та заходами з охорони здоров'я.

Відпустки без збереження заробітної плати та інші причини мають незначний вплив на загальний фонд робочого часу, однак їхній контроль дозволяє додатково оптимізувати робочий процес.

Висновки до розділу 2

Аналіз кадрового потенціалу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» показав, що підприємство має добре структуровану систему управління трудовими ресурсами, яка включає підсистеми трудових відносин, умов праці та мотивації персоналу. На підприємстві простежується чіткий поділ працівників на виробничий, невиробничий та адміністративний персонал, що дозволяє ефективно планувати витрати на оплату праці та контролювати продуктивність.

Вивчення руху кадрів свідчить про поступове зниження плинності персоналу: коефіцієнти обороту по прийому та вибуттю зменшуються з 2023 по 2025 рік, коефіцієнт плинності кадрів знизився з 0,098 до 0,071. Разом із цим скорочується частка адміністративного персоналу, що відображає політику керівництва щодо оптимізації чисельності управлінського апарату. Позитивним є те, що зберігається стабільне ядро працівників із тривалим стажем роботи та високим професійним досвідом.

Вікова та освітня структура персоналу свідчить про поступове

омолодження колективу та збільшення частки працівників із вищою освітою, що відповідає сучасним вимогам будівельної галузі та сприяє інноваційному розвитку підприємства. Дослідження взаємозв'язку віку та рівня освіти показало закономірність: молодші працівники мають вищий формальний освітній рівень, тоді як старші працівники забезпечують підприємство практичним досвідом.

Оплата праці на підприємстві має збалансовану структуру, де основна заробітна плата становить понад 64%, а премії та заохочувальні виплати поступово зростають. Середня заробітна плата на одного працівника демонструє стабільне зростання, що сприяє матеріальній мотивації персоналу та підвищенню ефективності його праці. Колективний договір охоплює 100% працівників і регламентує всі ключові аспекти трудових відносин, що забезпечує правову стабільність і соціальний захист трудового колективу.

Використання робочого часу характеризується високим рівнем ефективності: понад 90% фонду робочого часу відпрацьовується працівниками, а невідпрацьований час здебільшого припадає на щорічні відпустки та тимчасову непрацездатність. Це свідчить про оптимальну організацію робочого процесу та контроль за використанням робочого часу.

Таким чином, аналіз кадрового потенціалу та управління трудовими ресурсами ПрАТ «Трест Житлобуд-1» показав, що підприємство має стабільний і кваліфікований персонал, ефективну систему мотивації та контролю робочого часу, що створює передумови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД-1»3.1. Особливості впровадження кадрових інновацій у систему
управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Управління інноваціями в кадровій роботі передбачає забезпечення ефективного масштабу та темпів оновлення кадрової системи, що відповідає як поточним, так і стратегічним цілям організації. Воно здійснюється з урахуванням сучасних законів, досягнень науково-технічного прогресу, державних та галузевих стандартів, а також вимог профспілок та соціальної сфери. Крім того, управління кадровими інноваціями орієнтоване на розвиток ринку праці та підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом інтеграції сучасних підходів до управління персоналом.

Інноваційний менеджмент у сфері управління персоналом спрямований на підвищення ефективності роботи підприємства шляхом оптимізації кадрових процесів та впровадження сучасних технологій управління персоналом. До основних завдань належать:

1. Розробка та впровадження сучасних HR-технологій:
 - автоматизація кадрового діловодства;
 - використання цифрових платформ для оцінки та розвитку персоналу;
 - впровадження систем електронного навчання та дистанційного розвитку компетенцій.
2. Адаптація кадрових процесів до стратегічних цілей підприємства:
 - визначення потреб у персоналі відповідно до планів розвитку;
 - формування кадрового резерву та системи мотивації для забезпечення стабільності та росту продуктивності.
3. Оптимізація процесів підбору, оцінки та розвитку персоналу:
 - впровадження систем ділової оцінки та атестації працівників;

- створення ефективних програм навчання та підвищення кваліфікації;
- забезпечення відповідності рівня компетенцій працівників потребам організації.

4. Підвищення гнучкості та адаптивності кадрової системи:

- реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища (економічні, соціальні, технологічні);
- забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності ринку та зовнішніх ризиків.

5. Сприяння розвитку корпоративної культури та залученості персоналу:

- формування культури інновацій і командної роботи;
- підвищення рівня задоволеності працівників, мотивації та лояльності.

Таким чином, людські ресурси організації формуються на основі застосування теоретичних підходів, принципів та методів управління інноваціями. Вони покликані забезпечувати адаптацію персоналу до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, сприяючи підвищенню ефективності роботи та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Управління інноваціями в кадровій роботі дозволяє підвищити ефективність виконання ключових завдань управління персоналом, зокрема:

1. Планування та оптимізація кадрових ресурсів – забезпечення організації потрібними компетентними фахівцями у відповідний час.

2. Підбір та адаптація персоналу – швидка інтеграція нових працівників у робочі процеси та корпоративну культуру.

3. Оцінка та розвиток компетенцій – впровадження сучасних систем оцінки, атестації та професійного розвитку персоналу.

4. Мотивація та стимулювання працівників – формування системи матеріального та нематеріального заохочення, що відповідає сучасним стандартам.

5. Підвищення гнучкості та адаптивності кадрової системи – здатність реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища [19].

Впровадження інновацій у кадрову політику будівельного підприємства, такого як ПрАТ «Трест Житлобуд-1», необхідно проводити з урахуванням можливого опору персоналу, адже успіх будь-яких нововведень залежить від рівня залученості та готовності працівників до змін. На будівельному підприємстві, де процеси виробництва тісно пов'язані з командною взаємодією та дотриманням технологічних норм, інноваційні підходи в управлінні персоналом стають ключовим фактором підвищення ефективності виробництва та реалізації проєктів у строк.

Основна мета інноваційної кадрової політики – формування висококваліфікованого, відповідального та згуртованого колективу, здатного швидко адаптуватися до змін виробничого середовища. Впровадження інновацій у HR-процеси на будівельному підприємстві включає:

- цифровізацію кадрового обліку та управління – використання HRIS-систем для автоматизації обліку робочого часу, контролю за продуктивністю працівників та планування ресурсів для будівельних проєктів;

- систему дистанційного навчання та підвищення кваліфікації – онлайн-курси, вебінари та тренінги для працівників різних спеціальностей (будівельники, інженери, технічний персонал), що дозволяє підвищувати компетентність без зупинки виробництва;

- програми залученості та мотивації персоналу – впровадження систем преміювання, бонусів за якість виконання робіт, внутрішніх конкурсів та визнання досягнень команди;

- інноваційні методи оцінки персоналу – ділова оцінка та атестація з використанням KPI, тестів на компетенції та оцінки ефективності роботи в реальних виробничих умовах;

- розробка заходів з управління змінами – проведення інформаційних кампаній, робота з наставниками, командні сесії для адаптації до нових процедур та технологій.

Завдяки впровадженню таких підходів будівельне підприємство отримує не тільки сприятливі умови праці для персоналу, а й значне

підвищення ефективності виробничих процесів, скорочення простоїв та своєчасне виконання проєктів, що позитивно впливає на конкурентоспроможність і фінансові результати ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

Основні особливості процесу впровадження інновацій у ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

Процес впровадження нововведень у підприємстві має низку характерних особливостей, які визначають ефективність управління та конкурентоспроможність на будівельному ринку:

1. Безперервність інновацій – процес постійно супроводжується появою нових ідей, технологій і методів управління, що забезпечує постійне оновлення виробничих і кадрових процесів.

2. Пріоритет інноваційного виробництва – застосування новітніх технологій і матеріалів дозволяє підприємству випереджати конкурентів і слугує основою для досягнення інших принципів успіху інновацій.

3. Особливості сприйняття інновацій керівництвом – ефективність підприємства значною мірою визначається готовністю менеджменту приймати та впроваджувати інноваційні рішення у виробництво та управління персоналом.

4. Циклічність інноваційних процесів – впровадження базових інновацій створює поштовх для появи наступних ідей, що забезпечує безперервний розвиток підприємства.

5. Гнучкість інноваційного виробництва – підприємство здатне адаптуватися до змін ринку, маневрувати ресурсами та стимулювати підприємство серед працівників.

6. Економічність інноваційного виробництва – процес інновацій потребує інвестицій, сміливих управлінських рішень і готовності тимчасово відмовитися від частини прибутку задля отримання довгострокових економічних результатів [44].

Успішність інноваційної діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» визначається сукупністю внутрішніх та зовнішніх чинників, які формують

здатність підприємства створювати, впроваджувати та комерціалізувати нововведення в умовах конкурентного будівельного ринку.

1. Наявність джерел творчих ідей в організації. На будівельному підприємстві такими джерелами виступають інженерно-технічні працівники, проєктувальники, майстри дільниць, керівники проєктів та управлінський персонал. Формування сприятливого середовища для генерації ідей (внутрішні наради, пропозиції від працівників, наставництво) підвищує інноваційний потенціал підприємства.

2. Ефективна система відбору та оцінки інноваційних ідей. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» важливим є впровадження механізмів оцінювання інновацій за критеріями економічної доцільності, технологічної здійсненності та відповідності будівельним нормам і стандартам. Це дозволяє мінімізувати ризики та зосередитися на найбільш перспективних проєктах.

3. Ринкова орієнтація підприємства. Орієнтація на потреби замовників, інвесторів та кінцевих споживачів житла забезпечує актуальність нововведень. У будівельній галузі це проявляється у впровадженні енергоефективних технологій, сучасних планувальних рішень та підвищенні якості будівельних робіт.

4. Перевага продукції над аналогами конкурентів. Інновації дозволяють підприємству формувати конкурентні переваги за рахунок скорочення строків будівництва, підвищення якості об'єктів, оптимізації витрат та застосування сучасних матеріалів і технологій.

5. Наявність маркетингового ноу-хау. Ефективне просування інноваційних будівельних проєктів, формування позитивного іміджу забудовника та використання сучасних маркетингових інструментів сприяють зростанню попиту на продукцію підприємства та підвищенню його ринкових позицій.

6. Відповідність інноваційної стратегії загальним цілям підприємства. Інноваційна діяльність повинна бути інтегрованою в загальну стратегію

розвитку ПрАТ «Трест Житлобуд-1», спрямовану на підвищення ефективності виробництва, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

7. Доступ до необхідних ресурсів. Успішна реалізація нововведень потребує наявності фінансових, матеріально-технічних, інформаційних та кадрових ресурсів. Особливе значення має професійна підготовка персоналу та готовність працівників до освоєння нових технологій.

8. Глобальна концентрація товарів і технологій. Вплив глобалізаційних процесів дозволяє підприємству використовувати передовий міжнародний досвід, сучасні будівельні технології та управлінські підходи, адаптуючи їх до національних умов та специфіки діяльності.

Таким чином, успішність нововведень у ПрАТ «Трест Житлобуд-1» залежить не лише від наявності інноваційних ідей, а й від здатності підприємства системно управляти ресурсами, персоналом і ринковими можливостями, що особливо важливо в умовах високої конкуренції у будівельній галузі.

Фінансування інноваційної діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» здійснюється за рахунок поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел, що забезпечує гнучкість інвестиційної політики підприємства та можливість реалізації інноваційних проєктів у виробничій і кадровій сферах.

1.. Власні кошти підприємства. Основним джерелом фінансування інновацій виступають власні кошти підприємства, сформовані за рахунок прибутку та амортизаційних відрахувань. Їх використання дозволяє оперативно впроваджувати інновації у виробничі процеси, управління персоналом і застосування сучасних будівельних технологій без залучення зовнішніх кредитних ресурсів.

2. Кошти державного та місцевих бюджетів. Фінансування з державного та місцевих бюджетів може здійснюватися як безпосередньо, так і в межах договорів із замовниками будівельних проєктів. Такі кошти зазвичай спрямовуються на реалізацію соціально значущих об'єктів, розвиток інфраструктури та впровадження енергоефективних і екологічних технологій.

3. Кошти позабюджетних фондів. До цієї групи належать кошти фонду стабілізації економіки, фонду регіонального розвитку, галузевих і міжгалузевих позабюджетних фондів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також фондів технологічного розвитку. Використання таких ресурсів створює можливості для модернізації виробничої бази та впровадження інноваційних управлінських і кадрових рішень.

4. Іноземні джерела фінансування. До іноземних джерел належать кошти, отримані від юридичних і фізичних осіб за межами держави, а також від міжнародних фінансових організацій і програм технічної допомоги. Залучення таких ресурсів дозволяє підприємству використовувати передовий міжнародний досвід, сучасні технології та підходи до управління інноваціями.

Таким чином, поєднання різних джерел фінансування інноваційної діяльності забезпечує ПрАТ «Трест Житлобуд-1» фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та можливість довгострокового розвитку, що є особливо важливим в умовах високої капіталомісткості будівельної галузі [44].

Таблиця 3.1

Джерела фінансування інновацій, напрями їх використання та очікувані результати в ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Джерело фінансування	Напрямок інновацій	Очікуваний результат
1	2	3
Власні кошти підприємства	Впровадження сучасних HR-технологій (HRIS, автоматизація кадрового обліку, цифрова оцінка персоналу)	Підвищення ефективності управління персоналом, скорочення адміністративних витрат, зростання продуктивності праці
	Модернізація виробничих процесів, застосування нових будівельних технологій та матеріалів	Зменшення строків будівництва, підвищення якості об'єктів, посилення конкурентних переваг
Кошти державного та місцевих бюджетів	Реалізація соціально значущих будівельних проєктів, енергоефективних та екологічних рішень	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства, зміцнення репутації на ринку
	Професійне навчання та	Формування

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	підвищення кваліфікації персоналу	висококваліфікованого кадрового потенціалу, зниження плинності кадрів
Кошти позабюджетних фондів	Впровадження інновацій у виробничо-технічну базу підприємства	Оновлення основних фондів, підвищення технічного рівня будівельних робіт
	Розвиток інноваційних управлінських та кадрових рішень	Підвищення ефективності організаційної структури та системи управління персоналом
Іноземні джерела фінансування	Запровадження передового міжнародного досвіду та сучасних будівельних технологій	Підвищення якості будівельної продукції, адаптація до європейських стандартів
	Реалізація інноваційних проєктів у сфері управління персоналом	Зростання конкурентоспроможності підприємства, довгостроковий розвиток

Таким чином, використання різних джерел фінансування інновацій дозволяє ПрАТ «Трест Житлобуд-1» комплексно впроваджувати нововведення як у виробничій, так і в кадровій сфері, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на будівельному ринку.

Кадрові нововведення є одним із ключових видів інновацій, що застосовуються у кадровій роботі підприємств, установ і організацій. Вони становлять важливу складову інноваційного менеджменту людських ресурсів та являють собою складний і багатоетапний процес створення, поширення й практичного використання інноваційних рішень, які мають безпосереднє прикладне значення в системі управління персоналом. Реалізація кадрових нововведень спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу, адаптацію працівників до змін та забезпечення досягнення стратегічних цілей організації.

За результатами опитування, проведеного групою незалежних експертів ПрАТ «Трест Житлобуд-1», було виявлено основні причини виникнення соціально-психологічних перешкод на шляху впровадження інновацій, а саме:

- неправильне сприйняття та недостатнє розуміння сутності нововведень працівниками підприємства, що зумовлює невпевненість і спротив змінам;

- негативна налаштованість персоналу до інновацій, а також до їх ініціаторів і організаторів, що проявляється у недовірі до управлінських рішень;

- напружені міжособистісні стосунки між співробітниками, які ускладнюють командну взаємодію та знижують ефективність реалізації інноваційних заходів.

Таким чином, соціально-психологічні бар'єри мають суттєвий вплив на процес упровадження кадрових нововведень у ПрАТ «Трест Житлобуд-1», що обумовлює необхідність застосування інструментів управління змінами, розвитку внутрішніх комунікацій та підвищення рівня залученості персоналу до інноваційних процесів.

На сучасному етапі розвитку роль інновацій суттєво зросла, оскільки саме вони виступають одним із ключових чинників підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Інновація (від англ. *innovation* – нововведення, новаторство) трактується як результат інвестування в нововведення, що проявляється у практичній реалізації нового або вдосконаленого продукту, процесу чи послуги.

Тісно пов'язаним із цим є поняття новації (від лат. *novation* — зміна, оновлення), під якою розуміють будь-яке нововведення, що раніше не існувало, зокрема нове відкриття, явище, винахід або принципово новий спосіб задоволення суспільних потреб. Таким чином, інновація є практичним результатом упровадження новацій у діяльність організації.

Кадрові інновації доцільно класифікувати за низкою ознак, що дозволяє системно оцінювати їх зміст, масштаби та вплив на ефективність управління персоналом:

а) за фазами участі працівників у професійному навчально-трудоному циклі:

- інновації у сфері професійної орієнтації та підбору персоналу;
- інновації в системі адаптації та наставництва;
- інновації у професійному навчанні, підвищенні кваліфікації та розвитку компетенцій;
- інновації в оцінюванні результатів праці та атестації;
- інновації у мотивації, стимулюванні та управлінні кар'єрою.

б) за об'єктами інновацій та інноваційного менеджменту в кадровій роботі:

- інновації в кадровій політиці та стратегії управління персоналом;
- інновації в організаційній структурі та розподілі функцій управління;
- інновації у кадрових процедурах і технологіях (підбір, оцінка, розвиток персоналу);
- інновації в корпоративній культурі та внутрішніх комунікаціях.

в) за ступенем радикальності, масштабами та темпами реалізації:

- радикальні та поступові (інкрементальні) інновації;
- локальні та комплексні інновації;
- швидкі, середньострокові та довгострокові інноваційні зміни.

г) за елементами механізації та цифровізації управління персоналом:

- автоматизація кадрового діловодства;
- впровадження HRIS-систем та електронного документообігу;
- використання цифрових платформ для навчання, оцінки та мотивації персоналу;
- застосування аналітики даних у кадровій роботі.

Застосування такої класифікації дозволяє комплексно оцінити напрями та ефективність упровадження кадрових інновацій, а також сформулювати

обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку системи управління персоналом, зокрема на будівельних підприємствах, таких як ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

На сучасному етапі розвитку вимірювання та оцінка ефективності кадрових інновацій у системі управління персоналом є необхідними для всіх організацій, оскільки вони дають змогу активно впливати на поточний стан і тенденції розвитку підприємства. Застосування системи оцінювання дозволяє визначати масштаби та напрями змін, виявляти ключові фактори зростання, здійснювати контроль і коригування процесів управління персоналом, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо впровадження нововведень.

Крім того, оцінка ефективності кадрових інновацій забезпечує можливість прогнозування їх впливу на основні показники діяльності підприємства, формування планів подальшого вдосконалення роботи організації та її структурних підрозділів. Таким чином, вимірювання та оцінка ефективності кадрових інновацій є важливою передумовою стабільного функціонування та сталого розвитку підприємства.

Оцінка діяльності служб управління персоналом є систематичним і комплексно організованим процесом, спрямованим на порівняння витрат і результатів, пов'язаних із функціонуванням кадрових служб, а також на визначення співвідношення отриманих результатів із загальними показниками діяльності організації. Такий підхід дозволяє оцінити внесок служби управління персоналом у досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення ефективності його функціонування [53].

Оцінка кадрової діяльності здійснюється за критеріями результативності, що наведені в табл. 3.2, і дозволяє комплексно оцінити ефективність роботи служб управління персоналом та їх внесок у досягнення стратегічних цілей організації [53].

Визначення економічної ефективності передбачає порівняння отриманих результатів із витратами на їх досягнення. Підвищення

ефективності розглядається як отримання більш значущих результатів при менших ресурсних затратах [76].

Таблиця 3.2

Критерії результативності оцінки кадрової діяльності

ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Категорія критеріїв	Конкретний показник	Метод оцінки	Фактичний стан (2025)	Плановий показник (2026)	Очікуваний ефект для підприємства
Продуктивність персоналу	Відсоток виконання планових завдань працівниками	Аналіз звітів, КРІ	87%	92%	Підвищення ефективності роботи підрозділів, оптимізація ресурсів
Якість роботи кадрової служби	Своєчасність підбору персоналу, кількість помилок у документації	Моніторинг HR-процесів, внутрішній аудит	90%	95%	Забезпечення безперебійної роботи підприємства, зниження кадрових ризиків
Мотивація та залученість	Рівень задоволеності персоналу роботою та системою мотивації	Опитування працівників, анкетування	78%	85%	Підвищення лояльності та зниження плинності кадрів
Професійний розвиток персоналу	Кількість працівників, що пройшли навчання або підвищення кваліфікації	Облік навчальних програм, сертифікати	65%	80%	Підвищення кваліфікації, підготовка резерву для ключових позицій
Економічна ефективність кадрової роботи	Витрати на HR-службу у відсотках від загальних витрат підприємства	Фінансовий аналіз	4,5%	4%	Контроль витрат, оптимізація бюджету та підвищення рентабельності підприємства
Інноваційна складова	Впровадження кадрових інновацій (HRIS, оцінка компетенцій, електронний документообіг)	Аналіз впроваджених нововведень	Частково впроваджено	Повне впровадження	Підвищення ефективності управління персоналом, адаптація до сучасних стандартів

На кожному підприємстві оцінюється економічна ефективність використання таких ресурсів, як матеріали, основні засоби, оборотні кошти, інвестиції та трудові ресурси. На основі цих показників розраховується узагальнюючий коефіцієнт, який характеризує загальний рівень економічної ефективності діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити продуктивність, оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність організації.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ефективність організації є ключовою управлінською категорією, а управління її результативністю – основним завданням, яке керівництво повинно вирішувати постійно та систематично. Лише такий підхід дозволяє досягати результатів, що повністю відповідають стратегічним цілям та цільовим показникам організації, забезпечуючи її стабільний розвиток та конкурентоспроможність.

3.2. Ідентифікація потенційних проблем впровадження кадрових нововведень у систему управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Інноваційний потенціал будівельного підприємства ПрАТ «Трест Житлобуд-1» формується сукупністю наявних та прихованих можливостей, які можуть бути залучені для забезпечення його розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку житлового і промислового будівництва. До таких можливостей належать матеріально-технічні ресурси (будівельна техніка, виробничі потужності, сучасні технології зведення об'єктів), фінансові ресурси, інформаційне забезпечення, а також організаційні механізми управління проектами та персоналом.

Водночас ключовим чинником інноваційного розвитку ПрАТ «Трест Житлобуд-1» виступає персонал підприємства. Саме працівники – інженери, виконроби, проєктанти, менеджери та робітники – є носіями професійних знань, досвіду та практичних навичок, що забезпечують впровадження нових технологічних рішень, сучасних методів організації будівельного виробництва

та ефективних управлінських підходів. Інноваційний потенціал персоналу проявляється у здатності генерувати власні ідеї щодо вдосконалення будівельних процесів, оптимізації витрат, підвищення якості робіт, а також у готовності адаптувати та впроваджувати передові галузеві практики.

У сучасних умовах розвитку будівельної галузі підвищення інноваційного потенціалу працівників набуває особливої актуальності. Це обумовлено необхідністю прискорення технологічного оновлення, зростання вимог до енергоефективності та якості об'єктів, а також посилення конкуренції на ринку. Саме тому вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Трест Житлобуд-1» повинно бути спрямоване на формування сприятливого середовища для професійного розвитку працівників, стимулювання їх ініціативності та створення умов для реалізації інноваційних проєктів у системі управління персоналом.

У наукових дослідженнях, присвячених проблематиці організаційних трансформацій, людський чинник часто визначається як базовий елемент змін, а персонал розглядається як рушійна сила інноваційного розвитку підприємства. При цьому наголошується, що саме працівники формують напрям і зміст інноваційних перетворень.

Разом з тим, у контексті діяльності будівельного підприємства ПрАТ «Трест Житлобуд-1» таке твердження не можна вважати беззаперечним. Доцільність запровадження управлінських нововведень, визначення їх масштабів, строків та ресурсного забезпечення належить до компетенції керівництва підприємства. Саме управлінська ланка формує стратегічні орієнтири розвитку, приймає рішення щодо модернізації системи управління персоналом, упровадження нових мотиваційних механізмів чи організаційних структур.

Роль персоналу в цьому процесі полягає насамперед у сприйнятті, підтримці та практичній реалізації прийнятих управлінських рішень, а також у здатності адаптуватися до нових умов праці та вимог. Ефективність інноваційних змін значною мірою залежить від рівня професійної підготовки

працівників, їхньої мотивації та готовності до змін, однак стратегічний вектор трансформацій визначається керівництвом.

Безумовно, у певних випадках працівники можуть впливати на вибір напрямів організаційних змін – через подання пропозицій, участь у внутрішніх опитуваннях чи робочих групах. Проте такий вплив зазвичай має опосередкований характер і реалізується в межах управлінських рішень, що остаточно затверджуються керівництвом підприємства.

Упровадження змін у системі управління будівельним підприємством неминуче супроводжується підвищенням вимог до персоналу. Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» це означає, що працівники мають не лише виконувати традиційні виробничі функції, а й активно долучатися до реалізації нових управлінських підходів, сучасних технологій організації будівельних процесів і цифрових інструментів управління проектами.

Участь в інноваційних перетвореннях потребує від співробітників набуття додаткових професійних знань, уміння працювати з великими масивами технічної та управлінської інформації, оперативно приймати рішення в нестандартних ситуаціях, а також постійного підвищення кваліфікації. Окрім цього, змін зазнає й поведінкова модель працівників: зростає значення командної взаємодії, відповідальності за результат, орієнтації на якість і дотримання нових стандартів.

Водночас стабільність традиційно розглядається як одна з базових цінностей для більшості працівників, особливо у виробничій сфері. Тому будь-яке порушення ustalених умов праці, звичних правил організації робіт або системи винагород неминуче викликає певний рівень настороженості чи навіть опору. Керівництво підприємства, ініціюючи зміни, об'єктивно стикається з необхідністю подолання такого опору, що зумовлює потребу в продуманій комунікаційній політиці, роз'яснювальній роботі та створенні мотиваційних механізмів, спрямованих на формування позитивного ставлення персоналу до інноваційних перетворень [10].

Інноваційний потенціал персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» доцільно розглядати як сукупність професійних, інтелектуальних і особистісних можливостей працівників, що забезпечують здатність підприємства до сталого розвитку, технологічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності у будівельній галузі. Він відображає не лише наявні знання й уміння співробітників, а й їхню готовність генерувати та впроваджувати нові рішення в умовах змінного ринкового середовища.

Інноваційний потенціал формується як на рівні окремого працівника (інженера, проєктанта, виконроба, менеджера чи робітника), так і на рівні всього трудового колективу, де особливе значення має здатність до командної взаємодії та обміну знаннями.

У межах психологічного та соціологічного підходів можна виокремити кілька груп якостей працівників, що визначають їхню інноваційну спроможність:

1. Інноваційна готовність до праці. Вона передбачає належний рівень інтелектуального розвитку, професійну компетентність, здатність до постійного оновлення знань у сфері будівельних технологій, нормативно-правового забезпечення, проєктного менеджменту та цифрових інструментів управління. Для будівельного підприємства це означає готовність працівників опановувати сучасні методи організації робіт, нові матеріали й технології.

2. Мотиваційні характеристики. Йдеться про сформованість внутрішніх мотивів до якісної праці, прагнення до самореалізації, творчого підходу до вирішення виробничих завдань, ініціативності та готовності до обґрунтованого професійного ризику. Саме мотиваційна складова визначає активність працівників у поданні раціоналізаторських пропозицій та участі в удосконаленні виробничих процесів.

3. Інноваційне ставлення до праці. Це орієнтація на високі стандарти якості будівельних робіт, відповідальність за кінцевий результат, відкритість до впровадження нових підходів в управлінні та організації виробництва. Така

позиція сприяє зменшенню опору змінам і формуванню культури постійного вдосконалення.

4. Універсальні та особистісні якості. До них належать відкритість до нових ідей, професійні амбіції, прагнення до кар'єрного та кваліфікаційного зростання, здатність до комунікації та обміну досвідом. У будівельній сфері особливо важливою є здатність працювати в міжфункціональних командах та ефективно взаємодіяти в умовах проєктної організації праці.

Таким чином, розвиток інноваційного потенціалу персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» має стати одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики, оскільки саме якісні характеристики трудового колективу забезпечують довгострокову результативність управлінських і технологічних змін.

Реалізація інноваційного потенціалу працівників ПрАТ «Трест Житлобуд-1» виступає необхідною передумовою активізації інноваційної діяльності підприємства. Вона передбачає не лише наявність у персоналу відповідних професійних компетенцій, а й створення організаційного середовища, яке стимулює розроблення раціоналізаторських пропозицій, генерування нових технічних та управлінських ідей, а також їх практичне впровадження у виробничий процес.

Для будівельного підприємства особливого значення набуває формування таких умов, за яких працівники матимуть можливість висловлювати ініціативи щодо вдосконалення технології виконання робіт, оптимізації витрат матеріалів, підвищення якості будівельно-монтажних процесів та удосконалення системи управління персоналом. Важливо, щоб подібні пропозиції не лише декларувалися як бажані, а й реально підтримувалися керівництвом через механізми мотивації та внутрішніх комунікацій.

Водночас на рівень інноваційної активності персоналу суттєво впливають супутні фактори, які можуть як посилювати, так і стримувати прояв ініціативності. До факторів, що підсилюють інноваційну діяльність, належать

сприятливий психологічний клімат у колективі, довіра між керівництвом і працівниками, наявність системи матеріального й нематеріального стимулювання, можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Натомість блокуючими чинниками можуть виступати жорстко регламентована система управління, відсутність зворотного зв'язку, недостатня поінформованість працівників про стратегічні цілі підприємства, страх відповідальності за помилки, а також відсутність реального заохочення за ініціативу. За таких умов навіть високий індивідуальний потенціал співробітників не трансформується у практичні інноваційні результати.

Отже, удосконалення кадрової політики ПрАТ «Трест Житлобуд-1» має бути спрямоване на формування комплексу організаційних, мотиваційних та комунікаційних умов, які сприятимуть повноцінному розкриттю інноваційного потенціалу персоналу та забезпечать сталий розвиток підприємства.

Для ПрАТ «Трест Житлобуд-1» формування інноваційного середовища безпосередньо залежить від організаційного клімату та стилю управління.

Негативний для інновацій клімат проявляється через нечіткий розподіл функцій, низьку зацікавленість у змінах з боку персоналу й керівництва, обмежені комунікації, відсутність відкритості та довіри, недостатню управлінську компетентність і переважання автократичного стилю прийняття рішень. У таких умовах ініціатива працівників пригнічується, а нововведення сприймаються як загроза.

Блокуючі фактори включають недовіру до нових ідей, надмірну бюрократизацію їх погодження, жорсткий контроль, кулуарність рішень, тиск і критику з боку керівництва, а також домінування «позиції всезнання» у вищого менеджменту. Це знижує мотивацію до раціоналізаторської діяльності та стримує розвиток підприємства.

Натомість підтримуючими факторами є надання працівникам свободи для ініціативи, ресурсне забезпечення інновацій, підтримка керівництва,

відкриті професійні дискусії, ефективні комунікації, моральне й матеріальне стимулювання, доброзичлива критика та визнання права колективу на участь у прийнятті рішень.

Фактори розвитку інновацій передбачають створення можливостей для навчання й саморозвитку, поєднання спеціалізованих і міждисциплінарних знань, ротацію кадрів, подолання функціональних бар'єрів, регулярну роботу команд і логічне обґрунтування необхідності змін. Саме системне врахування цих чинників сприятиме активізації інноваційної діяльності персоналу будівельного підприємства.

У ПрАТ «Трест Житлобуд-1» впровадження управлінських змін потребує врахування психологічних особливостей працівників, оскільки саме людський фактор найчастіше виступає джерелом опору нововведенням. З метою зниження напруженості та подолання психологічних бар'єрів управлінські інновації доцільно розглядати не як одноразове рішення, а як динамічний процес, що послідовно проходить кілька взаємопов'язаних стадій.

До таких стадій належать етап розробки інновації, її безпосереднє впровадження в систему управління персоналом, подальше поширення серед структурних підрозділів та закріплення у вигляді рутинних управлінських практик. Саме поетапність і поступовість реалізації дають змогу забезпечити прийняття змін персоналом, зменшити рівень опору та підвищити ефективність управлінських інновацій у довгостроковій перспективі.

Прийняття управлінських інновацій персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1» відбувається поетапно та має певну логіку розвитку. Як правило, цей процес охоплює п'ять послідовних стадій.

1. Усвідомлення (розуміння). Працівники отримують інформацію про заплановані зміни, їх цілі та очікувані результати. На цьому етапі важливим є чітке обґрунтування необхідності перетворень у системі управління персоналом та їх значення для розвитку підприємства.

2. Позитивне сприйняття. Формується явне або приховане схвалення нововведень. Персонал починає визнавати доцільність змін, хоча рівень підтримки може бути різним – від активної участі до нейтрального ставлення.

3. Апробація (тестування). Працівники виявляють готовність випробувати нові підходи в організації праці, управлінні чи взаємодії. Водночас вони продовжують виконувати свої основні функціональні обов'язки, оцінюючи практичні переваги нововведень.

4. Прийняття. У разі позитивного досвіду апробації інновації поступово інтегруються в повсякденну діяльність підприємства. Нові правила та процедури стають частиною робочого процесу.

5. Інтерналізація. Зміни остаточно закріплюються в організаційній культурі, сприймаються як звичні та ефективні методи роботи, які надалі удосконалюються та розвиваються.

Таким чином, кожна стадія впровадження управлінських інновацій відповідає певному рівню їх прийняття персоналом. Врахування цієї поетапності дозволяє керівництву ПрАТ «Трест Житлобуд-1» мінімізувати опір змінам і забезпечити поступову інтеграцію нововведень у систему управління персоналом.

3.3. Ключові напрями впровадження кадрових інновацій у систему управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Вибір методів впровадження управлінських змін на ПрАТ «Трест Житлобуд-1» визначається низкою факторів: компетентністю керівництва, професійною підготовкою персоналу, особливостями організаційної культури та стилем управління в компанії. Наприклад, авторитарні керівники, як правило, надають перевагу рішучим та жорстким заходам, що примусово пришвидшують зміни, тоді як демократичні лідери прагнуть поступово впроваджувати інновації, надаючи персоналу час для адаптації та зменшення опору.

Формування інноваційного потенціалу персоналу тісно пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства, перспективами його інноваційної діяльності, визначенням пріоритетності проектів, удосконаленням інноваційних процесів та ефективністю заходів щодо подолання опору змінам. Саме тому пріоритетним завданням управлінського персоналу є створення умов для позитивного ставлення працівників до змін: формування мотивації, підвищення компетентності та довіри, а також підтримка ініціативності й залученості персоналу у впровадження нововведень.

Безумовно, формування сприятливого інноваційного клімату на ПрАТ «Трест Житлобуд-1», у якому кожен працівник може проявляти ініціативу, ділитися знаннями та досвідом, брати відповідальність за виконання завдань, потребує цілеспрямованих та системних зусиль керівництва. У цьому контексті управлінські інновації, реалізовані через відповідні кадрові технології, мають бути спрямовані на розвиток сучасного працівника, який володіє комплексом професійних, мотиваційних та особистісних якостей інноваційного характеру, необхідних для ефективної участі у трансформаційних процесах підприємства.

Організація є специфічним середовищем, у якому інноваційний процес проходить шлях від зародження ідеї до її практичної реалізації. Водночас у будівельних підприємствах, таких як ПрАТ «Трест Житлобуд-1», відмова від впровадження нововведень часто проявляється у спробах адаптувати нове обладнання або технології так, щоб вони максимально вписувалися в існуючі організаційні структури та робочі процеси, не порушуючи звичної діяльності.

Основними факторами, що зумовлюють відмову від інновацій на підприємстві, є:

1. Фінансові витрати. Радикальні зміни потребують значних інвестицій, проведення детальної аналітичної роботи, реструктуризації численних підрозділів, внесення змін у робочі місця та перегляду ділових процедур і правил.

2. Інноваційні протиріччя. Будь-яке нововведення змінює параметри існуючої системи та порушує її рівновагу. На цьому етапі головним завданням менеджерів з персоналу є підтримання стабільності та забезпечення поступового впровадження інновацій, щоб не створювати хаосу в організації.

3. Опір персоналу. Інноваційні зміни можуть викликати як пасивний опір (невдоволення, зниження продуктивності, прагнення перейти на іншу роботу, порушення дисципліни), так і активний відкритий спротив. У ПрАТ «Трест Житлобуд-1» прояви такого опору представлені у різних формах і наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ставлення працівників до нововведень ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Тип працівника по відношенню до нововведень	Можлива поведінка
Новатори	Активно пропонує нові ідеї, прагне вдосконалювати робочі процеси, охоче бере участь у впровадженні змін, експериментує з новими підходами
Прихильник змін	Позитивно ставиться до нововведень, підтримує колег, готовий виконувати нові завдання після ознайомлення та тестування, швидко адаптується до нових умов
Нейтральний/байдужий	Виконує нові вимоги формально, не проявляє ініціативи, очікує вказівок від керівництва, демонструє помірну адаптацію
Скептик	Сумнівається у доцільності змін, відкрито ставить запитання, може затримувати впровадження нововведень, потребує додаткових аргументів і переконання
Опірний/консерватор	Активно протидіє нововведенням, ігнорує або саботує зміни, демонструє знижену продуктивність, відмовляється від нових процедур, прагне зберегти звичний порядок

Ця структура дозволяє зрозуміти ключові бар'єри впровадження інновацій і визначити напрями діяльності керівництва та HR-служби для їх подолання.

Управління інноваціями в кадровій роботі визначається як цілеспрямована діяльність керівників і фахівців з управління персоналом, спрямована на забезпечення темпів і масштабів удосконалення кадрової роботи шляхом впровадження інновацій відповідно до поточних та стратегічних цілей організації.

Особисті перешкоди працівників у сприйнятті інновацій обумовлені наступними факторами:

- страх перед невідомим;
- потреба у гарантіях, особливо при загрозі втрати робочого місця;
- загроза стійким соціальним відносинам у колективі;
- відсутність залученості до процесу реструктуризації або впровадження інновацій;
- нестача часу та ресурсів через інтенсивну оперативну діяльність;
- інертність поведінки та небажання змінювати усталені підходи.

4. Нерозуміння керівниками важливості інновацій та необхідності змін.

На рівні організації бар'єрами для впровадження кадрових інновацій виступають:

- інертність організаційних структур;
- труднощі у переорієнтації мислення персоналу та керівників через існуючі соціальні норми;
- взаємозалежність підсистем управління, що призводить до асинхронного впровадження змін;
- негативний досвід попередніх інноваційних проектів;
- нерозуміння керівниками значущості інновацій та необхідності змін.

Таким чином, ефективне управління інноваціями в кадровій роботі потребує одночасного врахування як особистісних бар'єрів працівників, так і структурних та культурних особливостей організації [14].

Управлінські інновації визначаються як цілеспрямовані зміни у функціях, організаційних структурах, технології та організації управлінських процесів, а також у методах системи управління. Вони спрямовані на заміну окремих елементів або всієї системи управління з метою прискорення чи підвищення ефективності вирішення завдань, з урахуванням закономірностей розвитку інноваційних процесів на всіх етапах життєвого циклу продукції, технологій та підприємства загалом.

Вибір методів впровадження змін залежить від багатьох факторів, зокрема компетентності керівника, кваліфікації персоналу, організаційної культури та стилю управління в компанії.

Таким чином, формування інноваційного потенціалу персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» безпосередньо залежить від функціонування та розвитку підприємства, перспектив його інноваційної діяльності, визначення пріоритетності інноваційних проєктів, удосконалення інноваційних процесів, а також ефективності заходів щодо подолання опору змінам. Одним із першочергових завдань управлінського персоналу є створення умов для формування у працівників позитивного ставлення до змін та активної участі у впровадженні управлінських інновацій.

Для ефективного управління інноваціями керівництву ПрАТ «Трест Житлобуд-1» важливо визначати пріоритети, враховуючи фінансовий стан, ринкові позиції та перспективи нових проєктів, що наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Фактори, що перешкоджають або сприяють інноваційної діяльності у ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Пріоритет інновацій	Фінансовий стан	Ринкові позиції	Перспективи проєктів
Управлінські процеси	Достатньо ресурсів для впровадження	Стабільні на регіональному ринку	Впровадження сучасних HR-технологій
Модернізація будівельних технологій	Фінансування для нового обладнання	Конкурентоспроможність за якістю та термінами	Використання енергоефективних і безпечних методів
Кваліфікація персоналу	Бюджет на навчання та сертифікацію	Висока професійна репутація	Програми розвитку та навчання інноваційним методам
Автоматизація управління	Інвестиції у ІТ та ПЗ	Підвищення ефективності та контролю	Впровадження ERP і HRIS, цифровий моніторинг проєктів
Система мотивації та стимулювання	Можливість виділення премій	Підвищення залученості персоналу	Розробка мотиваційної системи на основі результатів і інноваційних пропозицій

Якщо розглядати управління персоналом як складову загальної управлінської діяльності в організації, стає очевидним, що сучасна система

управління персоналом має свої особливості та потребує спеціального підходу.

З метою подолання опору інноваціям керівництво ПрАТ «Трест Житлобуд-1» розробляє чітку інноваційну політику, яка передбачає конкретні заходи та інструменти, представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Інноваційна політика в управлінні персоналом
ПрАТ «Трест Житлобуд-1»**

Напрямок інноваційної політики	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Формування позитивного ставлення до змін	Інформаційне забезпечення персоналу, проведення тренінгів і семінарів	Зменшення опору змінам, підвищення мотивації працівників
Розвиток інноваційного потенціалу	Програми навчання, підвищення кваліфікації, обмін досвідом	Зростання професійної компетентності та творчого підходу до роботи
Підтримка ініціативи працівників	Впровадження системи пропозицій, заохочення нових ідей	Активна участь персоналу у вдосконаленні процесів та проектів
Стимулювання ефективної взаємодії	Командні проекти, міжкафедральні та міжпідрозділові дискусії	Поліпшення комунікацій, обмін знаннями та досвідом
Матеріальне та моральне стимулювання	Премії, бонуси, визнання успіхів	Підвищення залученості та продуктивності працівників
Контроль і оцінка впровадження інновацій	Моніторинг результатів, аналіз ефективності нововведень	Вчасне виявлення проблем і корекція процесів

Ця таблиця відображає основні напрями інноваційної політики, конкретні заходи та очікуваний ефект для персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

Інноваційна політика ПрАТ «Трест Житлобуд-1» спрямована на формування позитивного ставлення персоналу до змін, розвиток інноваційного потенціалу працівників, підтримку їх ініціативи та ефективної взаємодії. Для цього застосовуються конкретні заходи: навчання і підвищення кваліфікації, командна робота, система пропозицій, а також матеріальне та моральне стимулювання. Контроль і оцінка ефективності впровадження

інновацій дозволяють своєчасно коригувати процеси та досягати поставлених цілей.

Організація інноваційного процесу на кожному підприємстві має власні особливості, що визначаються специфікою самого підприємства та характером його інноваційної діяльності. У ПрАТ «Трест Житлобуд-1» впровадження кадрових інновацій у систему управління персоналом передбачає проходження кількох ключових етапів, які представлені в табл. 3.6

Таблиця 3.6

Етапи впровадження кадрових інновацій у ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Етап впровадження	Конкретні заходи	Очікуваний результат
1. Планування інновацій	Визначення пріоритетів, аналіз потреб персоналу, оцінка ресурсів	Чітке бачення цілей і можливостей для впровадження нововведень
2. Підготовка персоналу	Проведення навчання, тренінгів, ознайомлення з новими методами	Підвищення кваліфікації, формування готовності до змін
3. Впровадження інновацій	Запуск нових процедур, технологій, методик управління	Реалізація кадрових нововведень на практиці, перші результати
4. Моніторинг та оцінка	Відстеження ефективності змін, аналіз проблем і успіхів	Виявлення сильних та слабких сторін, своєчасна корекція процесів
5. Закріплення та інтеграція	Інтеграція нових практик у щоденну діяльність, стандартизація	Стабілізація інноваційних процесів, формування нової корпоративної культури

Ця таблиця наочно демонструє послідовність впровадження кадрових інновацій у ПрАТ «Трест Житлобуд-1», а також конкретні заходи та очікувані результати на кожному етапі.

Як показує табл. 3.6, на перших двох етапах інноваційного процесу визначаються потреби в нововведеннях та збирається необхідна інформація, що стимулює початок впровадження кадрових інновацій на ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

Етапи впровадження кадрових нововведень визначають послідовність їх реалізації різними структурними підрозділами підприємства та включають:

- а) формулювання чітких цілей і завдань нововведення;

б) розподіл обов'язків між відомствами та посадовими особами для досягнення цих цілей;

в) розробка нормативів і показників, що оцінюють ступінь виконання завдань;

г) контроль за ходом впровадження з використанням визначених стандартів [76].

Існують також альтернативні підходи до визначення етапів інноваційного процесу на підприємстві, що дозволяють враховувати специфіку організації та характер нововведень. Ось кілька сучасних і найпоширеніших підходів до визначення етапів інноваційного процесу на підприємстві, які можна застосувати в ПрАТ «Трест Житлобуд-1»:

1. Класичний лінійний підхід.

Ідея → Розробка → Впровадження → Тестування → Комерціалізація / інтеграція в систему управління. Цей підхід добре підходить для великих, послідовних проектів, де кожний етап логічно впливає з попереднього.

2. Циклічний (ітеративний) підхід. Генерація ідей → Прототипування → Тестування → Зворотний зв'язок → Корекція → Впровадження. Такий підхід застосовується для гнучких і швидко змінюваних процесів, коли важлива постійна адаптація.

3. Системний або модульний підхід. Визначення цілей і потреб → Аналіз ресурсів → Вибір модулів нововведення → Впровадження окремими частинами → Інтеграція. Підходить для великих підприємств із складною структурою, де інновації впроваджуються поетапно в різні підрозділи.

4. Проектно-орієнтований підхід. Формування проектною команди → Планування інновацій → Реалізація → Моніторинг → Завершення проекту і стандартизація. Використовується для конкретних інноваційних проектів з визначеними термінами та результатами.

5. Гнучкий / Agile-підхід. Ідея → Мінімально життєздатне рішення → Випробування → Ітерації → Масштабне впровадження. Найсучасніший

підхід, що активно використовується в ІТ та інноваційних HR-проектах, дозволяє швидко адаптувати процеси до потреб персоналу та ринку.

Проблеми, що виникають під час впровадження інновацій, вирішуються шляхом узгодження суперечностей між характером нововведень та особливостями ПрАТ «Трест Житлобуд-1», що ілюструється на рис. 3.1.

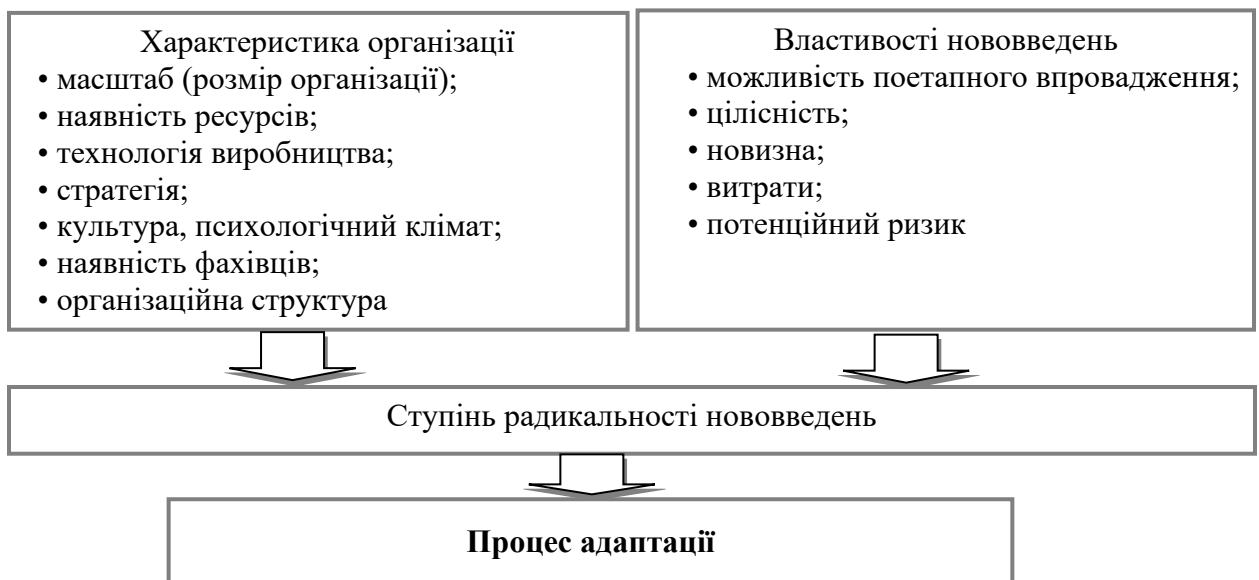


Рис. 3.1. Умови розповсюдження і впровадження нововведень в ПрАТ «Трест Житлобуд-1» [49]

Сприйнятливість організації до інновацій визначається як здатність суб'єкта ефективно освоювати нововведення та інтегрувати їх у діяльність порівняно з іншими підприємствами [44].

Процес освоєння інновацій складається з двох ключових етапів:

1. Ініціація – організація отримує інформацію про нововведення та приймає рішення щодо його застосування.

2. Впровадження – організація інтегрує нововведення у свою діяльність, і воно стає невід'ємною частиною її системи управління [16].

Чим раніше приймається рішення про нововведення та чим більше інновацій освоєно за певний період у порівнянні з іншими суб'єктами інновацій, тим вищою є сприйнятливість організації. Склад чинників, що

використовуються експертами для оцінки цієї сприйнятливості, представлений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Чинники, що визначають сприйнятливість ПрАТ «Трест Житлобуд-1» до нововведень [26]

Чинник	Опис	Метод оцінки	Очікуваний результат для ПрАТ «Трест Житлобуд-1»
Темп освоєння інновацій	Швидкість прийняття рішень щодо нововведень	Аналіз часу від появи ідеї до впровадження	Чим швидше освоюються нововведення, тим вище інноваційна сприйнятливість
Кількість освоєних інновацій	Число нововведень, впроваджених за певний період	Порівняння з аналогічними підприємствами	Вища кількість освоєних інновацій свідчить про активну інноваційну діяльність
Готовність персоналу	Здатність працівників приймати та впроваджувати зміни	Опитування, оцінка компетенцій	Підвищення готовності персоналу зменшує опір нововведенням
Інтеграція нововведень	Ступінь включення інновацій у щоденну діяльність	Моніторинг та контроль впровадження	Високий рівень інтеграції забезпечує стабільність і ефективність нових практик
Підтримка керівництва	Активність та участь керівників у впровадженні	Оцінка залученості керівників	Підтримка керівництва прискорює процес освоєння інновацій

Табл. 3.7 демонструє основні змінні, що використовуються для оцінки сприйнятливості ПрАТ «Трест Житлобуд-1» до інновацій. Вона дозволяє визначити, наскільки організація здатна ефективно освоювати нововведення, інтегрувати їх у повсякденну діяльність та порівнювати власні результати з іншими підприємствами. Оцінка за цими змінними допомагає керівництву виявляти слабкі місця, підвищувати готовність персоналу до інновацій та забезпечувати успішну інтеграцію нових управлінських практик.

На характер і спрямованість інновацій в організації суттєво впливають чотири групи факторів:

- обізнаність організації про інновації;
- зовнішній контроль;
- резервні ресурси;

– організаційна структура управління [44].

Таким чином, сприйнятливість організації до інновацій передбачає здатність створювати нові ринки, розробляти продукти, обладнання та технології, аналізувати конкурентне середовище та оцінювати попит на товари і послуги. Важливим показником сприйнятливості є технічний стан виробничого парку та його відповідність сучасному науково-технічному рівню організації [17].

Підвищення інвестиційно-технологічного рівня через оновлення обладнання та технічне переоснащення виробництва сприяє підвищенню сприйнятливості підприємства до нововведень і розвитку інноваційної діяльності.

Таким чином, на рівень сприйнятливості організації до нововведень впливають такі фактори: характер і радикальність інновації, складність її використання, тривалість життєвого циклу, внутрішні параметри організації, наявність і обсяг ресурсів, гнучкість організаційних структур, стиль управлінського мислення та культурно-психологічний клімат [53]. Поєднання цих умов формує основу та визначає характер процесу адаптації нововведень в організації, що ілюструє табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Етапи адаптації до нововведень в ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Етап адаптації	Опис процесу	Очікуваний результат для ПрАТ «Трест Житлобуд-1»
Усвідомлення	Персонал отримує інформацію про нововведення, його цілі та переваги	Підвищення розуміння потреби у змінах, формування початкової мотивації
Позитивне сприйняття	Працівники оцінюють нововведення, приймають або підтримують його	Зменшення опору та готовність до експериментів
Тестування	Випробування нових процесів або технологій на практиці	Виявлення слабких місць, коригування процесів, формування досвіду
Впровадження	Інновація інтегрується у щоденну роботу підрозділів	Сталість і ефективність нових практик, стабілізація роботи
Інтерналізація	Нововведення стає частиною корпоративної культури та звичних процедур	Тривале застосування та вдосконалення інноваційних процесів

Табл. 3.8 демонструє основні етапи адаптації персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» до нововведень. Кожний етап відображає послідовний процес прийняття та інтеграції інноваційних змін: від усвідомлення необхідності змін і формування позитивного сприйняття до тестування, впровадження та остаточної інтеграції в щоденну діяльність організації. Така структура дозволяє керівництву ефективно управляти процесом адаптації, знижувати опір персоналу та забезпечувати стабільну реалізацію інноваційних ініціатив.

Впровадження інновацій на підприємстві часто стикається з низкою внутрішніх та зовнішніх перешкод, що можуть знижувати ефективність змін:

1. Внутрішні бар'єри:

- опір персоналу через страх змін, невпевненість у власних компетенціях або збереженні робочого місця;

- недостатня компетентність керівників у сфері управління інноваційними процесами;

- інертність організаційної структури та складність швидкої адаптації підрозділів до нових умов;

- обмежені ресурси, що ускладнюють модернізацію обладнання та впровадження нових технологій;

- низький рівень внутрішньої комунікації, недостатня підтримка і заохочення інновацій з боку керівництва.

2. Зовнішні бар'єри:

- високий рівень конкуренції та нестабільність ринку;

- необхідність відповідності нововведень державним стандартам та регламентам;

- зміни у вимогах замовників або клієнтів, що впливають на пріоритети інновацій.

Для подолання цих бар'єрів керівництво ПрАТ «Трест Житлобуд-1» застосовує комплекс заходів: стимулювання персоналу до участі в інноваційних проектах, навчання та підвищення кваліфікації, поступове впровадження змін, активну комунікацію та підтримку ініціатив.

Можна зробити висновок, що ефективна взаємодія організації та інновацій забезпечується через комплекс взаємопов'язаних систем, цілей і факторів, які формують сприятливі умови для планування, управління та впровадження нововведень.

Висновки до розділу 3

Впровадження кадрових інновацій у систему управління персоналом ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є складним і багаторівневим процесом, що потребує узгодження цілей, ресурсів та компетенцій усіх структурних підрозділів підприємства. Формування інноваційного потенціалу персоналу визначає здатність організації ефективно освоювати нововведення та інтегрувати їх у щоденну діяльність.

До ключових характеристик персоналу належать інноваційна готовність, мотиваційні якості, творче ставлення до праці та особистісні риси, які сприяють генерації нових ідей і проектів. Процес впровадження інновацій включає етапи ініціації, тестування, впровадження та інтеграції нововведень у роботу підприємства, що передбачає активну участь персоналу, його адаптацію та формування позитивного ставлення до змін.

На сприйнятливність організації до інновацій впливають внутрішні та зовнішні фактори, зокрема організаційна структура, наявність ресурсів, стиль управління, культурно-психологічний клімат, рівень конкуренції на ринку та технічний стан виробничої бази.

Основними бар'єрами на шляху впровадження інновацій є опір персоналу, обмеженість ресурсів, недостатня компетентність керівників та інертність організаційних структур, а їх подолання потребує системної підтримки, ефективного комунікації, навчання та стимулювання працівників. Результатом системного впровадження інновацій є підвищення ефективності управління персоналом, формування стабільної організаційної культури, здатної адаптуватися до змін, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних послуг.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було встановлено, що впровадження кадрових інновацій у систему управління персоналом будівельного підприємства є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності організації. У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти інноваційних підходів до управління персоналом, визначено стратегію та механізми управління, охарактеризовано сутність кадрових нововведень, їх види та принципи впровадження, а також етапи інтеграції нововведень у систему управління персоналом. Аналіз показав, що успішне впровадження інновацій потребує системного підходу, врахування психологічних і мотиваційних аспектів, а також чіткого планування та контролю на всіх етапах.

Другий розділ присвячено практичному аналізу системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Було охарактеризовано організаційну структуру підприємства, проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінено показники праці та її оплати. Виявлено сильні та слабкі сторони кадрової політики, що впливають на здатність підприємства впроваджувати інноваційні зміни, а також визначено потребу у підвищенні мотивації працівників і створенні сприятливого інноваційного клімату.

У третьому розділі досліджено процес впровадження сучасних кадрових технологій на ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Встановлено, що ефективна реалізація інновацій залежить від компетентності керівників, готовності персоналу, організаційної культури та стилю управління. Визначено основні бар'єри та проблеми впровадження інновацій, серед яких опір персоналу, обмеженість ресурсів, недостатня кваліфікація керівників та інертність організаційних структур. Наголошено, що їх подолання потребує системного підходу, активної комунікації, навчання, стимулювання та створення сприятливого інноваційного клімату. Було запропоновано ключові напрями впровадження кадрових нововведень, які дозволяють підвищити ефективність

управління персоналом та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що впровадження інновацій у систему управління персоналом є необхідною умовою підвищення продуктивності, розвитку компетенцій персоналу та зміцнення конкурентних позицій ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Комплексне поєднання теоретичних знань, аналізу практичних показників та розробки пропозицій щодо кадрових інновацій забезпечує основу для подальшого вдосконалення системи управління персоналом і підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г., Шубравська О. Кадровий менеджмент в інноваційних екосистемах будівельного бізнесу. *Економіка України*. 2025. № 2. С. 45–60.
2. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. та ін. Економіка праці і соціально трудові відносини. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
3. Андрушків Б.М., Кузьмин О.Е. Основи менеджменту. Львів: "Світ", 2005. 296 с.
4. Бакало Н., Струцька К. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон*. 2016. № 6 (61). С. 71–75.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2025. 468 с.
6. Беззубко Л.В., Гончарова Л.О., Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали : монографія. Донецьк: Норд-прес, 2008. 201 с.
7. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6–14.
8. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь, 2007. 186 с.
9. Білошапка В.А. Управлінська результативність в розвитку міжнародних компаній: монографія. Київ : Графіка і Друк, 2007. 236 с.
10. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудова відносин. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 4–11.
11. Бондарчук Н.В. Психологічна стійкість персоналу як пріоритет кадрової політики в умовах воєнних та повоєнних викликів. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2024. № 1. С. 12–19.
12. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2006. № 3. С. 5–10.

13. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 13–16.
14. Верхоглядова В.І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія. Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2008. 317 с.
15. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
16. Герцберг Ф. Мотивація до роботи / пер. з англ. Київ : Видавнича група «КМ-БУКС», 2024. 224 с.
17. Гетьман О. Економіка підприємства: навчальний посібник; Мін-во освіти і науки. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 487 с.
18. Гончаренко М., Бугай В. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 186–189.
19. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.
20. Гриньова В.М. , Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія,. Харків : ІНЖЕК, 2016. 184 с.
21. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во «Знання», 2001. 254 с.
22. Данюк В. Кадрове діловодство: навч. посіб. Київ : Каравела, 2006. 239 с.
23. Данюк В.М. Організація та нормування праці в системі менеджменту персоналу. *Економіка та управління*. 2023. № 2. С. 44-50.
24. Довгань Л.Є., Немцов В.Д. Менеджер - підготовка і перепідготовка. Київ.: МП “ОКО”. 2003. 126 с.
25. Домюк В. Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці. *Україна: аспекти праці*. 2003. №6. С. 8–19.
26. Дороніна О.А. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2013. 395 с.

27. Дроньє А. Основні принципи успішного керівництва установою. Київ : УАДУ, 2005. 80 с.
28. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*", 2022. Вип. 27, С. 49-57.
29. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. Київ : Вища школа, 1994. 267 с.
30. Завадський Й.С. Менеджмент: Управління персоналом. Київ: Кондор, 2024. 540 с.
31. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом : Ч. 1. Одеса : Одеський нац. ун-т, 2016. 252 с.
32. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. 378 с.
33. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія. Київ : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
34. Карамушка Л.М. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях системи вищої освіти. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 52-60.
35. Кириченко Н.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та управління*. 2024. № 4. С. 22–29.
36. Кириченко Н.В., Петухова О.М. Сучасні інструменти діджиталізації HR-процесів на вітчизняних підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2 (70). С. 115–122.
37. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 1. С. 42–45

38. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2025. 260 с.
39. Колпаков В. Маркетинг персоналу: навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів. Київ : МАУП, 2006. 405 с.
40. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2005. №7. С. 13–21.
41. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ : Товариство Знання, 1999. 556 с.
42. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ : «Кондор». 2005. 308 с.
43. Кузьмін, О.Є. Сучасний менеджмент . Львів, 2003. 176 с.
44. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Т. 1. С. 42–50.
45. Кустріч Л.О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262
46. Лугова В.М., Єрмоленко О.А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки: науковий журнал*, Харків. 2012. № 1. С. 64-67.
47. Максимчук Н. Features of the Implementation of Innovative Technologies in the Personnel Management System. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2025. С. 27-32.
48. Михайлов Є.П. Економіка праці та соціально трудові відносини Київ. 2012. 240 с.
49. Михайлова Л.І., Турчіна С.Г. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
50. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 165–168.

51. Муромець Н.Є., Мирошниченко Ю.В. Менеджмент : навч. посіб. Харків : ФОП Мезина В. В., 2017. 324 с.
52. Назарова Г.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: практикум. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 256 с.
53. Обелець Т.В., Соловійова М.Д. Впровадження сучасних технологій в управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 2024. Вип. 29. С. 137-144.
54. Основи менеджменту/ С.П. Робінс; Пер. з англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук. Київ : Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2002. 671 с.
55. Перетятко А., Таряник О. Розробка ефективної системи управління персоналом. *Персонал*. 2008. № 1. С. 42–45.
56. Редьква О., Борисова Л. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб’єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1 (78). С. 139–147.
57. Семикіна М.В., Гук Р.В. Аспекти формування трудової активності персоналу у складі якісних компонент трудового потенціалу. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз*. 2023. С. 113–115.
58. Степаненко В.О. Моделювання потреби в персоналі будівельних організацій при реалізації масштабних інфраструктурних проєктів. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. № 8. С. 104–112.
59. Тертична Л.І. Інноваційний розвиток і людський капітал. *Вісник Хмельницького національного університету: наук. журнал. Серія: Економічні науки*. 2005. № 2 (66). Т. 2. С. 179–183.
60. Ткаченко О.М. Цифровізація управління персоналом на підприємствах інфраструктурного сектору. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 210–217.
61. Фінансова звітність ПрАТ «Трест Житлобуд-1». URL: <https://clarity-project.info/edr/01270285/yearly-finances>

62. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навч.посіб. Київ : Академвидав, 2017. 280 с.
63. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. Київ .: Вища шк. - 2005. 351 с.
64. Червінська Л. Стимулювання інноваційної діяльності персоналу. *Економіка України*. 2011. № 6. С. 59–65
65. Чернікова Н.М., Вороніна В.Л., Чеботарьов К.Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75.
66. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія. Донецьк, 2005. 502 с.
67. Шаульська Л.В. Людський розвиток та безпека праці: нові пріоритети для промислового сектору. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1.С. 112-119.
68. Швець І.Б., Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2013. 159 с.
69. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
70. Щекін Г.В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. Київ : МАУП, 2003. 280 с.
71. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту. Київ: МАУП, 2004. 280 с.
72. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. 848 p.
73. Grishnova O. Effective models of human capital management based on digital technologies. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2025. № 226-1. С. 5–12.
74. Dessler G. *Human Resource Management*. 17th ed. Harlow : Pearson Education, 2024. 720 p.

75. Drucker P. F. The Practice of Management. Reissue Edition. Harper Business, 2024. 416 p.
76. Maslow A. H. Motivation and Personality. HarperCollins, 2025 (Anniversary Edition). 416 p.
77. Raisig G. J. Der Vorstand im Dialog mit Seinen Mitarbeitern: Über die Bedeutung des Offenen Informationsaustausch. *Personalführung*. 2012. P. 1062–1067.
78. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1–7.
79. Shevchenko Viktoriia, Zaporozhets Hanna Application of the concept of human resource potential in the personnel management of a construction enterprise. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 4(44) 2025. С. 732-743.
80. Shevchenko Viktoriia Methods of organizing personnel evaluation at a construction enterprise. *Наукові інновації та передові технології*. № 2(64). 2026. С. 571-581