

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  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
на тему  
**«ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувачка вищої освіти  
4 курсу групи ХарМОМГ22-1з  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент  
організацій міського господарства»

Софія МОРГУНОВА  
(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)

)

Харків – 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра менеджменту і публічного адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій міського господарства»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**проф. Марина НОВІКОВА**

«02» березня 2026 року

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

Моргунової Софії Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності системи менеджменту персоналу будівельного підприємства»  
керівник роботи Шевченко Вікторія Сергіївна, канд. екон. наук, доцент  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03  
Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична спеціальна література, інші джерела
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні засади сучасного менеджменту персоналу будівельного підприємства. Розділ 2. Аналіз системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Розділ 3. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд – 1».
5. Перелік графічного матеріалу 1. Структурно-логічна схема роботи. 2 Основні принципи менеджменту персоналу будівельного підприємства. 3. Основні призначення системи менеджменту персоналу будівельного підприємства. 4. Напрямки менеджменту персоналу в структурі сучасного менеджменту. 5. Класифікація технологій менеджменту персоналу. 6. Фактори формування ефективної системи менеджменту персоналу будівельного підприємства. 7. Система менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд – 1».. 8. Аналіз системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд – 1». 9. Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Трест Житлобуд – 1». 10. Ключові напрями підвищення ефективності управління ПрАТ «Трест Житлобуд – 1». 11. Заходи удосконалення системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд – 1». 12. Використання тренінгу «Креативний менеджер» у системі розвитку персоналу. 13. Аналіз ефективності

впровадження заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу  
ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

б. 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. Теоретичні засади сучасного менеджменту персоналу 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. Розробка заходів щодо підвищення ефективності системи менеджменту персоналу 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	12.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026	

**Здобувачка вищої освіти** \_\_\_\_\_ **Софія МОРГУНОВА**  
(підпис) (ім'я та прізвище)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ **Вікторія ШЕВЧЕНКО**  
(підпис) (ім'я та прізвище)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Основні напрями сучасного менеджменту персоналу будівельного підприємства.....	8
1.2. Місце менеджменту персоналу у структурі сучасного управління будівельним підприємством.....	20
1.3. Підходи та інструменти формування ефективної системи менеджменту персоналу .....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД – 1» .....	42
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Трест Житлобуд-1» .....	42
2.2. Аналіз системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» ....	51
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД – 1» .....	66
3.1. Напрями вдосконалення управління персоналом на ПрАТ «Трест Житлобуд-1» .....	66
3.2. Стратегії оптимізації системи менеджменту персоналу у ПрАТ «Трест Житлобуд – 1» .....	72
3.3. Аналіз ефективності реалізації заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу .....	82
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

## ВСТУП

В умовах сучасної економічної нестабільності, трансформації ринку праці та посилення конкуренції в будівельній галузі особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами підприємства. Будівельні організації функціонують у складному середовищі, яке характеризується високою залежністю від інвестиційної активності, сезонністю виконання робіт, проєктним характером діяльності, жорсткими вимогами до якості та строків здачі об'єктів. За таких умов саме персонал стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту передбачають перехід від адміністративно-командних методів управління до стратегічного підходу, орієнтованого на розвиток людського капіталу, формування ефективної системи мотивації, підвищення залученості працівників та вдосконалення внутрішніх комунікацій. Для будівельних підприємств це особливо актуально, оскільки якість виконання будівельно-монтажних робіт безпосередньо залежить від професійної компетентності, дисципліни та відповідальності працівників.

Крім того, в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, трудової міграції та демографічних змін виникає необхідність удосконалення кадрової політики, впровадження сучасних HR-технологій, систем оцінювання та стимулювання персоналу. Неєфективна система менеджменту персоналу призводить до зниження продуктивності праці, зростання плинності кадрів, збільшення витрат та втрати конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, підвищення ефективності системи менеджменту персоналу будівельного підприємства є важливою науково-практичною проблемою, вирішення якої сприятиме зростанню економічних результатів діяльності підприємства, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Проблематика менеджменту персоналу та підвищення ефективності функціонування системи управління людськими ресурсами ґрунтовно досліджується у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад управління персоналом зробили класики управлінської думки, зокрема П. Друкер, І. Ансофф, М. Вебер, Н. Том та інші.

Водночас особливої уваги заслуговують дослідження сучасних українських учених, які адаптують світові концепції до умов функціонування вітчизняних підприємств. Серед них: О. Крушельницька, М. Виноградський, А. Шегда, В. Пономарьов, М. Журавльов, О. Наумов та інші науковці, у працях яких розкрито питання формування кадрової політики, оцінювання ефективності системи управління персоналом, розвитку мотиваційних механізмів та впровадження сучасних HR-технологій.

Попри значну кількість наукових напрацювань, питання підвищення ефективності системи менеджменту персоналу саме в будівельній галузі потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів, цифровізації управлінських процесів та трансформації ринку праці в Україні.

Метою дослідження є аналіз та удосконалення системи менеджменту персоналу будівельного підприємства ПрАТ «Трест Житлобуд – 1» з метою підвищення ефективності управління персоналом, розвитку професійних компетенцій працівників та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- визначити сучасні напрями та принципи менеджменту персоналу у будівельній галузі;
- дослідити місце менеджменту персоналу у структурі управління підприємством та його вплив на ефективність діяльності;

- проаналізувати існуючу систему менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд – 1», визначити сильні та слабкі сторони;
- розробити заходи щодо оптимізації та вдосконалення системи менеджменту персоналу, включаючи організаційні, мотиваційні та навчальні аспекти;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів, зокрема створення відділу менеджменту персоналу та впровадження тренінгових програм;
- запропонувати рекомендації щодо підвищення професійної компетентності, мотивації та лояльності працівників підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на будівельному підприємстві ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез; порівняльний аналіз; економіко-статистичні методи; метод системного підходу; графічний метод; метод узагальнення

Практична значущість одержаних результатів полягає в розробленні конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1». Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства з метою удосконалення кадрової політики, підвищення продуктивності праці, покращення мотивації працівників та оптимізації управлінських процесів.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зростанню економічних результатів діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на ринку будівельних послуг та покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Основні напрями сучасного менеджменту персоналу будівельного підприємства

Менеджмент персоналу – це спеціальна функція управління, основним об'єктом якої є працівники, що входять до трудових колективів та соціальних груп підприємства. Суб'єктами управління виступають керівники та фахівці, які здійснюють організаційно-розпорядчу, мотиваційну та контрольну діяльність щодо своїх підлеглих. Метою менеджменту персоналу є забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та керівництвом, розвиток професійних компетенцій, підвищення продуктивності праці та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [3].

Складність менеджменту персоналу зумовлена низкою особливостей людського фактору. По-перше, працівники, наділені інтелектом і емоційною сферою, реагують на управлінські впливи як усвідомлено, так і несвідомо, що робить процес взаємодії двостороннім. По-друге, люди постійно вдосконалюються та розвиваються, набуваючи нових знань і навичок. По-третє, трудові відносини мають тривалий характер: професійне життя людини може тривати 30–50 років, що вимагає довгострокового планування розвитку персоналу. По-четверте, кожен працівник приходиться в організацію з власними цілями, мотивами та очікуваннями, що необхідно враховувати при формуванні управлінських рішень.

З огляду на це виникає потреба чіткого розмежування цілей, функцій та завдань менеджменту персоналу, що дозволяє забезпечити ефективну організацію праці, підвищити мотивацію співробітників та досягати стратегічних цілей підприємства.

Досягнення цілей менеджменту персоналу можливе лише за умови, що керівництво підприємства розглядатиме працівників як ключовий фактор ефективності організації. Лише за такого підходу стає можливим формування системи управління, спрямованої на розвиток компетенцій, підвищення мотивації та залученості персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Досягнення високої ефективності функціонування організації передбачає реалізацію таких ключових завдань менеджменту персоналу:

1. Розробка та впровадження програми, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства.
2. Раціональне та ефективне використання професійних знань, навичок і компетенцій працівників.
3. Забезпечення підприємства висококваліфікованими та мотивованими фахівцями, зацікавленими у розвитку організації.
4. Підвищення рівня задоволеності працівників своєю роботою та створення умов для їхнього самовираження.
5. Розвиток і підтримка високого рівня якості життя працівників, формування бажання працювати на підприємстві.
6. Формування та підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.
7. Створення взаємовигідних умов і балансування інтересів працівників та організації для досягнення спільних результатів.

Вищезазначені завдання мають суттєве значення для ефективного менеджменту персоналу, оскільки їх реалізація дозволяє керівництву уникнути низки типових помилок, серед яких:

- наймання некваліфікованих або недостатньо мотивованих працівників;
- підвищена плинність кадрів та втрати досвідчених спеціалістів;
- неякісне виконання службових обов'язків працівниками;
- втрати робочого часу через неефективну організацію праці;

- порушення норм законодавства про охорону праці;
- невиконання трудових обов'язків та порушення трудових відносин [14].

Головні цілі управління людськими ресурсами полягають у:

- формуванні висококваліфікованого та відповідального персоналу з сучасним мисленням і почуттям професійної гордості;
- забезпеченні соціальної ефективності та сприятливого психологічного клімату в колективі.

Таким чином, менеджмент персоналу спрямований не лише на оптимізацію трудових процесів, але й на підтримку стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Управління людськими ресурсами, розглянуте як цілісна система, виконує низку взаємопов'язаних функцій:

- організаційна функція – полягає у плануванні потреб у персоналі та визначенні джерел його забезпечення, що дозволяє підприємству ефективно комплектувати штати відповідно до виробничих завдань;

- соціально-економічна функція – передбачає створення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне використання, стимулювання та утримання персоналу на підприємстві;

- репродуктивна функція – забезпечує безперервний розвиток персоналу, підвищення його кваліфікації та професійних компетенцій, що гарантує довгострокову ефективність трудового потенціалу організації [17]

Таким чином, ці функції взаємопов'язані та забезпечують комплексне управління людськими ресурсами, спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення ефективності його діяльності.

Управління людськими ресурсами відповідає загальній концепції розвитку підприємства, захищає інтереси працівників та забезпечує дотримання законодавства про працю на всіх етапах функціонування персоналу – від його залучення та використання до розвитку і утримання.

Такий підхід гарантує стабільність трудових відносин і сприяє формуванню висококваліфікованого та мотивованого колективу.

Менеджмент персоналу є поширеним і соціально значущим явищем у сучасному суспільстві. Він характеризується високою складністю, багатогранністю та багатоступеневістю, поєднуючи економічні, соціальні та психологічні аспекти управління трудовим потенціалом підприємства.

Аналіз наукової літератури показує, що існують різні підходи до тлумачення поняття «менеджмент персоналу». У працях зарубіжних та вітчизняних науковців наведено численні визначення цього терміна. Деякі з них узагальнено у табл. 1.1 для зручності порівняння та систематизації.

Таблиця 1.1

### Визначення «менеджменту персоналу» за різними авторами

Автори	Визначення
П. Друкер	Система управління людьми в організації, спрямована на досягнення стратегічних цілей через розвиток їхніх здібностей і мотивації.
Виноградський М.Д.[5]	Менеджмент персоналу - це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями і функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, кадровий облік, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
І. Ансофф	Сукупність методів і заходів, що забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу підприємства.
М. Вебер	Організаційна діяльність щодо управління персоналом, що ґрунтується на формалізованих правилах і процедурах.
О. Крушельницька [27]	Комплексна система організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на управління людськими ресурсами.
В. Данюк [14]	Управління трудовим колективом через організаційне планування, розвиток компетенцій і стимулювання продуктивності.
А. Шегда [60]	Цілеспрямована діяльність керівників і фахівців із формування, розвитку та ефективного використання персоналу.

Основна ідея менеджменту персоналу полягає в тому, що працівники виступають цінністю компанії та її конкурентною перевагою, яку необхідно системно розвивати та вдосконалювати для досягнення стратегічних цілей організації. Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних науковців і

практиків дозволяє визначити головну мету менеджменту персоналу: ефективне формування, впровадження та розвиток трудового потенціалу підприємства з максимальною результативністю [8].

Отже, менеджмент персоналу можна визначити як сукупність принципів, механізмів, методів та форм впливу на формування, ефективне використання та розвиток працівників підприємства. Ця система реалізується через низку взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності, спрямованих на підвищення результативності організації та максимальне використання трудового потенціалу.

У цьому контексті менеджмент персоналу розглядається як цілісна система, що поєднує організаційну, процесну та структурну складові. Він забезпечує формування та підтримку необхідної кількості працівників із відповідними компетенціями для ефективного виконання виробничих завдань.

Класична теорія управління виділяє три ключові фактори: людський ресурс, фінансову політику та технології, причому першочергове значення надається людському фактору. На будівельних підприємствах успіх у виконанні проектів, дотриманні строків та забезпеченні якості робіт значною мірою залежить від ефективного управління персоналом. Дбайливе ставлення до всіх етапів управління – планування, організації, мотивації та контролю працівників – дозволяє будівельним компаніям досягати високої продуктивності та конкурентних переваг на ринку.

Дослідження показують, що основна відмінність економіки України від економік розвинених країн полягає у значно меншому використанні творчого потенціалу працівників. З цього випливає, що ключовим напрямом управління вітчизняних підприємств, зокрема будівельних, є ефективний менеджмент персоналу.

Менеджмент персоналу розглядається як специфічна функція управління, об'єктом якої є працівники, що входять до певних соціальних та трудових груп. Саме через систему планування, організації, мотивації та контролю персоналу забезпечується розвиток компетенцій співробітників,

підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства [7].

Реалізація функцій менеджменту персоналу для конкретного працівника можлива лише в межах системного підходу, який передбачає управління людиною не лише як самостійною та активною особистістю, але й як носієм певних цінностей, норм і правил поведінки.

Суть цього підходу полягає у визнанні того, що сьогодні ключовим фактором стабільності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства є формування людського капіталу – того, що раніше вважалося людським фактором. Під терміном «персонал» розуміються всі працівники підприємства незалежно від підрозділу чи функцій.

Існують різні підходи до класифікації персоналу: за професією або посадою, за рівнем управління, категоріями працівників та іншими критеріями, що дозволяє ефективніше планувати, мотивувати та розвивати трудовий потенціал будівельного підприємства.

Базовою класифікацією персоналу є розподіл за категоріями залежно від ступеня участі працівників у виробничому процесі. Зокрема, виділяють дві основні категорії: робітники та службовці (рис. 1.1).

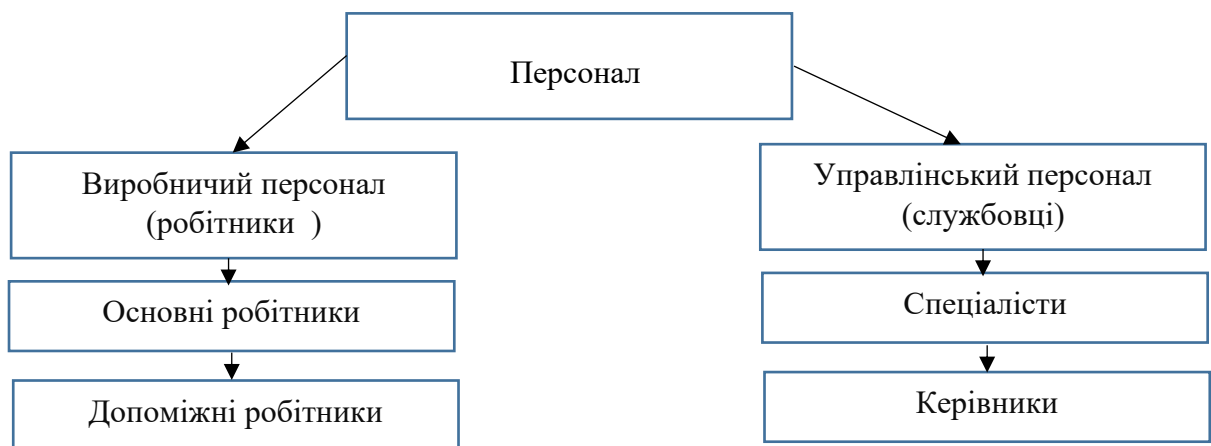


Рис. 1.1. Класифікація персоналу

Така класифікація дозволяє більш точно планувати управлінські заходи, розподіляти обов'язки, оцінювати ефективність роботи та розробляти системи мотивації для кожної групи персоналу.

У виробничому персоналі будівельного підприємства переважає ручна праця. Виробничий персонал поділяється на дві основні групи:

1. Основні робітники – працівники, які безпосередньо займаються виготовленням продукції, що постачається на ринок, тобто виконують основні виробничі функції підприємства.

2. Допоміжні робітники – працівники, зайняті виробництвом продукції або наданням послуг, що використовуються для внутрішніх потреб підприємства і не входять до основного асортименту продукції. До цієї групи належать: робітники, що виготовляють або ремонтують обладнання, забезпечують метрологічні та енергетичні процеси, а також працівники, які обслуговують основні та допоміжні виробничі процеси (складське господарство, транспорт, ремонтні та комунікаційні служби тощо).

Такий поділ персоналу дозволяє чіткіше організувати управлінські процеси, визначати обов'язки, планувати мотиваційні заходи та підвищувати ефективність виробництва.

Управлінський персонал будівельного підприємства переважно виконує розумову працю та поділяється на дві основні групи: керівники та спеціалісти.

Принципова відмінність керівників від спеціалістів полягає у наявності законного права приймати управлінські рішення та у взаємодії з іншими працівниками під час їх реалізації.

Керівники, у свою чергу, класифікуються за кількома ознаками:

– лінійні менеджери – відповідальні за прийняття рішень щодо всіх функцій управління на конкретному рівні підприємства (наприклад, директор, начальник цеху, бригадир);

– функціональні менеджери – здійснюють управління окремими функціями, спеціалізованими напрямками діяльності;

– рівні управління – керівники вищого, середнього та нижчого рівнів, що забезпечують реалізацію стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Такий поділ дозволяє ефективно організувати управлінські процеси, розподіл обов'язків та відповідальності, а також оптимізувати взаємодію між управлінським та виробничим персоналом [12].

Управління персоналом має вирішальне значення для успішного функціонування будь-яких організацій – великих і малих, комерційних та некомерційних, промислових і сервісних. Менеджмент людських ресурсів є одним із ключових аспектів як теорії, так і практики управління.

Менеджмент персоналу передбачає організовану діяльність, спрямовану на ефективне використання здібностей і потенціалу працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства та особистих цілей співробітників. Такий підхід дозволяє підвищувати продуктивність праці, мотивацію та професійний розвиток персоналу.

Система менеджменту персоналу тісно пов'язана з системою організаційного управління, оскільки до її складу входять не лише функціональні підрозділи, що займаються кадрами, але й усі лінійні керівники – від директора до бригадира, а також керівники функціональних підрозділів, які здійснюють технічне, виробниче та економічне управління. Таким чином, система менеджменту персоналу виступає ядром загальної системи управління будь-якого підприємства, визначаючи ефективність роботи організації в цілому.

Поняття менеджменту персоналу охоплює систему поглядів на сутність, зміст, цілі, завдання, принципи, методи та критерії управління персоналом, а також механізми їх реалізації в конкретних умовах підприємства.

Сучасні концепції менеджменту персоналу поєднують традиційні підходи адміністративного управління з акцентом на зростаючу роль працівника, його мотиваційні установки та здатність керівника формувати та спрямовувати ці установки відповідно до стратегічних цілей організації.

Важливим аспектом є переорієнтація керівників та співробітників на нові цінності: всередині організації пріоритетом є персонал, а поза її межами – споживач та його інтереси. Основні цінності, що визначають ефективність діяльності підприємства, включають працездатність персоналу, ініціативність, зацікавленість, творчий розвиток та почуття відповідальності.

Сучасна концепція менеджменту персоналу базується на ключових принципах: зростанні ролі особистості працівника в організації, розумінні його мотиваційних установок та здатності керівника формувати й спрямовувати ці установки у відповідності до стратегічних цілей та завдань підприємства [25]. Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств дає змогу визначити основну мету системи менеджменту персоналу: забезпечення організації кваліфікованими кадрами, ефективна організація їхнього використання, а також сприяння професійному та соціальному розвитку працівників. Саме ця мета визначає структуру та функціонування системи менеджменту персоналу в будь-якому підприємстві.

Принципи менеджменту персоналу – це ключові ідеї, закономірності та правила поведінки менеджерів під час виконання управлінських функцій. Вони визначають норми і вимоги, яких повинні дотримуватися всі учасники системи менеджменту персоналу, включно з керівниками.

Основою системи менеджменту персоналу підприємства є механізм управління, який включає принципи, функції та методи управління, а також стиль керівництва. Серед основних принципів менеджменту персоналу будівельного підприємства можна виділити наступні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Основні принципи менеджменту персоналу будівельного підприємства

Принцип менеджменту персоналу	Зміст і значення для будівельного підприємства
1	2
Принцип пріоритету людського фактора	Працівники розглядаються як ключовий ресурс і конкурентна перевага підприємства; розвиток та мотивація персоналу підвищує продуктивність і якість будівельних робіт.

1	2
Принцип системності	Управління персоналом здійснюється як цілісна система, що включає планування, організацію, мотивацію, контроль та розвиток працівників.
Принцип науковості	Рішення у сфері управління персоналом базуються на аналізі даних, результатах оцінки працівників та доказових підходах.
Принцип комплексності	Враховуються всі аспекти: професійний розвиток, соціальні потреби, мотивація, морально-психологічний клімат у колективі.
Принцип адаптивності	Система менеджменту персоналу повинна гнучко реагувати на зміни в ринку будівельних послуг, технологіях та нормативних вимогах.
Принцип відповідальності та підзвітності	Керівники та лінійні менеджери несуть відповідальність за ефективність використання персоналу та досягнення виробничих і соціальних цілей.
Принцип розвитку та навчання	Забезпечується постійне підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників, формування компетенцій для виконання нових завдань.
Принцип мотивації та стимулювання	Впроваджуються заходи матеріальної, соціальної та нематеріальної мотивації, що сприяють залученню та утриманню висококваліфікованих працівників.

Таким чином, наведені принципи менеджменту персоналу формують основу ефективної організаційної діяльності будівельного підприємства. Вони визначають правила взаємодії керівників і працівників, забезпечують системність управлінських процесів, стимулюють розвиток професійних та особистісних якостей персоналу та підвищують мотивацію досягнення виробничих і соціальних цілей.

Менеджмент персоналу як функція управління спрямований на поєднання, координацію, взаємозв'язок та інтеграцію всіх інших управлінських функцій у єдину систему. Це забезпечується через реалізацію принципів роботи з персоналом та організацію ефективної взаємодії між різними ланками управління.

Цілі системи менеджменту персоналу залежать від специфіки підприємства, обсягів виробництва та стратегічних завдань організації. Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств дозволяє виділити основне призначення системи менеджменту персоналу: забезпечення організації кваліфікованими кадрами, ефективне їх використання, а також сприяння соціальному і професійному розвитку працівників (табл. 1.3).

### Основні призначення системи менеджменту персоналу будівельного підприємства

Призначення системи менеджменту персоналу	Зміст і значення для будівельного підприємства
Кадрове забезпечення	Забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками відповідно до потреб виробництва та стратегічних цілей будівельного підприємства.
Ефективне використання персоналу	Організація та оптимізація трудових процесів, раціональний розподіл обов'язків, підвищення продуктивності та якості робіт.
Професійний розвиток	Систематичне підвищення кваліфікації, навчання та розвиток компетенцій працівників для виконання нових завдань.
Соціальний розвиток	Забезпечення сприятливих умов праці, підтримка морально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури та соціальної відповідальності.
Мотивація та стимулювання	Впровадження ефективних систем матеріальної, соціальної та нематеріальної мотивації для підвищення зацікавленості та лояльності працівників.

Цілі менеджменту персоналу реалізуються через діяльність суб'єктів, які виконують загальні та спеціальні управлінські функції.

Загальні функції менеджменту персоналу, такі як планування, організація, мотивація та контроль, виконуються всіма керівниками відповідно до повноважень, закріплених за кожним рівнем управління.

Спеціальні функції менеджменту персоналу здійснюються функціональними підрозділами відповідно до їхніх посадових обов'язків та спрямовані на конкретні аспекти роботи з персоналом, включно з підбором, навчанням, оцінкою та розвитком працівників.

Функції управління є відносно самостійними та спеціалізованими сферами управлінської діяльності. Для того, щоб функція вважалася самостійною, вона повинна мати чітко визначений зміст, розвинений процес та певну структуру, в межах якої забезпечується її організаційне відокремлення. Реалізація функції передбачає визначення логічної послідовності дій, що необхідно виконати для досягнення поставлених цілей [13].

Перелік основних функцій менеджменту персоналу та відповідних їм завдань, що забезпечують реалізацію цих функцій, у узагальненому вигляді представлений у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

### Функції менеджменту персоналу

Функція менеджменту персоналу	Завдання функції	Значення для будівельного підприємства
Планування	Визначення потреб у персоналі, прогнозування кількості та якості працівників, формування кадрового резерву	Забезпечення своєчасного і достатнього кадрового забезпечення будівельних робіт
Організація	Розподіл обов'язків, встановлення підпорядкованості, формування структурних підрозділів, забезпечення взаємодії	Раціональна організація праці, оптимізація процесів будівництва
Мотивація	Розробка систем матеріальної, соціальної та нематеріальної мотивації, стимулювання працівників до ефективної роботи	Підвищення продуктивності праці, залучення та утримання кваліфікованого персоналу
Контроль	Моніторинг виконання завдань, оцінка результативності працівників, виявлення проблем і відхилень	Забезпечення якості будівельних робіт та дотримання виробничих стандартів
Професійний розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій працівників	Підготовка персоналу до виконання складних завдань і використання нових технологій у будівництві
Соціальний розвиток	Формування корпоративної культури, підтримка морально-психологічного клімату, забезпечення соціальних гарантій	Створення сприятливих умов праці та підвищення задоволеності працівників

Таким чином, реалізація основних функцій менеджменту персоналу – планування, організації, мотивації, контролю, професійного та соціального розвитку – забезпечує ефективне управління трудовим потенціалом будівельного підприємства. Виконання цих функцій дозволяє досягати стратегічних цілей організації, підвищувати продуктивність праці, підтримувати стабільність колективу та формувати сприятливий морально-психологічний клімат.

## 1.2. Місце менеджменту персоналу у структурі сучасного управління будівельним підприємством

Менеджмент персоналу є невід'ємною складовою сучасної системи управління підприємством. Він інтегрується у загальну структуру менеджменту, поєднуючи всі функціональні та організаційні підрозділи для забезпечення ефективної роботи колективу. У структурі сучасного управління персоналом виділяють взаємопов'язані ланки: стратегічне планування, організаційний підбір, професійний та соціальний розвиток, мотивацію та контроль, що разом забезпечують досягнення виробничих і соціальних цілей підприємства.

В сучасних будівельних організаціях менеджмент персоналу виконує функцію координатора між лінійними керівниками та функціональними підрозділами, що дозволяє організовувати трудові процеси, оптимізувати використання людських ресурсів та підтримувати високий рівень продуктивності і корпоративної культури [23].

Основні аспекти поняття «менеджмент персоналу»: функціональний та організаційний

У функціональному аспекті менеджмент персоналу розглядається як сукупність практичних заходів і дій, спрямованих на управління трудовими ресурсами підприємства. До них належать: підбір і найм працівників, звільнення та переміщення, оцінка персоналу під час прийому, атестації та відбору, трудова адаптація та профорієнтація, мотивація до праці, організація робочого процесу, навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка, управління діловою кар'єрою, поведінка персоналу в організації, соціальний розвиток працівників, а також управління стресом і конфліктами.

В організаційному аспекті менеджмент персоналу охоплює всі підрозділи та співробітників підприємства, відповідальних за організацію роботи з персоналом, що забезпечує інтеграцію функцій управління у загальну

систему менеджменту та координацію дій між лінійними та функціональними підрозділами.

Персонал є складним об'єктом управління в організації, оскільки, на відміну від матеріальних ресурсів, він є живим фактором, здатним самостійно приймати рішення, критично оцінювати вимоги до себе та діяти відповідно до власних суб'єктивних інтересів. Саме людські ресурси виступають основним рушієм діяльності будь-якої організації та визначають її ефективність і конкурентоспроможність [19].

Людина є не лише ключовим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й основним стратегічним ресурсом компанії у конкурентній боротьбі. Це зумовлює поступове формування системи менеджменту персоналу, яка поступово замінює традиційну систему управління кадрами. Вживання підприємства та його конкурентоспроможність дедалі більше залежать від довгострокових інвестицій у розвиток людських ресурсів.

Принципи побудови сучасної системи менеджменту персоналу включають:

- ефективний відбір і розміщення працівників, мотивацію та справедливу систему оплати праці;
- професійний розвиток працівників з урахуванням їхніх особистих інтересів, здібностей, кваліфікації, результатів праці та потреб організації;
- оперативне та результативне вирішення особистих проблем працівників.

У структурі сучасного менеджменту персоналу він розглядається як одна з ключових складових загальної системи управління підприємством. В організаційному аспекті менеджмент персоналу охоплює всі підрозділи та співробітників, які безпосередньо відповідають за роботу з персоналом.

Структура сучасного менеджменту персоналу формується на основі визначення кінцевих цілей та шляхів їх досягнення, враховує взаємозв'язок між різними функціональними аспектами управління персоналом і забезпечує

створення ефективного механізму управління трудовими ресурсами підприємства (рис. 1.2).

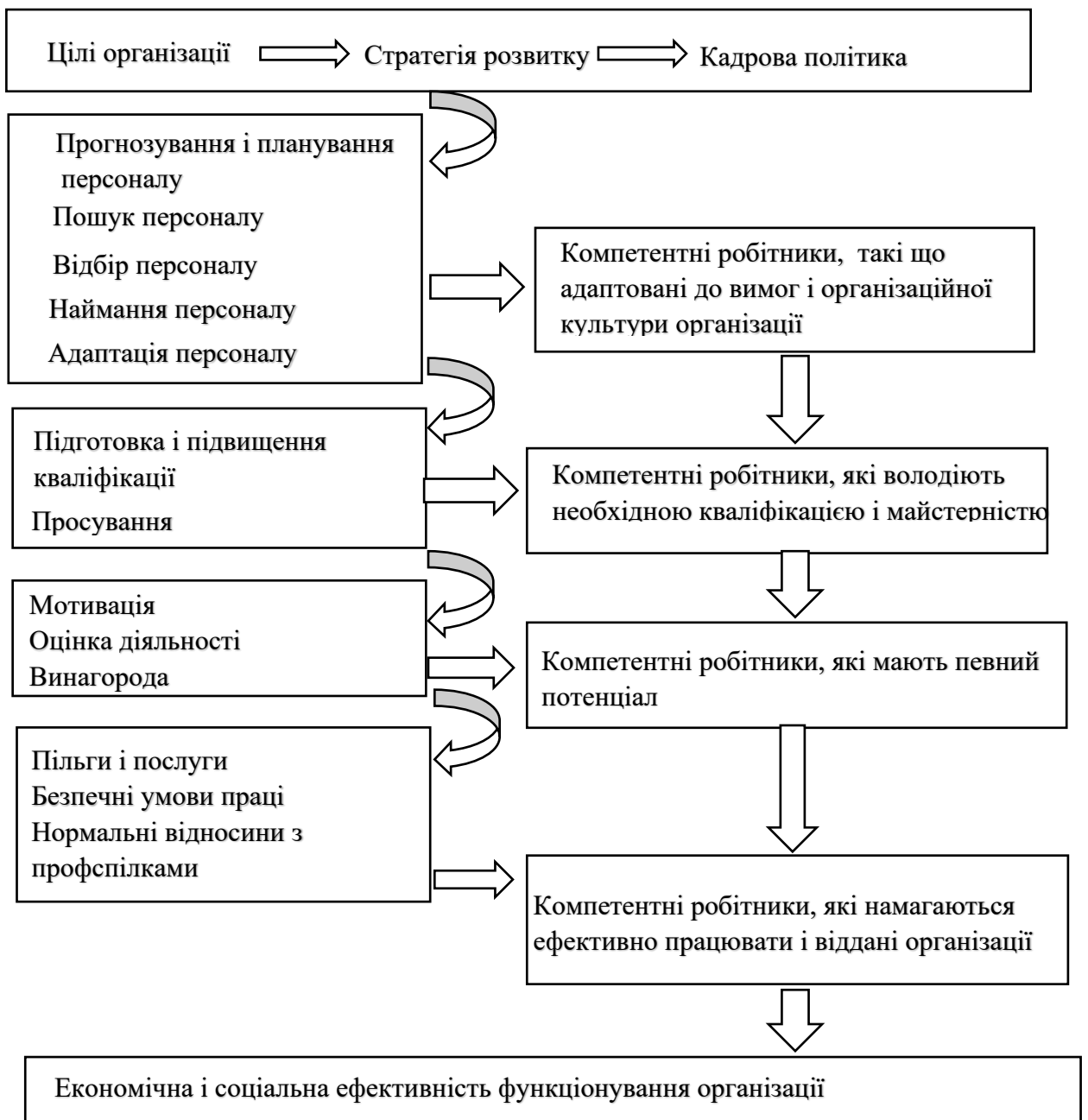


Рис. 1.2. Напрямки менеджменту персоналу будівельного підприємства в структурі сучасного менеджменту

Таким чином, в системі менеджменту персоналу більше орієнтоване на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Можна визначити, що виходячи з теоретичних основ сучасного менеджменту організації, процес

менеджменту персоналу включає комплекс методів, процедур і програм впливу організації на своїх співробітників з метою максимального використання їх потенціалу.

Організаційно-функціональна модель менеджменту персоналу представлена в табл. 1.5, яка відображає взаємозв'язок підрозділів і функцій у системі управління персоналом будівельного підприємства.

Таблиця 1.5

**Організаційно-функціональна модель менеджменту персоналу  
будівельного підприємства,**

Підрозділ / рівень	Основні функції	Завдання підрозділу	Взаємодія з іншими підрозділами
Директор керівництво підприємства	Стратегічне управління персоналом	Визначення цілей і стратегій розвитку персоналу, затвердження політик	Взаємодія з усіма підрозділами, узгодження планів
Відділ управління персоналом (HR)	Планування, підбір, адаптація, мотивація, навчання	Організація підбору та навчання персоналу, розвиток мотиваційної системи, контроль ефективності	Лінійні керівники, бухгалтерія, юридичний відділ
Лінійні керівники (начальники цехів, бригадири)	Організація та контроль виконання завдань	Розподіл завдань, контроль виконання, оцінка результатів праці	Підпорядковані робітники та спеціалісти, HR-відділ
Спеціалісти з розвитку персоналу / навчання	Професійний розвиток, навчання, атестація	Планування та проведення навчання, оцінка компетенцій, розвиток кар'єри	Відділ HR, лінійні керівники
Робітники виробничий персонал	Виконання виробничих завдань	Виконання основних та допоміжних виробничих процесів, дотримання стандартів	Лінійні керівники, колеги по цеху

Таким чином, у системі менеджменту персоналу акцент робиться більше на практичних діях, ніж на абстрактних концептуальних процедурах і правилах. Виходячи з теоретичних основ сучасного управління організаціями,

процес менеджменту персоналу охоплює комплекс методів, процедур та програм впливу підприємства на своїх працівників з метою максимально ефективного використання їхнього трудового потенціалу.

Організаційно-функціональна модель менеджменту персоналу засвідчує, що управління персоналом виступає одночасно як система організації, як управлінський процес і як структурований механізм реалізації кадрової політики підприємства.

Об'єктом менеджменту персоналу є як окремі працівники, так і різні соціальні спільноти в межах організації: формальні та неформальні групи, професійно-кваліфікаційні категорії, трудові колективи й підприємство загалом. Саме на ці об'єкти спрямовується управлінський вплив з метою забезпечення досягнення стратегічних і поточних цілей організації.

Менеджмент персоналу в структурі сучасного менеджменту розглядається як комплекс принципів, форм, методів і механізмів впливу на формування, розвиток і ефективне використання персоналу організації. Ця система реалізується через взаємопов'язані напрями та види діяльності, що забезпечують досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства.

Схематичне відображення об'єкта менеджменту персоналу, яке ілюструє взаємозв'язок між окремими групами працівників та рівнями управління, подано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Об'єкти менеджменту персоналу

Основним елементом системи управління є персонал, який одночасно виступає і об'єктом, і суб'єктом управління. Як об'єкт управління персонал

розглядається як продуктивна сила та ключовий елемент будь-якого виробничого процесу. Саме формування, планування, розвиток, перерозподіл і раціональне використання трудового потенціалу становлять зміст менеджменту персоналу в організації.

Водночас персонал – це насамперед люди, яким притаманний складний комплекс індивідуальних характеристик, серед яких особливе значення мають соціально-психологічні якості, ціннісні орієнтації, мотивація, рівень компетентності та здатність до розвитку.

Подвійна природа персоналу – як об'єкта і як суб'єкта управління є визначальною специфічною рисою менеджменту персоналу на підприємстві. Саме ця особливість зумовлює необхідність застосування не лише адміністративних, а й соціально-психологічних, економічних та мотиваційних методів управління.

Предметом менеджменту персоналу є об'єктивні закони, закономірності та рушійні сили, що визначають поведінку окремих працівників і трудових колективів у процесі спільної діяльності, а також механізми впливу на ці процеси з метою досягнення цілей організації.

Основне завдання менеджменту персоналу полягає в тому, щоб на основі узагальнення практичного досвіду та положень сучасної теорії менеджменту визначити зміст, методи, інструменти й організаційні форми роботи з персоналом та забезпечити їх ефективну реалізацію в конкретних соціально-економічних умовах функціонування організації.

Принципи менеджменту персоналу – це сукупність норм, базових положень і правил, яких мають дотримуватися керівники та фахівці з управління персоналом у процесі формування, розвитку, оцінювання, мотивації та використання трудового потенціалу організації [45].

Менеджмент персоналу має комплексний характер, що зумовлено багатогранністю самого об'єкта управління та різноманітністю умов функціонування організації. Його зміст визначається такими взаємопов'язаними аспектами:

– техніко-технологічний аспект – відображає рівень розвитку виробництва, ступінь використання виробничих потужностей, техніки, обладнання та сучасних технологій, що безпосередньо впливають на вимоги до кваліфікації персоналу та організацію праці;

– організаційно-економічний аспект – охоплює питання планування потреби в персоналі, визначення чисельності працівників, організації оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання, раціонального використання робочого часу та підвищення продуктивності праці;

– правовий аспект – передбачає забезпечення дотримання норм чинного трудового законодавства, регулювання трудових відносин, укладання трудових договорів та захист прав працівників і роботодавця;

– соціально-психологічний аспект – пов'язаний із формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвитком корпоративної культури, управлінням мотивацією, комунікаціями та впровадженням соціально-психологічних методів впливу;

– педагогічний аспект – спрямований на організацію навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей, наставництво та професійне виховання персоналу.

У сучасній науці та практиці менеджменту відбувається безперервний процес удосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій і методичних рішень у сфері менеджменту персоналу як ключового стратегічного ресурсу бізнес-організацій. Зростання ролі людського капіталу в умовах конкуренції, цифровізації та глобалізації зумовлює необхідність формування інноваційних управлінських механізмів, орієнтованих на розвиток потенціалу працівників і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Важливою особливістю сучасного менеджменту персоналу є системний і комплексний вплив на персонал як цілісну соціально-економічну систему. Управлінський вплив охоплює всі категорії працівників, рівні управління та функціональні підсистеми організації.

У зв'язку з цим формується інтегрована система менеджменту персоналу, яка:

- включає управління персоналом до загальної системи управління підприємством;
- забезпечує узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями організації;
- пов'язує процеси роботи з персоналом із корпоративною культурою;
- інтегрує кадрове планування з виробничим, фінансовим і збутовим плануванням;
- спрямована на підвищення якості продукції (послуг) та ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, сучасний менеджмент персоналу виступає не окремою функціональною підсистемою, а стратегічно орієнтованим елементом загальної системи управління організацією (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Інтеграція системи менеджменту персоналу в загальну систему управління організацією**

Сфера інтеграції	Зміст взаємозв'язку	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4
Стратегічне управління	Узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства; формування кадрового потенціалу відповідно до довгострокових планів розвитку	Стратегічне планування персоналу, кадрова стратегія, кадровий аудит, прогнозування потреб у персоналі	Забезпечення організації необхідними компетенціями для реалізації стратегії
Планування виробництва та діяльності	Визначення потреб у персоналі залежно від обсягів виробництва та змін у діяльності	Нормування праці, аналіз трудомісткості, планування чисельності, баланс робочого часу	Оптимальна чисельність і раціональне використання трудових ресурсів
Управління якістю	Формування культури якості, розвиток професійних компетенцій, підвищення	Навчання, сертифікація, оцінювання компетенцій, система мотивації за якість	Підвищення якості продукції/послуг, зменшення браку

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
	відповідальності персоналу		
Фінансове управління	Забезпечення економічної ефективності витрат на персонал	Бюджетування витрат на персонал, система оплати праці, KPI, оцінка ефективності HR-процесів	Оптимізація витрат і підвищення продуктивності праці
Організаційний розвиток	Формування гнучкої організаційної структури та адаптація до змін	Управління змінами, розвиток корпоративної культури, командоутворення	Підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства
Корпоративна культура та соціальний розвиток	Підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату	Соціальні програми, внутрішні комунікації, наставництво, коучинг	Підвищення лояльності, зниження плинності кадрів
Інноваційний розвиток	Формування інноваційного потенціалу персоналу	Підвищення кваліфікації, програми розвитку талантів, стимулювання ініціативності	Зростання інноваційної активності та ефективності діяльності

Проведений аналіз інтеграції системи менеджменту персоналу в загальну систему управління організацією свідчить про її стратегічний та комплексний характер. Менеджмент персоналу не функціонує ізольовано, а виступає органічною складовою всіх управлінських підсистем підприємства, забезпечуючи їх кадрову підтримку, координацію та розвиток.

Як видно з таблиці 1.6, система менеджменту персоналу охоплює стратегічний, виробничий, фінансовий, організаційний, соціальний та інноваційний напрями діяльності підприємства. Її інтеграція зі стратегічним управлінням дозволяє забезпечити відповідність кадрового потенціалу довгостроковим цілям розвитку організації. Водночас узгодження з виробничим плануванням сприяє оптимізації чисельності персоналу та раціональному використанню робочого часу.

Особливо важливим є зв'язок менеджменту персоналу з управлінням якістю та фінансовими результатами підприємства. Через систему оцінювання, навчання, мотивації та бюджетування витрат на персонал

забезпечується підвищення продуктивності праці, зниження витрат і зростання конкурентоспроможності організації. Таким чином, витрати на персонал розглядаються не як поточні витрати, а як стратегічні інвестиції в розвиток підприємства.

Інтеграція менеджменту персоналу з організаційним розвитком та корпоративною культурою сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, зростанню лояльності працівників та підвищенню їх мотивації до досягнення спільних цілей. Це, у свою чергу, забезпечує стабільність кадрового складу та формування інноваційного потенціалу підприємства.

Отже, система менеджменту персоналу виступає ключовим механізмом узгодження стратегічних і оперативних цілей організації з інтересами та можливостями її працівників. Комплексний і інтегрований характер сучасного менеджменту персоналу забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства, його адаптивності до змін зовнішнього середовища та довгострокової конкурентоспроможності.

Успішність менеджменту персоналу полягає у формуванні цілісного та системного підходу до управління людськими ресурсами, який органічно поєднується зі стратегічними орієнтирами підприємства. Вона передбачає не лише виконання окремих кадрових функцій, а й узгодження кадрової політики з довгостроковим баченням розвитку організації [29].

Отже, менеджмент персоналу в структурі сучасного менеджменту набуває ключового значення, оскільки виступає однією з найважливіших функціональних сфер організації. Його ефективно впровадження дозволяє не лише оптимізувати використання трудових ресурсів, а й багаторазово підвищити продуктивність роботи підприємства, зміцнити його конкурентні позиції та забезпечити довгострокову стабільність і розвиток.

### 1.3. Підходи та інструменти формування ефективної системи менеджменту персоналу

Формування ефективної системи менеджменту персоналу будівельного підприємства є складним багаторівневим процесом, що передбачає поєднання сучасних теоретичних підходів та практичних інструментів управління трудовими ресурсами. Специфіка будівельної галузі (проектний характер діяльності, сезонність, підвищені вимоги до безпеки праці, мобільність персоналу) зумовлює необхідність адаптації загальноприйнятих моделей управління персоналом до умов функціонування підприємства.

Менеджмент персоналу на сучасному будівельному підприємстві виступає як цілеспрямована професійна діяльність, що реалізується через застосування комплексу сучасних управлінських методів і технологій впливу на працівників. В умовах цифровізації, зростання конкуренції та підвищених вимог до якості й безпеки будівельних робіт особливого значення набуває використання гнучких, адаптивних і результатотоорієнтованих підходів до управління трудовими ресурсами.

Методи управління персоналом слід розглядати як сукупність інструментів і способів цілеспрямованого впливу на працівників з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. Для будівельної компанії такими цілями є забезпечення своєчасного виконання проєктів, підвищення продуктивності праці, дотримання стандартів якості та охорони праці, а також формування стабільного та професійного кадрового складу [4].

З урахуванням характеру впливу на працівника сучасні вітчизняні дослідники виокремлюють групи методів управління персоналом, які активно застосовуються і в діяльності будівельних підприємств.

По-перше, це методи стимулювання, що ґрунтуються на задоволенні професійних, матеріальних і соціальних потреб працівників. У будівельній сфері вони реалізуються через систему преміювання за своєчасне виконання

об'єктів, доплати за складні та небезпечні умови праці, можливості професійного розвитку й кар'єрного зростання.

По-друге, методи інформування, які передбачають своєчасне та повне доведення до працівників виробничої, організаційної й нормативної інформації. В умовах проектного характеру будівництва це особливо важливо, оскільки якість виконання робіт значною мірою залежить від чіткості комунікацій, доступу до технічної документації та розуміння цілей конкретного проекту.

По-третє, методи переконання, що полягають у цілеспрямованому впливі на систему цінностей, професійну відповідальність і мотиваційні установки працівників. У сучасних будівельних компаніях вони проявляються через формування культури безпеки праці, командної взаємодії та орієнтації на якість і репутацію підприємства.

По-четверте, методи адміністративного впливу (примусу), які базуються на застосуванні дисциплінарних заходів, регламентів та санкцій у разі порушення встановлених норм. Для будівельного підприємства їх значення пов'язане насамперед із необхідністю суворого дотримання технологічної дисципліни та правил охорони праці.

Таким чином, ефективна система менеджменту персоналу будівельного підприємства передбачає збалансоване поєднання зазначених методів з урахуванням сучасних умов господарювання, специфіки виробничих процесів і людського чинника.

У сучасних умовах функціонування будівельних підприємств система менеджменту персоналу розглядається як комплекс взаємопов'язаних напрямів діяльності, стратегічних цілей і конкретних управлінських завдань, а також сукупність організаційних форм, методів і механізмів впливу на трудовий потенціал.

Її призначення полягає у створенні умов для сталого підвищення ефективності виробничих процесів, забезпечення високої якості будівельних

робіт, зростання продуктивності праці та раціонального використання людських ресурсів.

Для будівельного підприємства така система має бути гнучкою, адаптивною до змін проектного навантаження, орієнтованою на безпеку праці, професійний розвиток працівників і досягнення конкурентних переваг на ринку будівельних послуг.

Система управління являє собою структуровано організовану сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, кожен з яких виконує визначені функції та має власні завдання, проте всі вони інтегровані в єдиний механізм досягнення спільної стратегічної мети підприємства.

У контексті діяльності будівельного підприємства така система охоплює управлінські підсистеми планування, організації, мотивації, контролю та координації, які функціонують автономно в межах своїх повноважень, але узгоджуються між собою задля забезпечення своєчасного виконання проєктів, ефективного використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності компанії [56].

В організаційному аспекті система управління передбачає чіткий розподіл функцій між працівниками та структурними підрозділами, визначення їх повноважень і відповідальності, а також упорядкування інформаційних потоків у межах управлінської ієрархії. Для будівельного підприємства це особливо важливо, оскільки ефективність реалізації проєктів залежить від своєчасного обміну технічною, виробничою та фінансовою інформацією між службами, виробничими дільницями та керівництвом.

На кожному етапі соціально-економічного розвитку система управління потребує адаптації до змін зовнішнього середовища, технологій і вимог ринку. У будівельній галузі це пов'язано з впровадженням нових будівельних технологій, цифрових інструментів управління проєктами, посиленням стандартів якості та безпеки праці. Тому система управління не є статичною – вона постійно трансформується, удосконалюючи свої елементи та механізми взаємодії.

У сучасній теорії управління система поділяється на окремі підсистеми. Однією з ключових є керуюча підсистема – сукупність органів управління, структурних підрозділів і посадових осіб, які реалізують управлінські функції, приймають рішення та забезпечують їх виконання. Вона включає також комплекс методів і інструментів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований управлінський вплив на виробничі та кадрові процеси.

Менеджмент персоналу функціонує на основі постійної взаємодії керуючої та керованої підсистем, що утворюють цілісну систему управління трудовими ресурсами підприємства.

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) являє собою сукупність органів управління, структурних підрозділів і посадових осіб, наділених відповідними повноваженнями, компетенціями та відповідальністю за прийняття управлінських рішень. Масштаби її діяльності, функціональне наповнення та організаційна структура можуть змінюватися під впливом як внутрішніх (організаційні зміни, кадрові ротації, впровадження цифрових технологій), так і зовнішніх факторів (ринкова кон'юнктура, нормативно-правові вимоги, конкуренція).

У межах будівельного підприємства керуюча підсистема представлена лінійними керівниками, менеджерами проєктів, фахівцями з управління персоналом та керівниками функціональних служб, які розробляють і впроваджують комплекс економічних, організаційних і соціальних заходів, спрямованих на формування, відтворення, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу.

Саме ця підсистема забезпечує стратегічне планування потреби в персоналі, організацію праці на будівельних майданчиках, мотивацію працівників, контроль за результатами діяльності та дотримання стандартів безпеки [51].

Керована підсистема (об'єкт управління) у системі менеджменту персоналу являє собою сукупність соціально-економічних відносин, що виникають у процесі формування, відтворення, розвитку та використання

трудового потенціалу підприємства. В умовах будівельної галузі вона охоплює трудові процеси на будівельних майданчиках, взаємодію працівників у межах проектних команд, питання мотивації, професійного зростання та забезпечення безпечних умов праці.

Об'єкт управління включає персонал підприємства з його професійними характеристиками, кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи, ціннісними орієнтаціями та поведінковими особливостями, що безпосередньо впливають на результати виробничої діяльності.

Менеджмент персоналу при цьому виступає як комплексна багаторівнева система, структурними елементами якої є принципи, стратегічні напрями, види, етапи та організаційні форми кадрової роботи. Її функціонування передбачає цілісність і взаємоузгодженість усіх складових — від планування потреби в кадрах до оцінювання результативності праці та розвитку людського капіталу.

Для будівельного підприємства така системність є особливо важливою, оскільки забезпечує стабільність кадрового складу, підвищення продуктивності праці, якість виконання будівельних робіт і конкурентоспроможність на ринку [51].

До ключових напрямів системи менеджменту персоналу належать формування кадрового складу (підбір і закріплення працівників), організація професійного навчання та розвитку, а також систематичне оцінювання результатів діяльності кожного працівника з метою забезпечення досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

В умовах будівельної галузі ці напрями набувають особливого значення, оскільки якість реалізації будівельних проєктів безпосередньо залежить від кваліфікації персоналу, рівня його відповідальності та здатності працювати в команді. Оцінювання працівників дозволяє не лише визначити їхній внесок у результати діяльності підприємства, але й своєчасно коригувати трудову поведінку, удосконалювати професійні компетенції та підвищувати ефективність використання трудового потенціалу.

Сучасна теорія і практика менеджменту виокремлюють три основні групи методів управління персоналом організації (рис. 1.4.), застосування яких забезпечує комплексний вплив на працівників та формування результатоорієнтованої системи управління.



Рис. 1.4. Особливості методів управління персоналом

Адміністративні, або організаційно-розпорядчі методи управління персоналом ґрунтуються на використанні управлінських повноважень керівництва та нормативно-правовому регулюванні трудової діяльності працівників. Їх застосування передбачає встановлення чітких правил, стандартів і процедур, що регламентують виконання виробничих завдань.

У практиці будівельного підприємства такі методи реалізуються через видання наказів, розпоряджень, інструкцій, затвердження посадових обов'язків, графіків робіт, регламентів з охорони праці та техніки безпеки. Вони спираються на такі мотиви поведінки працівників, як усвідомлення професійного обов'язку, відповідальність за результати праці, необхідність дотримання трудової дисципліни та корпоративних стандартів.

Особливість адміністративних методів полягає в їх прямому характері впливу: управлінські рішення, прийняті керівництвом, є обов'язковими для виконання. У будівельній галузі це має критичне значення, оскільки

порушення встановлених норм може призвести до виробничих затримок, фінансових втрат або загроз безпеці працівників.

Водночас у сучасних умовах адміністративні методи дедалі частіше поєднуються з економічними та соціально-психологічними інструментами, що дозволяє забезпечити не лише дисциплінарний контроль, а й підвищення мотивації та залученості персоналу.

До економічних методів управління персоналом належать всі форми матеріального стимулювання працівників. Основним інструментом цієї групи є оплата праці, яка може поєднуватися з преміями за якість і своєчасність виконання робіт, участю у прибутку підприємства, системою бонусів за ефективність виконання проектів, а також застосуванням штрафних санкцій у разі порушень трудової дисципліни чи технологічних норм.

Крім того, до економічних методів відносяться окремі елементи соціального забезпечення персоналу, які прямо впливають на мотивацію і продуктивність: компенсація харчування та проїзду, медичне страхування, страхування від нещасних випадків на будівельних майданчиках.

У сучасному менеджменті застосування економічних методів будівельного підприємства ґрунтується на принципі окупності вкладень: інвестиції в матеріальне та соціальне стимулювання повинні приносити зворотний ефект у вигляді підвищення продуктивності праці, якості виконання будівельних робіт і загальної економічної ефективності підприємства.

Соціально-психологічні методи управління персоналом базуються на досягненнях психології та соціології і спрямовані на формування ефективної поведінки працівників у колективі. У будівельній галузі застосування таких методів дозволяє знижувати ризик особистісних та виробничих конфліктів, підвищувати рівень командної взаємодії та сприяти створенню здорового мікроклімату на будівельних майданчиках.

Психологічні методи дають можливість планувати кар'єрний розвиток співробітників, мотивувати їх відповідно до індивідуальних потреб та

здібностей, а також формувати корпоративну культуру через стандарти поведінки та уявлення про «ідеального працівника».

Соціологічні методи дозволяють визначити соціальну структуру колективу, виявити неформальних лідерів і ключових впливових працівників, а також ефективно розв'язувати виробничі конфлікти, що виникають у процесі реалізації проектів.

У поєднанні з адміністративними та економічними методами соціально-психологічні інструменти сприяють підвищенню залученості персоналу, зростанню продуктивності праці та створенню стабільного та мотивованого колективу, здатного ефективно виконувати будівельні проекти.

Враховуючи характер та зміст методів управління, адміністративні методи вирізняються безпосереднім впливом на працівників: їх виконання є обов'язковим, свобода вибору обмежена, а порушення норм тягне за собою застосування санкцій. У будівельному середовищі це особливо важливо для дотримання правил техніки безпеки, графіків виконання проектів та виробничої дисципліни.

Економічні та соціально-психологічні методи мають переважно непрямий характер впливу. Їх ефективність обмежена у часі та залежить від особистісних характеристик працівників, мотивації та внутрішньої готовності до змін. Вони дозволяють співробітникам певною мірою самостійно вибирати поведінку та приймати рішення у межах встановлених правил.

Хоча точну силу і кінцевий ефект дії таких методів важко кількісно визначити, економічні методи особливо в будівельній практиці посідають провідне місце, виступаючи фундаментом системи управління персоналом. Вони створюють матеріальну мотивацію та основу для поєднання з соціально-психологічними та адміністративними заходами, що разом забезпечує комплексний управлінський вплив і підвищує ефективність роботи колективу.

Технологія управління виступає як цілісний інструмент впливу на персонал, який поєднує спеціально розроблену систему методів, прийомів і цілей для досягнення ефективності управлінських процесів. У будівельному

підприємстві вона застосовується для координації роботи проектних груп, організації виробничих процесів, підвищення продуктивності праці та забезпечення високої якості виконання будівельних робіт [23].

Усі розроблені технології управління можуть класифікуватися за різними ознаками: залежно від кінцевої мети, сфери застосування або походження. У системі менеджменту персоналу найбільш поширеною є класифікація за походженням та методологічною основою.

Згідно з цією класифікацією, технології управління персоналом поділяються на чотири основні групи (табл. 1.7), кожна з яких має свої специфічні завдання та інструменти впливу на працівників. У контексті будівельного підприємства це дозволяє ефективно організовувати роботу колективу, координувати виконання проектів, підвищувати продуктивність праці та підтримувати високу якість будівельних робіт.

Таблиця 1.7

### Класифікація технологій менеджменту персоналу

Група технологій	Основна суть	Приклади застосування у будівельному підприємстві
Адміністративні	Використання владних повноважень і нормативних документів для організації та контролю праці	Накази, розпорядження, інструкції з техніки безпеки, графіки виконання робіт, контроль за дотриманням виробничої дисципліни
Економічні	Матеріальне стимулювання працівників, забезпечення економічної зацікавленості	Заробітна плата, премії за своєчасне завершення проекту, бонуси за високу якість робіт, частка прибутку, система штрафів, компенсація харчування та проїзду
Соціально-психологічні	Вплив на мотивацію, поведінку та міжособистісні відносини в колективі	Тренінги, коучинг, оцінка персоналу, розвиток корпоративної культури, виявлення неформальних лідерів, командоутворення, робота з конфліктами
Інноваційні цифрові	Використання сучасних технологій для управління, контролю та розвитку персоналу	Системи електронного документообігу, онлайн-оцінювання компетенцій, HRM-системи, цифрові платформи для навчання та підвищення кваліфікації працівників

Вибір технології управління розвитком персоналу повинен базуватися на аналізі наявних ресурсів підприємства та визначенні його пріоритетних завдань. Практика показує, що для підвищення ефективності менеджменту персоналу доцільно застосовувати кілька технологій одночасно. Наприклад, поєднання традиційного та інноваційного підходів у підборі кадрів дозволяє точніше визначити перспективних кандидатів та підвищити якість формування кадрового складу будівельного підприємства.

Економічна ефективність у сфері менеджменту персоналу визначається здатністю організації досягати своїх цілей за рахунок раціонального використання трудових ресурсів та оптимізації витрат. Основний принцип полягає у забезпеченні сприятливого співвідношення між обсягом виконаної роботи та отриманим результатом, тобто продуктивністю праці, а також між витратами на персонал і досягнутими результатами, що відображає ефективність використання працівників.

У будівельному підприємстві це проявляється через оптимальне планування штатної чисельності, підвищення кваліфікації та мотивації працівників, а також контроль за виконанням виробничих завдань у визначені терміни з мінімальними ресурсними втратами.

Традиційний підхід до оцінки економічної ефективності в менеджменті персоналу ґрунтується на аналізі співвідношення між результатами праці працівників і витратами на їхнє утримання (рис. 1.3.). Він дозволяє кількісно оцінити продуктивність персоналу та визначити доцільність інвестицій у його розвиток, планування чисельності та системи матеріального стимулювання.

У контексті будівельного підприємства такий підхід допомагає визначити оптимальне співвідношення між кількістю робітників, витратами на оплату праці та фактичною продуктивністю виконання будівельних проектів.

Проте ефективність менеджменту персоналу неможливо оцінити лише шляхом порівняння окремих показників. Необхідно враховувати критерії оцінки, вибір яких залежить від точки відліку: результативності конкретного працівника, трудових показників чи особливостей колективу загалом.

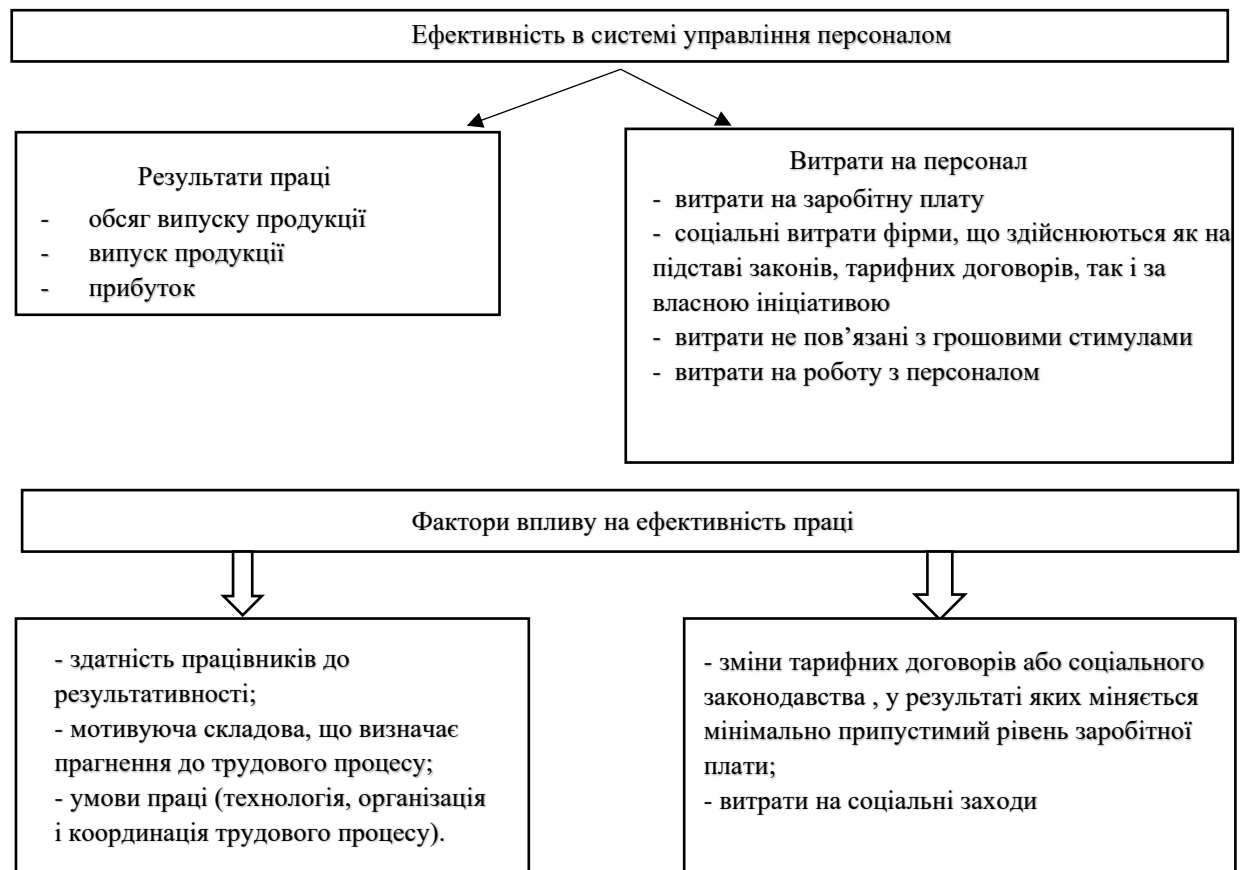


Рис. 1.3. Фактори впливу на ефективність у сфері менеджменту персоналу будівельного підприємства

Існує безліч методів і показників для оцінки ефективності менеджменту персоналу, що дозволяють визначити якість роботи працівників та віддачу підприємства від їхньої праці. Сьогодні розуміння ефективності трансформується: стабільним і успішним визнається не те підприємство, де постійно підвищують обсяги виробництва, а те, де створюють комфортні та прийнятні умови праці. Це стимулює персонал до свідомої відданості і максимальної результативності у своїй роботі.

Аналіз наукової літератури у сфері менеджменту дозволив зробити висновок, що менеджмент персоналу в контексті підвищення ефективності слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення висококваліфікованих фахівців і їх утримання на підприємстві з метою максимального підвищення результативності діяльності. Наразі не існує

єдиної універсальної методики оцінки ефективності системи менеджменту персоналу.

У табл. 1.8 представлені основні підходи та методи оцінки ефективності менеджменту персоналу, які використовуються на практиці.

Таблиця 1.8

### Підходи до оцінки ефективності системи менеджменту персоналу

Підхід	Сутність	Приклади застосування на будівельному підприємстві
Ресурсний	Ефективність оцінюється через використання трудових ресурсів, їх кількість, кваліфікацію та витрати на персонал	Аналіз штатної чисельності, витрат на оплату праці, розподіл працівників за спеціальностями на будмайданчиках
Результативний	Оцінка здійснюється за досягнутими результатами діяльності працівників і колективу	Виконання будівельних проектів у встановлені терміни та з необхідною якістю, дотримання планових показників продуктивності
Вартісний (економічний)	Визначає ефективність через співвідношення результатів праці та витрат на персонал	Порівняння витрат на заробітну плату, премії та соціальні пільги з економічним ефектом від реалізації будівельних проектів
Соціально-психологічний	Орієнтований на мотивацію, задоволеність працею, корпоративну культуру та психологічний клімат	Опитування працівників про задоволеність умовами праці, оцінка рівня командної взаємодії, виявлення лідерів і потенційних конфліктів
Комплексний	Поєднує кількісні та якісні показники, враховує ресурси, результати, витрати і соціальні фактори	Інтегрована оцінка продуктивності, якості робіт, мотивації персоналу та економічного ефекту від його діяльності на конкретному проекті

З огляду на різноманіття систем менеджменту персоналу, єдиний підхід до оцінки їх ефективності має передбачати наявність загальних для всіх систем параметрів. Система менеджменту персоналу є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством, а її ефективність визначається кінцевими результатами діяльності організації. Тому ефективною слід вважати таку систему менеджменту персоналу, яка забезпечує конкурентоспроможність продукції, організації в цілому та умов праці для персоналу.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ТРЕСТ  
ЖИТЛОБУД – 1»

## 2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є одним із провідних будівельних підприємств регіону, що спеціалізується на комплексному зведенні житлових та комерційних об'єктів, реконструкції будівель та виконанні інженерних робіт. Підприємство функціонує на ринку будівництва понад [вказати кількість] років і має значний досвід у реалізації проєктів різного масштабу та складності.

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- зведення житлових комплексів та комерційних будівель;
- виконання підрядних робіт з капітального та поточного ремонту;
- проектування та інженерне забезпечення будівельних об'єктів;
- впровадження сучасних технологій будівництва та управління об'єктами.

ПрАТ «Трест Житлобуд – 1» включає до свого складу кілька структурних підрозділів без статусу юридичної особи, серед яких: БМУ-11, БМУ-14, БМУ-15, БМУ-18, ХМУ УПТК, СУ «Сервіс», СУ «Меркурій», ДП ЖКК, ДП «Житлобудпроект», Промбаза, ЖКХ. Вони функціонують на підставі положень, затверджених правлінням ПрАТ.

Кожен із підрозділів має відособлені поточні рахунки та баланси у відділеннях банків, проводить фінансові розрахунки за контрактами, у тому числі й бюджетними. Підрозділи самостійно здійснюють прийом і звільнення персоналу, розпоряджаються обіговими та основними коштами.

За дорученням ПрАТ «Трест Житлобуд–1» підрозділи мають право:

- брати участь у арбітражних та третейських судах як позивач або відповідач;

- укладати господарські договори та контракти;
- виконувати інші доручені завдання в межах своєї компетенції.

Такий механізм організації підрозділів забезпечує гнучкість управління, оперативність у фінансово-господарських питаннях і дозволяє централізовано координувати виробничі процеси, одночасно надаючи структурним підрозділам певну автономію у вирішенні локальних завдань.

ПрАТ «Трест Житлобуд-1» створено з метою здійснення підприємницької діяльності через виробництво, постачання та реалізацію товарів, виконання робіт і надання послуг, що задовольняють потреби суспільства. Основна мета діяльності підприємства – отримання прибутку в інтересах акціонерів, підвищення їх добробуту шляхом виплати дивідендів та зростання ринкової вартості акцій Товариства.

Основним видом діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є будівництво об'єктів різного призначення. Крім того, Статут підприємства передбачає низку інших видів діяльності, не заборонених чинним законодавством України, які розглядаються як додаткові та спрямовані на отримання прибутку.

Підприємство здебільшого зводить житлові будинки стандартного класу, що відзначаються типовим плануванням квартир, простим оздобленням та розташуванням переважно на віддаленні від центру Харкова. Такі квартири економ-класу користуються найбільшим попитом серед населення.

Ситуація на ринку нерухомості показує, що вартість застарілих або неякісних будівель знижується, оскільки покупці віддають перевагу сучасним житловим комплексам із розвиненою інфраструктурою. Традиційно найбільший попит мають одно- та двокімнатні квартири. Основним ринком збуту ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є ринок житлової та комерційної нерухомості м. Харків.

ПрАТ «Трест Житлобуд-1» постійно впроваджує сучасні технології організації та реалізації житлового будівництва. Планується використання новітніх розробок, що дозволять значно знизити вартість будівництва,

підвищити експлуатаційні характеристики та споживчу й екологічну безпеку житла, а також зробити його більш комфортним та зручним для мешканців.

Організаційна структура управління ПрАТ «Трест Житлобуд-1» базується на принципі відповідності функцій і повноважень посадових осіб. При її формуванні враховуються рівень професійної підготовки, компетентність та організаційна культура персоналу, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і загальної результативності діяльності підприємства.

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

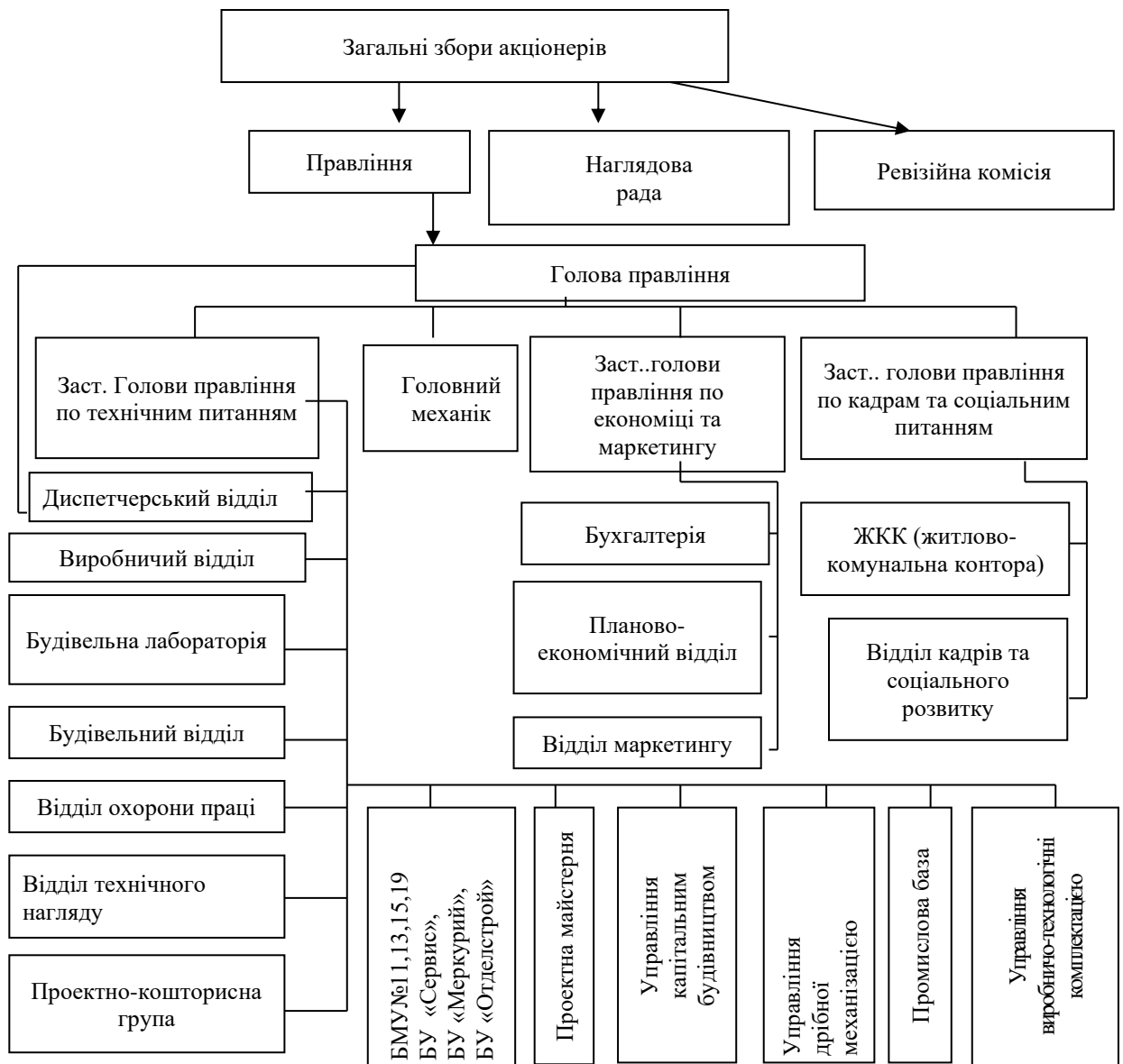


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

В умовах воєнного стану та значних руйнувань, спричинених повномасштабною війною, діяльність будівельних компаній, зокрема ПрАТ «Трест Житлобуд-1», зазнала суттєвих змін. Військові дії вплинули як на ринок нерухомості, так і на обсяги будівництва та кадровий склад підприємства, що стало викликом для менеджменту персоналу та оперативного управління виробничими процесами.

З початку повномасштабного вторгнення компанія не лише зберегла свою працездатність, а й адаптувалася до нових умов, зберігаючи наявні об'єкти та виконавши свої зобов'язання перед клієнтами в рамках безпеки. У публічних зверненнях підприємства зазначається, що, незважаючи на складний воєнний час, Трест продовжує виконувати свої функції, зберігаючи колектив і готуючись відновлювати зруйновані об'єкти після перемоги .

В умовах воєнного стану характер діяльності змістився в сторону реалізації реставраційних і захисних проєктів. Представники компанії зазначають, що значна частина зусиль спрямована на відновлення житлового фонду та соціальної інфраструктури, що постраждали внаслідок бойових дій. Наприклад, будівництво підземних шкіл та проєктів захисних споруд у Харкові і Харківській області стало одним із напрямів роботи підприємства в нових реаліях .

За даними регіональних джерел, підприємство зіткнулося з істотним скороченням обсягів продажів і чисельності персоналу: кількість проданих квартир у 2024 році була значно менша, ніж до початку війни, а штат співробітників зменшився в порівнянні з довоєнними показниками . Це є прямим наслідком переорієнтації будівельного ринку та зниження попиту на первинне житло під час війни.

Також у воєнних умовах змінився характер будівельних робіт: частина проєктів реалізується у сфері територіальної оборони та забезпечення безпеки громадян, що передбачає нові вимоги щодо технологій, стандартів безпеки та організації праці .

Варто відзначити, що законодавчі зміни, зокрема спрощення деяких дозвільних процедур для роботи будівельних підприємств під час воєнного стану, створюють нові умови для діяльності компаній, у тому числі й Житлобуд-1, що дозволяє залучати підрядні роботи без необхідності повторного отримання ліцензій .

Предметом діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд–1» є будівництво та введення в експлуатацію об'єктів різного призначення. Протягом своєї діяльності компанія реалізувала значну кількість важливих соціальних і комерційних проєктів: зокрема, побудовано 118 загальноосвітніх шкіл, 204 дитячих садки, 30 закладів охорони здоров'я, 181 об'єкт торгівлі та 131 заклад громадського харчування. Крім того, підприємство брало участь у створенні низки унікальних об'єктів культурного та спортивного значення, серед яких Театр опери та балету, Палац спорту та інші ключові будівлі міського значення.

Сьогодні компанія продовжує діяльність у сфері будівництва об'єктів різного призначення, серед яких особливо значне місце займає житлове будівництво. Підприємство реалізує житлові комплекси різних класів, приділяючи увагу якості житла, його експлуатаційним характеристикам, а також забезпеченню комфортних умов для мешканців. Завдяки багаторічному досвіду та впровадженню сучасних будівельних технологій, ПрАТ «Трест Житлобуд–1» здобуло репутацію надійного забудовника як у сфері соціальної, так і комерційної нерухомості.

У ПрАТ «Трест Житлобуд–1» для регулювання соціально-трудова відносин із персоналом укладено колективний договір, який визначає права та обов'язки працівників і роботодавця, умови оплати праці, порядок преміювання, соціальні гарантії та заходи щодо охорони праці.

Колективний договір є основним інструментом реалізації соціальної політики підприємства, спрямованої на забезпечення стабільності та захищеності трудового колективу. Він передбачає:

- гарантії своєчасної та повної виплати заробітної плати;

- встановлення додаткових пільг і компенсацій, наприклад, медичного страхування, забезпечення спецодягом і інструментами;
- механізми вирішення трудових спорів і конфліктів;
- умови участі працівників у програмах навчання та підвищення кваліфікації.

Коллективний договір укладається строком на певний період і переглядається при зміні умов виробництва, законодавства чи соціально-економічної ситуації. Участь працівників у розробці та виконанні колективного договору забезпечує високий рівень мотивації, залучення персоналу та підтримку корпоративної культури.

У сфері будівництва житлової та комерційної нерухомості ПрАТ «Трест Житлобуд-1» стикається з активною конкуренцією як на регіональному, так і на національному ринку. Основними конкурентами компанії є:

- ТДВ «Житлобуд-2» – будівельна компанія, що спеціалізується на житлових комплексах економ- та комфорт-класу у Харкові та області;
- ТОВ «Будова» – приватний забудовник, що реалізує житлові й комерційні проекти середнього цінового сегмента;
- ТОВ «Авалон Девелопмент» – девелопер із великим портфелем новобудов у містах України, відомий сучасними технологіями та інфраструктурними рішеннями;
- ТОВ «Lemax» – регіональна будівельна компанія, що активно розвиває ринок житлової нерухомості середнього та економ-класу.

Конкурентні переваги ПрАТ «Трест Житлобуд-1» полягають у багаторічному досвіді, реалізації соціально важливих проєктів, наявності кваліфікованого персоналу, налагоджених логістичних ланцюгів та впровадженні сучасних будівельних технологій. Водночас компанія постійно моніторить ринок, аналізує діяльність конкурентів і адаптує стратегію під сучасні потреби споживачів та ринкові умови.

ПрАТ «Трест Житлобуд-1» постійно здійснює пошук і впровадження новітніх технологій у сфері житлового будівництва. Компанія планує залучати інноваційні розробки, що дозволяють:

- зменшити вартість будівництва за рахунок оптимізації технологічних процесів та використання сучасних матеріалів;
- підвищити експлуатаційні характеристики житла, забезпечуючи довговічність, енергоефективність та надійність будівельних конструкцій;
- покращити споживчу та екологічну безпеку житла, що сприяє здоров'ю мешканців та зменшенню впливу на навколишнє середовище;
- забезпечити комфорт та зручність використання житлових приміщень, враховуючи сучасні потреби мешканців щодо планування, інженерного оснащення та благоустрою.

Завдяки впровадженню таких технологій ПрАТ «Трест Житлобуд-1» підвищує конкурентоспроможність своїх об'єктів, зміцнює позиції на ринку житлової нерухомості та формує позитивний імідж надійного забудовника, що орієнтований на інновації та якість.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки особливо актуальним стає забезпечення ефективного функціонування підприємств будівельної галузі. Будівельна сфера виступає ключовим чинником економічного добробуту України, оскільки:

- є важливою складовою суспільного виробництва та визначальним елементом якості життя населення;
- стимулює інноваційний розвиток суміжних галузей, зокрема деревообробної, хімічної та промисловості будівельних матеріалів;
- впливає на економіку загалом, сприяючи її стабільності та розвитку.

Для досягнення цих цілей критично важливим є проведення системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища будівельної галузі. Це дозволяє оцінити фінансовий стан підприємств, визначити потенційні ризики та можливості розвитку. Стабільна та ефективна діяльність будівельної сфери,

у свою чергу, позитивно впливає на загальну економічну ситуацію в країні, забезпечуючи розвиток інфраструктури та покращення добробуту громадян.

Сьогодні будівельна галузь України характеризується нестабільністю розвитку через вплив низки внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед внутрішніх – нестача кваліфікованих кадрів, зношеність обладнання, неефективне використання ресурсів, високі витрати на матеріали та складності у фінансуванні проєктів. До зовнішніх загроз належать економічна нестабільність, коливання цін на будівельні матеріали, політична невизначеність, вплив воєнного стану та зменшення інвестицій.

Будівельна галузь залишається однією з найважливіших у будь-якій промислово розвиненій країні, оскільки вона забезпечує розвиток інфраструктури, житлове будівництво та підтримку суміжних галузей. Для оцінки її сучасного стану та перспектив розвитку доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє системно визначити:

- сильні сторони: висока потреба у житлі та комерційних об'єктах, наявність кваліфікованих спеціалістів, досвід реалізації великих проєктів;

- слабкі сторони: нестача інвестицій, низька технологічна оснащеність, обмежений доступ до сучасних матеріалів та технологій, нестача стабільних ринків збуту;

- можливості: впровадження новітніх технологій, залучення іноземних інвестицій, розвиток екологічного та енергоефективного будівництва, участь у державних програмах житлового будівництва;

- загрози: економічна нестабільність, воєнні дії, коливання цін на будівельні матеріали, посилення конкуренції на ринку, зміни законодавства та регуляторних вимог.

SWOT-аналіз дозволяє підприємствам будівельної галузі визначити стратегічні пріоритети, мінімізувати ризики та максимально використовувати наявні ресурси для підвищення ефективності діяльності.

Оскільки будівельна галузь України здебільшого представлена малими підприємствами, доцільно проаналізувати можливості та загрози цієї галузі на прикладі конкретного підприємства, зокрема ПрАТ «Трест Житлобуд–1».

Слід проаналізувати ключові конкурентні переваги та особливості ПрАТ «Трест Житлобуд–1», які представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Матриця SWOT-аналізу для ПрАТ «Трест Житлобуд – 1»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвідчений персонал із високою кваліфікацією	1. Обмежені фінансові ресурси для великих проєктів
2. Наявність власної техніки та обладнання	2. Відсутність достатньо широкого географічного покриття
3. Відпрацьовані процеси управління проєктами	3. Недостатня автоматизація процесів та ІТ-підтримки
4. Стабільні відносини з постачальниками матеріалів	4. Обмежена маркетингова стратегія та слабка присутність онлайн
5. Висока репутація на локальному ринку	5. Залежність від кількох великих замовників
Можливості	Загрози
1. Розширення ринку завдяки будівельним програмам держави	1. Економічна нестабільність та коливання валютних курсів
2. Впровадження нових технологій будівництва та ІТ-рішень	2. Посилена конкуренція з боку великих будівельних компаній
3. Залучення інвестицій для модернізації обладнання	3. Нестача кваліфікованих кадрів у будівельній сфері
4. Розвиток партнерств із іншими будівельними компаніями	4. Регуляторні зміни та бюрократичні перешкоди
5. Зростання попиту на житлове та комерційне будівництво	5. Ризики через затримки постачання матеріалів

Таким чином, зі SWOT-аналізу ПрАТ «Трест Житлобуд–1» впливають ключові напрями для покращення фінансово-економічного стану підприємства:

- збільшення оборотних коштів – дозволить забезпечити своєчасне фінансування поточних будівельних проєктів та знизити залежність від зовнішніх кредитів;

- підвищення інноваційної активності – впровадження сучасних технологій будівництва та автоматизації процесів підвищить продуктивність і якість робіт;

- залучення нових клієнтів і розширення ринку – завдяки інноваційним рішенням та покращеній організації роботи можна збільшити кількість замовлень та диверсифікувати клієнтську базу;

- підвищення прибутковості та інвестиційної привабливості – зростання доходів та ефективності операцій підвищить довіру кредиторів і потенційних інвесторів, що створить умови для подальшого розвитку підприємства.

## 2.2. Аналіз системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Суть системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» полягає у цілеспрямованій роботі з трудовим колективом на основі концепції розвитку будівельного підприємства, яка передбачає підвищення ефективності виробництва через оптимальне використання кадрового потенціалу. Основними завданнями системи менеджменту персоналу є:

- залучення та підбір кваліфікованих працівників – визначення потреб у персоналі відповідно до поточного та перспективного виробничого плану, використання сучасних методів відбору, у тому числі оцінки компетенцій та потенціалу кандидатів;

- утримання та мотивація персоналу – застосування матеріальних, соціальних та психологічних методів стимулювання працівників, формування комфортних умов праці, підтримка корпоративної культури та колективного духу;

- професійне навчання та розвиток – підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників, впровадження коучингових програм та внутрішніх тренінгів, що сприяє формуванню високоефективних команд;

- оцінка та розвиток продуктивності – систематичне оцінювання результативності роботи кожного працівника, виявлення резервів підвищення ефективності та впровадження індивідуальних планів розвитку;

- формування взаємодії з колективом – забезпечення відкритої комунікації між керівництвом і працівниками, підтримка конструктивного



взаємозв'язок між основними процесами управління персоналом та їх вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства.

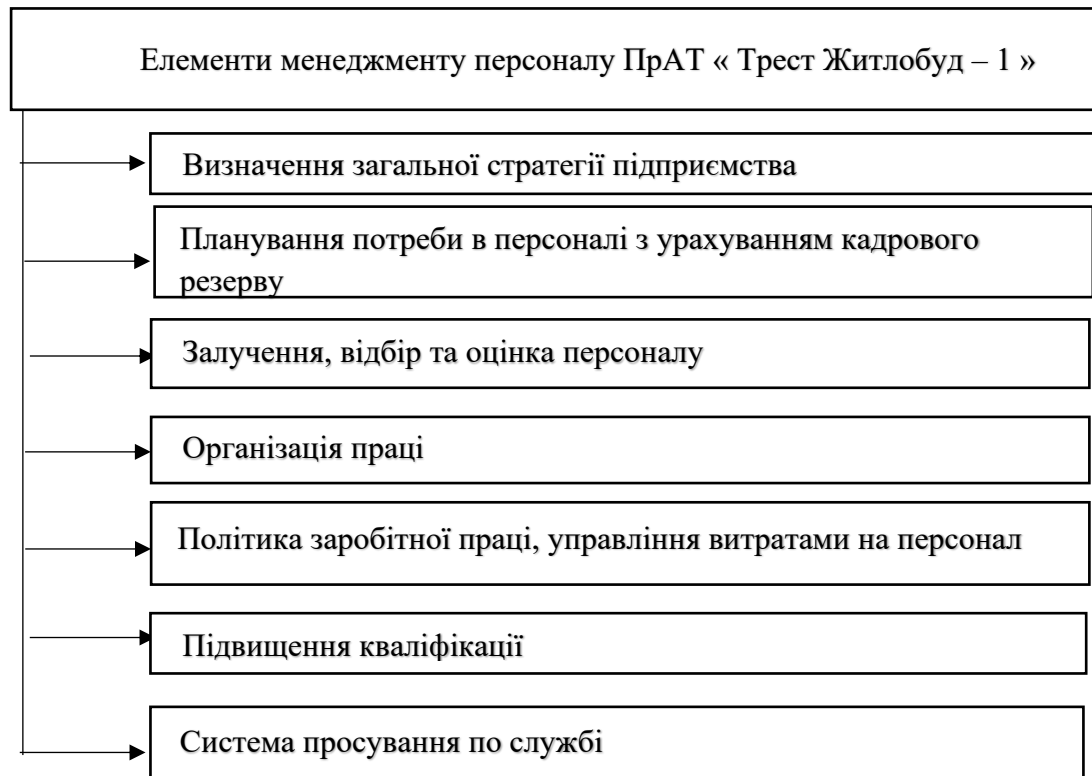


Рис. 2.2. Елементи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд–1»

Така структура дозволяє забезпечити комплексне управління людським капіталом, оптимізувати трудові ресурси та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Ці елементи включають планування персоналу, підбір та відбір працівників, адаптацію нових співробітників, професійне навчання і розвиток, оцінку ефективності роботи, мотивацію та стимулювання, а також організацію соціальної взаємодії в колективі.

Одним із ключових елементів системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд–1» є визначення загальної стратегії управління персоналом. Ця стратегія формує напрям розвитку трудового колективу і детально розвиває

корпоративні та ділові стратегії підприємства, адаптуючи їх до особливостей будівельної галузі.

Завдяки стратегії менеджменту персоналу визначаються пріоритети підбору, підготовки та мотивації працівників, формуються програми навчання та підвищення кваліфікації, розробляються заходи щодо утримання ключових фахівців. Вона забезпечує узгодженість між потребами підприємства та ресурсами персоналу, спрямовує колектив на досягнення виробничих і економічних цілей і слугує основою для реалізації довгострокових планів розвитку компанії.

Система управління персоналом у ПрАТ «Трест Житлобуд-1» побудована на низці принципів, які забезпечують ефективність та результативність роботи трудового колективу:

1. Принцип вагомості – працівники розглядаються як ключова та найбільш цінна складова підприємства, без якої неможливе досягнення стратегічних та оперативних цілей.

2. Принцип обґрунтованості – усі дії та рішення щодо персоналу приймаються і реалізуються виключно з метою підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства.

3. Принцип системності – управлінські рішення враховують взаємозв'язок усіх елементів системи менеджменту персоналу, що дозволяє забезпечити комплексний і узгоджений підхід.

4. Принцип об'єктивності оцінки – оцінка працівників і кандидатів на посади здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур, незалежно від суб'єктивних упереджень керівництва або колективу.

5. Принцип націленості на результат – всі підрозділи, керівники та фахівці мають чітко визначені цілі, а досягнення конкретного результату є основним критерієм оцінки ефективності діяльності працівників. Цей принцип також формує основу системи мотивації та стимулювання персоналу.

6. Принцип постійного особистого розвитку та самореалізації – розвиток підприємства безпосередньо пов'язаний із розвитком і самореалізацією його працівників, стимулюючи підвищення кваліфікації та компетентності.

7. Принцип відповідності матеріальної винагороди рівню участі та кваліфікації – система матеріальної винагороди враховує професійний рівень працівника та його активну участь у розвитку підприємства, сприяючи підвищенню особистої відповідальності та мотивації.

Дотримання цих принципів дозволяє ПрАТ «Трест Житлобуд-1» створювати ефективну систему менеджменту персоналу, що забезпечує високий рівень продуктивності, мотивації та залучення працівників у досягнення стратегічних цілей підприємства.

Робота з персоналом у ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є пріоритетним завданням для кожного керівника структурних підрозділів. Керівники активно залучаються до всіх кадрових рішень та поширюють відповідні стандарти й корпоративні принципи серед своїх підлеглих.

Менеджери відповідають за впровадження єдиних стандартів менеджменту персоналу, контроль за дотриманням процедур і забезпечення ефективної взаємодії у колективі. Крім того, вони зобов'язані підтримувати професійний розвиток працівників, сприяти вдосконаленню їхніх навичок і компетенцій, а також формувати мотиваційне середовище, що стимулює високі результати.

Навчання та підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів у підприємстві здійснюється безперервно, що забезпечує постійне вдосконалення управлінських компетенцій, адаптацію до сучасних методів управління та підвищення ефективності системи менеджменту персоналу загалом.

Система менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» спрямована на залучення висококваліфікованих фахівців, постійне підвищення їх професійної кваліфікації та створення комфортних і безпечних умов праці. Такий підхід забезпечує стабільність та надійність діяльності

підприємства, сприяє підтриманню високого рівня продуктивності та підвищенню конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

Водночас система менеджменту персоналу інтегрує процеси підбору, навчання, оцінки та мотивації працівників у єдину функціональну модель, що дозволяє підприємству ефективно використовувати трудові ресурси та реалізовувати стратегічні цілі розвитку.

Організаційна структура управління ПрАТ «Трест Житлобуд–1» являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських підрозділів, кожен із яких виконує певні функції та має визначену компетенцію.

Структура характеризується:

- функціональними обов'язками кожного підрозділу;
- порядком взаємодії між керівниками та підлеглими;
- кількістю органів управління та їхніми повноваженнями у межах підприємства.

Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій, оперативність прийняття управлінських рішень та ефективне використання ресурсів підприємства, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності на будівельному ринку.

Основною метою організаційної структури управління ПрАТ «Трест Житлобуд–1» є забезпечення ефективної діяльності апарату управління, до складу якого входять:

- керівник підприємства;
- керівники структурних підрозділів;
- спеціалісти;
- обслуговуючий та технічний персонал.

Правильне функціонування цих ланок дозволяє координувати діяльність усіх підрозділів, забезпечувати своєчасне прийняття управлінських рішень та ефективне виконання завдань підприємства, що є запорукою стабільності та конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

У структурі менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» діє чітко організований управлінський процес, який включає прийняття управлінських рішень та обмін інформацією між усіма рівнями персоналу.

У межах цього процесу між учасниками розподіляються завдання та функції управління, а також визначаються права та обов'язки щодо їх виконання. Така організація дозволяє забезпечити узгодженість дій, контроль за реалізацією кадрових рішень та підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

На впровадження нових та зміну існуючих підходів до управління структурою підприємства значний вплив має формування організаційної структури. Вона визначає порядок взаємодії підрозділів, розподіл повноважень та відповідальності, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства.

Таким чином, організаційна структура ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є передумовою ефективного функціонування всіх підсистем підприємства та основою для досягнення його стратегічних і корпоративних цілей.

Трудові ресурси (персонал) підприємства представляють собою сукупність осіб, які працюють у компанії та спрямовують свої фізичні та розумові здібності, знання і навички на забезпечення господарсько-фінансової діяльності та виконання статутних завдань підприємства. Персонал є ключовим ресурсом, від ефективності використання якого залежить успіх і конкурентоспроможність підприємства на ринку будівельних послуг [36].

Термін «трудові ресурси» у сучасному менеджменті в основному використовується для характеристики працівників підприємства як елемента його ресурсного потенціалу.

Трудові ресурси взаємодіють з іншими видами ресурсів – матеріальними, фінансовими та інформаційними – і формують загальний ресурсний потенціал підприємства. Вони потребують витрат на формування та підтримку, які компанія прагне мінімізувати, одночасно забезпечуючи високий рівень продуктивності.

Функції трудових ресурсів оцінюються за системою показників кількісного та якісного вимірювання, що дозволяє визначити ефективність їх використання та вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розвиток трудового потенціалу підприємства здійснюється через системну оцінку працівників, виявлення трудових резервів кожного співробітника для їх оптимального використання, а також через підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу. Такий підхід дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал працівників і забезпечує стабільне підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Рух облікового складу на підприємстві характеризується зміною чисельності штатних працівників, що відбувається у зв'язку з прийомом на роботу та вибуттям персоналу з різних причин, включаючи звільнення, переведення, вихід на пенсію чи розширення штату. Відстеження цих процесів дозволяє планувати кадрову політику та забезпечувати безперервність виробничих і управлінських процесів.

Статистична оцінка плинності кадрів на підприємстві проводиться за кількома основними показниками:

- кількість прийнятих на роботу працівників – осіб, які зараховані на підприємство наказом (розпорядженням) власника або уповноваженого органу у звітному періоді;

- кількість осіб, що вибули – усі працівники, які залишили підприємство з різних причин: скорочення штату, за власним бажанням, за прогул чи інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді;

- кількість вакансій, що залишаються актуальними на кінець звітного періоду.

Ці показники дозволяють аналізувати динаміку кадрового складу, оцінювати ефективність управління персоналом та планувати заходи для збереження та розвитку трудового потенціалу підприємства.

Основними показниками, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів підприємства, є:

- чисельність персоналу за категоріями (керівники, спеціалісти, службовці, робітники) та професіями, що дозволяє оцінити структуру кадрового складу й відповідність потребам виробничого процесу;
- кваліфікаційний рівень працівників, який визначається розрядом, стажем роботи, наявністю спеціальної підготовки, професійних сертифікатів та практичного досвіду;
- освітній рівень персоналу, що свідчить про інтелектуальний потенціал підприємства та його спроможність до інноваційного розвитку;
- показники руху персоналу (прийом, звільнення, плинність кадрів, внутрішні переміщення), які характеризують стабільність трудового колективу та ефективність кадрової політики.

Комплексний аналіз зазначених показників дає можливість оцінити ступінь раціонального використання трудового потенціалу, виявити резерви підвищення продуктивності праці та сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу.

Аналіз структури персоналу за категоріями (керівники, спеціалісти, службовці, робітники) дає змогу визначити співвідношення управлінського та виробничого персоналу, оцінити рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами відповідної кваліфікації та встановити відповідність кадрової структури стратегічним завданням підприємства.

Дослідження динаміки чисельності окремих категорій працівників дозволяє:

- виявити тенденції змін у кадровій структурі;
- оцінити рівень оптимальності управлінського апарату;
- визначити ступінь забезпечення виробничих процесів робітничими кадрами;
- встановити можливі диспропорції між категоріями персоналу;
- сформувані напрями вдосконалення кадрової політики підприємства.

Оцінка чисельності окремих категорій працівників ПрАТ «Трест Житлобуд-1» наведена в табл. 2.2.

### Оцінка чисельності окремих категорій працівників

ПрАТ «Трест Житлобуд – 1», тис. грн. [57]

Показники	Звітні роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	1537	1540	1616	+79	105,14
З них:					
працівники основного складу, осіб	1490	1495	1568	+78	105,23
Крім того:					
сумісники, осіб	28	27	30	+2	107,14
працюючі за договорами цивільно – правового характеру, осіб	19	18	18	-1	94,74

У 2025 році спостерігається зростання середньооблікової чисельності персоналу на 79 осіб (5,14 %). Основне збільшення відбулося за рахунок працівників основного складу, що свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства. Кількість сумісників незначно зросла, а чисельність працівників за цивільно-правовими договорами дещо скоротилася, що може свідчити про орієнтацію підприємства на стабільні трудові відносини.

Забезпечення ефективного використання та управління трудовими ресурсами потребує формування цілісної системи оцінки трудового потенціалу підприємства. Така система дозволяє визначити рівень професійної підготовки працівників, ступінь реалізації їхніх здібностей, відповідність компетенцій стратегічним цілям підприємства та виявити резерви підвищення продуктивності праці.

Система оцінки трудового потенціалу в ПрАТ «Трест Житлобуд–1» повинна базуватися на комплексному підході та включати:

1. Кількісну оцінку персоналу, що передбачає аналіз:
  - чисельності працівників за категоріями;
  - вікової структури;
  - стажу роботи;

- рівня плинності кадрів;
- забезпеченості кадрами відповідно до виробничих потреб.

2. Якісну оцінку трудового потенціалу, яка охоплює:

- рівень освіти та професійної підготовки;
- кваліфікаційний рівень;
- досвід роботи;
- наявність спеціалізованих сертифікатів та допусків (що особливо важливо для будівельної галузі);
- професійну компетентність та результативність праці.

3. Оцінку результативності діяльності, що здійснюється через:

- аналіз виконання виробничих завдань;
- показники продуктивності праці;
- дотримання термінів будівництва;
- якість виконаних робіт;
- рівень трудової дисципліни.

4. Оцінку потенціалу розвитку, яка включає:

- здатність до навчання;
- готовність до змін;
- управлінські та лідерські здібності;
- можливості кадрового резерву.

Для будівельного підприємства, такого як ПрАТ «Трест Житлобуд–1», особливого значення набуває оцінка практичних професійних навичок, дотримання техніки безпеки та здатності працювати в умовах підвищеної відповідальності.

Таким чином, система оцінки трудового потенціалу є не лише інструментом контролю, а й важливим механізмом стратегічного розвитку персоналу, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, стабільності та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Проведемо аналіз загальної структури персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд–1» за категоріями, зайнятими у виробничому та управлінському

процесі (табл. 2.3). Такий аналіз дозволяє визначити співвідношення між виробничим та управлінським персоналом, оцінити рівень раціональності кадрової структури та її відповідність специфіці будівельної діяльності підприємства.

Таблиця 2.3

**Характеристика та динаміка загальної структури персоналу  
по категоріях зайнятих за 2023-2025 роки, тис. грн. [57]**

Категорія зайнятих	Звітні роки			Абсолютне відхилення	
	2023	2024	2025	+/-	%
Управлінський персонал	312	318	334	+22	107,1
У тому числі:					
керівники	98	100	104	+6	106,1
спеціалісти	172	176	185	+13	107,6
технічні працівники	42	42	45	+3	107,1
виробничий персонал	1225	1222	1282	+57	104,7
Разом	1537	1540	1616	+79	105,1

До виробничого персоналу належать працівники, безпосередньо задіяні у процесі будівництва: робітники основних та допоміжних професій, майстри, виконроби, технічні спеціалісти виробничих підрозділів (БМУ тощо). Саме ця категорія формує основний обсяг доданої вартості підприємства.

До управлінського персоналу відносять керівників різних рівнів, спеціалістів апарату управління, працівників економічних, фінансових, маркетингових, кадрових та інших служб, які забезпечують організацію, координацію та контроль виробничого процесу.

Аналіз структури персоналу передбачає:

- визначення чисельності працівників за кожною категорією;
- розрахунок питомої ваги (%) кожної категорії у загальній чисельності;
- оцінку змін у структурі за досліджуваний період;
- визначення тенденцій (зростання частки виробничого чи управлінського персоналу).

Для будівельного підприємства, такого як ПрАТ «Трест Житлобуд-1», характерною є перевага виробничого персоналу, що зумовлено

трудомісткістю будівельних робіт. Оптимальним вважається таке співвідношення, за якого чисельність управлінського персоналу забезпечує ефективне керівництво без надмірного адміністративного навантаження.

Отже, аналіз структури персоналу за категоріями дозволяє оцінити збалансованість кадрової політики підприємства та зробити висновки щодо ефективності організації виробничого й управлінського процесів.

У 2023–2025 рр. загальна чисельність персоналу зросла на 79 осіб (5,1%). Найбільше зростання спостерігається серед виробничого персоналу (+57 осіб), що свідчить про розширення обсягів будівельних робіт.

Чисельність управлінського персоналу також збільшилася на 22 особи (7,1%), переважно за рахунок спеціалістів, що може бути пов'язано з посиленням функцій планування, контролю, маркетингу та управління проектами.

Структура персоналу залишається типовою для будівельного підприємства – переважає виробничий персонал (понад 79% у 2025 році), що відповідає специфіці діяльності ПрАТ «Трест Житлобуд–1».

Виробничий персонал підприємства за рівнем кваліфікації поділяється на чотири основні групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані та некваліфіковані працівники. Кожна з цих груп виконує роботи різного рівня складності та відповідальності і відрізняється обсягом професійної підготовки, досвідом роботи та рівнем сформованих практичних навичок.

Висококваліфіковані працівники виконують особливо складні й відповідальні види робіт, що потребують значного досвіду, спеціальної освіти та систематичного підвищення кваліфікації. Кваліфіковані працівники здійснюють складні виробничі операції, які вимагають відповідної професійної підготовки та практичного досвіду. Малокваліфіковані працівники залучаються до виконання нескладних робіт після короткострокового навчання або інструктажу. Некваліфіковані працівники

виконують допоміжні та обслуговуючі функції, що не потребують спеціальної підготовки.

Такий розподіл дає можливість раціонально організувати виробничий процес, ефективно використовувати трудовий потенціал та забезпечувати належну якість виконання будівельних робіт ( табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Структура виробничого персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд – 1» за  
рівнем кваліфікації у 2023–2025 рр.**

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
			2023	2024	2025
Висококваліфіковані	Особливо складні й відповідальні будівельно-монтажні роботи (монтаж несучих конструкцій, інженерні мережі, роботи підвищеної небезпеки)	Більше 2–3 років підготовки, систематичне підвищення кваліфікації, значний практичний досвід	20,0	20,6	21,1
Кваліфіковані	Складні будівельні та оздоблювальні роботи (кладка, бетонування, монтажні роботи)	1–2 роки підготовки, наявність практичного досвіду	52,2	53,0	53,2
Малокваліфіковані	Нескладні будівельні роботи (підсобні процеси, прості монтажні операції)	Декілька тижнів навчання, базові професійні навички	18,8	18,0	16,4
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи (вантажні, підсобні, прибирання території)	Спеціальна підготовка відсутня, інструктаж на робочому місці	9,0	8,4	9,3

Структура виробничого персоналу характеризується домінуванням кваліфікованих працівників (понад 50%). Простежується тенденція до зростання частки висококваліфікованих робітників, що свідчить про підвищення професійного рівня персоналу та орієнтацію підприємства на виконання складних і технологічно насичених будівельних робіт. Одночасно

зменшується частка малокваліфікованих працівників, що є позитивним чинником розвитку трудового потенціалу підприємства.

У 2023–2025 рр. спостерігається позитивна тенденція до зростання частки висококваліфікованих та кваліфікованих працівників (+25 та +42 особи відповідно). Це свідчить про підвищення вимог до якості виконання будівельних робіт та впровадження сучасних технологій у діяльність підприємства.

Чисельність малокваліфікованих працівників скоротилася на 20 осіб, що може бути результатом підвищення кваліфікації персоналу або оптимізації структури кадрів.

Загалом структура виробничого персоналу демонструє поступове зростання професійного рівня працівників, що позитивно впливає на конкурентоспроможність та якість будівельної продукції підприємства.

Оцінка використання кадрів дає змогу своєчасно виявити недоліки в організації праці, нераціональний розподіл обов'язків, невідповідність кваліфікації працівників займаним посадам або потребам виробництва. Вона сприяє підвищенню ефективності використання персоналу, оптимізації його розміщення за спеціальностями та рівнем професійної підготовки.

У зв'язку з цим підприємству доцільно спрямовувати зусилля на усунення виявлених проблем, удосконалення системи управління персоналом і максимально повне використання наявних трудових резервів. Це забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення якості виконання робіт і загальної ефективності діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД – 1»3.1. Напрями вдосконалення управління персоналом на ПрАТ «Трест  
Житлобуд-1»

Система менеджменту персоналу на будівельному підприємстві демонструє високу ефективність не лише тоді, коли керівники, які приймають управлінські рішення та встановлюють контроль за виконанням проєктів, і працівники, відповідальні за їх реалізацію, діють узгоджено, а й коли всі рівні управління (інституційний, управлінський та оперативний) мають чіткий і налагоджений алгоритм взаємодії. За відсутності такого механізму взаємозв'язку між рівнями управління може знизитися ефективність виконання будівельних робіт і управлінських процесів на підприємстві.

Удосконалення системи управління будівельним підприємством слід здійснювати за такими напрямками:

- оптимізація організаційної структури управління – забезпечення чіткого розподілу повноважень і відповідальності між підрозділами та рівнями управління;

- удосконалення організації управління та бізнес-процесів – підвищення ефективності планування, обліку та контролю за ключовими показниками діяльності підприємства;

- покращення управління виробничими ресурсами та запасами – забезпечення своєчасного та раціонального використання матеріалів, техніки та робочої сили на будівельних об'єктах;

- підвищення ефективності управління інноваційними процесами та якості продукції – впровадження сучасних технологій будівництва, нових матеріалів і стандартів якості для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Перш за все, удосконалення організаційної структури будівельного підприємства передбачає встановлення оптимальної структури та чисельності керівних кадрів, а також раціональне формування складу працівників виробничих підрозділів з урахуванням діючих норм, реальних потреб підприємства та сучасних ринкових умов. Це дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити злагоджену роботу всіх рівнів і оптимально розподілити ресурси для виконання будівельних проєктів [18].

Удосконалення управління виробничими ресурсами та запасами передбачає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізацію використання виробничих запасів відповідно до прогресивних норм.

Цей напрям удосконалення базується на об'єктно-орієнтованому підході та передбачає завершений цикл управління, який охоплює визначення організаційної структури, нових обов'язків і прав працівників, а також чітке встановлення ступеня відповідальності керівників та спеціалістів на різних рівнях підприємства.

Цільова об'єктно-функціональна структура апарату управління дозволяє будівельному підприємству здійснювати управлінські процеси грамотно, комплексно, компактно та своєчасно, що є критично важливим для ефективної діяльності у ринкових умовах.

Цільовими об'єктами управління на будівельному підприємстві є фінансові, трудові та матеріальні ресурси, а також готова продукція, основні засоби та інші активи. У межах цього процесу управління формуються взаємозалежні інформаційні потоки, які проходять через усі функції управлінської діяльності, забезпечуючи координацію та контроль за використанням ресурсів на всіх рівнях підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління на будівельному підприємстві є впровадження автоматизованої системи збору та обробки економічної інформації. Це дозволяє формувати раціональну

структуру апарату управління та забезпечує ефективне використання ресурсів підприємства у виробничих процесах [49].

Впровадження автоматизованої системи управління сприяє підвищенню культури управлінської діяльності на будівельному підприємстві. Вона звільняє керівників та спеціалістів різних рівнів від ручної обробки та збору інформації, скорочує час прийняття управлінських рішень та підвищує їх обґрунтованість і якість.

Кожного керівника, особливо середнього рівня, слід ретельно відбирати на посаду, оцінюючи його професійний потенціал та управлінські здібності. Для підвищення ефективності управління необхідно постійно вдосконалювати навички керівників через навчання та перепідготовку. Найбільш ефективним є залучення зовнішніх фахівців для проведення навчальних програм, а для нових працівників створюється система наставництва, яка передбачає підтримку та передачу досвіду від більш досвідчених співробітників.

Для забезпечення ефективного відбору та оцінки персоналу будівельного підприємства необхідно мати: чітко визначені критерії відбору і оцінки кандидатів, нормативні документи щодо структурних підрозділів, посадові інструкції, а також надійні та ефективні методи оцінки професійних компетенцій і потенціалу кандидатів.

Для оцінки кандидатів на посади на будівельному підприємстві можна застосовувати комплексний підхід. Зокрема, використовується відома система запитань на співбесіді – «План семи пунктів», яка передбачає оцінку: загального світогляду та здатності осягнути суть проблем, готовності до фізичної праці, фізичних особливостей, інтересів і хобі, освіти та попереднього досвіду роботи, особистих обставин, лідерських якостей та почуття відповідальності. Крім того, ефективними є тестування, що дозволяють виявити рівень особистісних якостей, а також центри оцінки (Assessment Centers), де кандидати проходять процедури, що імітують реальну професійну діяльність.

Отримані в результаті оцінювання дані є більш достовірними, оскільки висновки формуються не лише на основі інформації, наданої кандидатом, а на підставі його ефективності у виконанні завдань, максимально наближених до реальних умов роботи на будівельному підприємстві. Оцінювання здійснюється шляхом проведення різноманітних вправ – індивідуальних та групових, що дозволяють визначити здатність кандидата аналізувати отриману інформацію, приймати управлінські рішення, працювати з колективом, а також формулювати та обґрунтовувати власну думку.

Крім того, під час оцінки кандидатів на будівельному підприємстві аналізуються їхні психологічні установки та особистісні якості. Ретельно розглядаються резюме, що містять інформацію про освіту, спеціальність (кваліфікацію), професійні досягнення, трудову біографію та цілі пошуку роботи. Забезпечується система оцінки працівників і формування кадрового резерву. Проводиться аналіз причин звільнення персоналу з веденням відповідної статистики. Для виконання конкретних проєктів створюються тимчасові робочі групи, а також визначаються підрозділи та колективи, у яких необхідно вжити заходів для зменшення плинності кадрів.

Такий колектив потребує ретельного вивчення: необхідно проаналізувати психологічний клімат у колективі, взаємовідносини між працівниками та розподіл посадових обов'язків. У подальшому слід зосередитися на розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу у сучасних умовах функціонування будівельного підприємства [15].

Основні принципи, на яких базується система менеджменту персоналу на сучасному будівельному підприємстві, включають:

- зміст роботи – чітке визначення обов'язків і завдань кожного працівника;
- справедлива винагорода та визнання праці – стимулювання ефективності та мотивації персоналу;

- дотримання технічних вимог до робочих місць – забезпечення безпечних та комфортних умов праці;
- часткова демократизація діяльності персоналу – залучення працівників до прийняття рішень у межах їх компетенції;
- формування сприятливого мікроклімату в колективі – розвиток позитивних взаємовідносин між співробітниками;
- забезпечення працівників медичними та побутовими послугами – підтримка здоров'я та соціального комфорту персоналу.

Для вдосконалення системи менеджменту персоналу необхідно застосовувати низку принципів, які забезпечують оптимальну організацію взаємин між керівниками та працівниками. Для будь-якої організації, а особливо для ПрАТ «Трест Житлобуд-1», доцільно використовувати принципи, що визначають вимоги до формування системи менеджменту персоналу, а також принципи, які визначають напрями її розвитку. Ефективна взаємодія керівників і персоналу реалізується через поєднання цих принципів, що підбирається з урахуванням конкретних умов функціонування системи менеджменту підприємства.

Ідеальна структура системи менеджменту персоналу на будівельному підприємстві передбачає наступний розподіл співробітників: приблизно 7 % складають керівники від загальної чисельності персоналу, 10 % – спеціалісти, 80 % – основні робітники та 3 % – молодший обслуговуючий персонал [21].

Персонал будівельного підприємства перевантажений, що ускладнює своєчасне виконання посадових обов'язків. Водночас спостерігається значний дефіцит спеціалістів. У зв'язку з цим необхідно поступово збільшувати чисельність фахівців, приділяючи увагу набору висококваліфікованих кадрів із реальним потенціалом для ефективної роботи. Набір повинен переважно стосуватися спеціалістів, а не керівників. Крім того, слід переглянути структуру керівних посад для оптимізації розподілу обов'язків та підвищення продуктивності роботи персоналу.

Необхідно провести опитування (анкетування) персоналу будівельного підприємства. Це дозволяє керівництву оцінити настрої, рівень лояльності та мотивації працівників, а також загальну атмосферу в колективі. Отримані результати допомагають визначити пріоритетні напрямки вирішення проблем і приймати обґрунтовані та ефективні управлінські рішення для вдосконалення системи менеджменту персоналу.

Необхідно впровадити на будівельному підприємстві метод оцінки «Інтерв'ю щодо компетенцій», який передбачає структурування інтерв'ю для детального аналізу реальної поведінки працівника у звичайних робочих ситуаціях. Цей метод дозволяє визначити відповідність кандидата вимогам посади, спрощує збір інформації завдяки рейтинговій шкалі та наочно демонструє професійну успішність працівника. Результати оцінювання легко інтегруються з даними з інших джерел, а метод відзначається низькою вартістю, універсальністю та високою прогностичною здатністю [43].

Для підвищення ефективності системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» слід реалізувати такі заходи: провести атестацію персоналу з метою оцінки його професійних компетенцій і відповідності займаним посадам, за результатами атестації приймати рішення щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, удосконалити систему навчання персоналу для формування необхідних управлінських та професійних навичок, оцінити діючу систему мотивації персоналу та розробити ефективні стратегії стимулювання праці, підготувати управлінські команди для забезпечення ефективного керівництва на всіх рівнях підприємства, розрахувати економічний ефект від впроваджених заходів для оцінки їхньої ефективності та доцільності.

Аналіз системи менеджменту персоналу на будівельному підприємстві ПрАТ «Трест Житлобуд-1» показав, що для підвищення її ефективності необхідно комплексно вдосконалювати управлінські та кадрові процеси. До ключових напрямів удосконалення належать оптимізація організаційної структури, раціональне використання виробничих ресурсів і запасів,

впровадження сучасних методів оцінки та відбору персоналу, розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації, а також формування ефективної системи мотивації та наставництва. Реалізація цих заходів дозволяє забезпечити ефективну взаємодію керівників і працівників, підвищити продуктивність праці, покращити психологічний клімат у колективі та створити умови для стійкого розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

### 3.2. Стратегії оптимізації системи менеджменту персоналу у ПрАТ «Трест Житлобуд-1»

Систему менеджменту персоналу будівельного підприємства слід формувати на основі сучасних принципів, які забезпечують досягнення як стратегічних цілей на обраному ринку, так і високого рівня залученості та відданості співробітників. Ефективна система управління персоналом передбачає організовану роботу з кадрами відповідно до концепції розвитку підприємства, що дозволяє гармонійно поєднувати потреби бізнесу та мотивацію працівників [35].

У цьому контексті було проведено діагностику системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» з метою внесення коректив у існуючу систему управління. Дослідження дозволило отримати повне уявлення про сформовану систему менеджменту персоналу та процес навчання, а також виявити її слабкі сторони, зокрема:

- недооцінку ролі участі персоналу у прийнятті рішень та плануванні діяльності підприємства;
- низький рівень відповідальності керівництва за професіоналізм і кваліфікацію працівників;
- відсутність творчих та інноваційних методів управління персоналом на підприємстві.

На основі проведеного аналізу були розроблені заходи щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд–1», які представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Заходи удосконалення системи менеджменту персоналу  
на ПрАТ «Трест Житлобуд – 1»**

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Трест Житлобуд – 1»	- внесення змін до загальної організаційної структури у відділі кадрів та створення відділу менеджменту персоналу - розробка «Положення про відділ менеджменту персоналу»
Удосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	- формування комплексної системи навчання персоналу; - розробка та проведення тренінгу «Креативний менеджмент»

Ефективне використання персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд–1» може бути забезпечене через вдосконалення організаційної структури підприємства. Зокрема, пропонується внести зміни до загальної організаційної структури у відділі кадрів та створити сучасний відділ менеджменту персоналу (рис. 3.1).

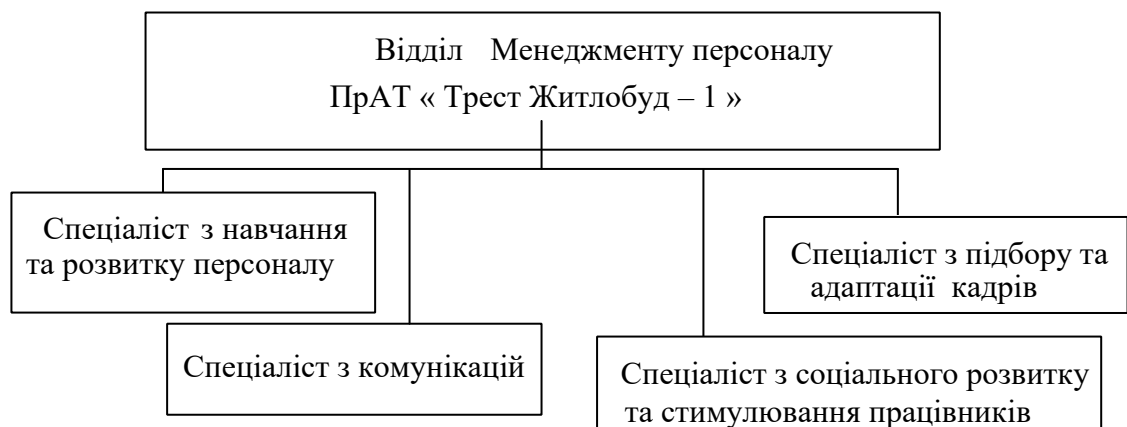


Рис. 3.1. Організаційна структура відділу менеджменту персоналу

Головним завданням директора з менеджменту персоналу є формування ефективної та згуртованої команди всередині підрозділу. Директор несе персональну відповідальність за якість роботи свого колективу, забезпечення

утримання цінних працівників, надання їм мотиваційних стимулів та можливостей для кар'єрного зростання. Він також відповідає за підтримання позитивного іміджу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» як всередині підприємства, так і за його межами. У тісній співпраці з відділом кадрів директор забезпечує наявність перспективних кандидатів на ключові посади свого підрозділу, у тому числі шляхом постійного пошуку висококваліфікованих спеціалістів на ринку праці.

Основну діяльність відділу менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» регламентує «Положення про відділ менеджменту персоналу». Це Положення містить наступні ключові розділи:

1. Загальні положення: визначають мету та завдання відділу менеджменту персоналу, основні принципи його діяльності, а також роль відділу у забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства.

2. Завдання відділу менеджменту персоналу включають кадрове забезпечення підприємства, зменшення плинності кадрів, формування стабільного та згуртованого трудового колективу, а також зміцнення трудової дисципліни.

Завдання відповідних підрозділів, таких як відділ кадрів, сектор навчання та розвитку, зазвичай полягають у наступному:

- розробка та впровадження кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів та сучасних концепцій менеджменту персоналу;
- створення та підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері персоналу;
- організація безпечних умов праці, а також матеріального та нематеріального стимулювання працівників для підвищення ефективності їхньої діяльності.

3. Функції відділу менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд – 1» визначаються на основі поставлених перед ним завдань і включають такі основні напрями діяльності:

- розробка та реалізація програм розвитку персоналу – створення комплексних планів навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників підприємства;
- планування та прогнозування потреби в персоналі – участь у вирішенні питань задоволеності працівників умовами праці, характером та змістом роботи;
- формування кадрового резерву – аналіз потреб у кадрах та планування кар’єрного росту для забезпечення безперервності управлінських та ключових виробничих процесів;
- організація навчання та оцінки персоналу – проведення професійного тестування нових співробітників, перепідготовки та підвищення кваліфікації, розробка адаптованих навчальних програм, підбір викладачів, моніторинг ринку професійно-технічної освіти;
- забезпечення соціальної рівноваги та психологічного клімату – підтримка сприятливого мікроклімату, проведення психологічного тестування та контроль адаптації персоналу на підприємстві;
- підвищення ефективності роботи персоналу – оптимізація структур і штатів, управління дисципліною, контроль продуктивності та раціоналізація організаційних процесів;
- дотримання трудового законодавства – забезпечення виконання законодавчих норм у роботі з персоналом;
- консультування керівництва – надання рекомендацій щодо законного захисту підприємства та захисту від протиправних дій;
- удосконалення системи оплати праці та мотивації – аналіз робочих місць, розробка форм і систем оплати праці, компенсаційних пакетів, організація оцінки ефективності працівників та контроль ротації персоналу;
- організація охорони праці та безпеки – забезпечення безпеки життя і здоров’я працівників, пожежної безпеки та збереження майна підприємства;

- впровадження сучасних технологій у менеджмент персоналу – удосконалення форм і методів роботи з кадрами на основі науково-обґрунтованих та комп'ютерних технологій, уніфікація кадрової документації;
- представницькі та зовнішньо-комунікаційні функції – участь у взаємодії з громадськими організаціями, засобами масової інформації та іншими зовнішніми структурами, що пов'язані із завданнями відділу.

4. Права відділу менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» визначаються повноваженнями начальника відділу та його співробітників, закріпленими посадовими інструкціями та затвердженими керівництвом підприємства.

До основних прав відділу належать:

- вносити пропозиції керівництву щодо вдосконалення діяльності підприємства та структурних підрозділів, брати участь у розробці перспективних планів розвитку підприємства та формуванні бюджету;
- отримувати необхідні службові документи в межах встановлених положень, контролювати розстановку та ефективне використання персоналу, а також стан трудової дисципліни в підрозділах підприємства;
- залучати зовнішніх консультантів, фізичних та юридичних осіб для виконання завдань відділу у межах затвердженого кошторису та укладених договорів;
- запитувати інформацію, необхідну для виконання завдань підрозділу, у межах встановлених процедур та норм;
- вносити керівництву пропозиції щодо заохочення працівників або застосування дисциплінарних заходів до осіб, винних у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів керівництва та інших внутрішніх нормативно-правових актів.

5. Відповідальність відділу менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» визначається посадовими функціями начальника відділу та його співробітників, а також покладається на підрозділ у цілому. Відповідальність

охоплює якісне виконання завдань, дотримання трудової дисципліни, законодавчих норм та внутрішніх регламентів підприємства.

Виходячи із положень «Положення про відділ менеджменту персоналу» ПрАТ «Трест Житлобуд–1», відділ менеджменту персоналу виконує функції системи управління персоналом, що передбачають комплекс заходів щодо підвищення кваліфікації працівників, набуття ними нових професійних навичок і компетенцій, впровадження інноваційних методів у роботу та формування згуртованої команди. Реалізація цих функцій сприяє ефективному досягненню стратегічних цілей підприємства.

Наступним етапом удосконалення системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд–1» є розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки працівників.

Побудова ефективної системи навчання є ресурсомістким процесом, що потребує значних тимчасових та фінансових затрат. Саме тому всі працівники, а особливо керівники вищої та середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі та завдання навчання персоналу, а також усвідомлювати його роль у забезпеченні ефективної та успішної діяльності підприємства [56].

Розглянемо основні принципи побудови та впровадження системи підготовки кадрів на ПрАТ «Трест Житлобуд–1». Раніше проведені тренінги відзначалися хаотичністю та низькою ефективністю, при цьому учасники та внутрішні замовники не мали чіткого уявлення про їхні цілі та очікувані результати.

Систематичне та постійне вдосконалення знань, умінь і навичок працівників є необхідною умовою для забезпечення ефективного розвитку підприємства та підвищення його продуктивності.

Загалом, система навчання персоналу повинна формуватися з урахуванням потреб окремих працівників, цільових груп та підрозділів, а також керівництва підприємства та співробітників, включених до кадрового резерву.

Схему навчання персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд–1» можна вважати системною лише за умови наявності чіткої послідовності дій, яка забезпечує планомірний розвиток знань, умінь і навичок працівників та інтеграцію їх у стратегічні цілі підприємства. Послідовність дій у системі навчання персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд–1» включає три основні етапи:

1. Планування – визначення потреб у навчанні, аналіз цілей та завдань навчання, а також розробка детальних критеріїв оцінки його ефективності.
2. Реалізація – безпосереднє проведення підготовки, організація та проведення навчальних заходів.
3. Оцінка – моніторинг результативності навчання, аналіз досягнутих результатів та внесення необхідних коректив у подальші навчальні програми.

За умови впровадження системи навчання персоналу на ПрАТ «Трест Житлобуд–1» очікуваний позитивний ефект досягається за такими напрямками:

1. Економія часу навчання керівників – навчальні заходи проводяться з мінімальним відривом від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і не потребує додаткового часу на адаптацію до нових форм роботи.
2. Підвищення практичної ефективності – навчання максимально наближене до організаційно-виробничої практики підприємства, особливо у рамках безперервної системи розвитку управлінського персоналу з використанням сучасних форм і методів.
3. Швидка адаптація персоналу – працівники, які пройшли навчальні програми, оперативно реагують на зміни в професійному середовищі, що підвищує конкурентоспроможність підприємства та ефективність його діяльності.

Таким чином, ефективна система навчання персоналу на ПрАТ «Трест Житлобуд–1» повинна бути інтегрована в загальну систему менеджменту персоналу та стратегію управління підприємством, забезпечуючи комплексний розвиток працівників і досягнення стратегічних цілей компанії.

Досить ефективним методом навчання персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» є активне навчання, яке передбачає використання рольових ігор та виконання нестандартних завдань. Такий підхід дозволяє змінювати поведінку працівників, набувати нових професійних навичок та розширювати їх потенціал, відкриваючи нові професійні можливості для кожного спеціаліста. Ефективність активних методів навчання значно перевищує результати традиційних форм підготовки. Програми навчання мають включати компоненти, що стимулюють нестандартне, інноваційне та креативне мислення, а також розвиток здатності до прийняття ефективних рішень [32].

На сьогодні існує велика кількість технологій навчання, кожна з яких ефективна та спрямована на розвиток конкретних навичок і компетенцій як особистісного, так і професійного характеру. Існуючі навчальні програми умовно поділяються на три основні групи:

1. Тренінги особистісного зростання – спрямовані на розвиток самосвідомості, лідерських якостей, мотивації та внутрішнього потенціалу працівників.

2. Тренінги з комунікації – орієнтовані на вдосконалення навичок міжособистісного спілкування, ефективної взаємодії в колективі та командної роботи.

3. Бізнес-тренінги – націлені на підвищення професійної компетентності, освоєння сучасних методів управління, підвищення продуктивності та ефективності роботи на підприємстві [22].

Дослідження показують, що для стабілізації поточної ситуації на підприємстві участь працівників у тренінгах повинна бути регулярною, а не лише у випадку виникнення проблем чи погіршення показників діяльності компанії. Навчальні курси слід проводити у визначені проміжки часу відповідно до заздалегідь розробленого плану розвитку персоналу, що забезпечує систематичне підвищення компетенцій та професійного рівня працівників.

Підприємство, яке реалізує таку стратегію, у майбутньому зможе формувати кваліфікований і досвідчений персонал, здатний швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Для досягнення максимальної віддачі від інвестицій у розвиток професійних компетенцій працівників необхідно зосередитися на створенні цілісної системи корпоративного навчання, яка інтегрує всі форми та методи підготовки кадрів у єдину логічну схему.

Створення цілісної системи корпоративного навчання можливе за умов наявності у компанії довгострокових цілей та стратегії розвитку, чіткого визначення необхідних компетенцій персоналу та усвідомлення важливості навчання як стратегічного інструменту. При цьому співробітники розглядаються як ключовий стратегічний ресурс, а корпоративна культура послідовно формується та активно розвивається.

Таким чином, високий рівень кваліфікації співробітників, їх відповідність загальним стандартам та вимогам, усвідомлення та прийняття бізнес-цілей і стратегій організації, а також належність до єдиного корпоративного середовища забезпечують суттєві конкурентні переваги підприємства у разі впровадження ефективної системи корпоративного навчання.

Розглянемо приклад тренінгу «Креативний менеджмент». В результаті його проходження співробітники ПрАТ «Трест Житлобуд-1» оволодівають інструментами творчого підходу до вирішення професійних завдань, набувають досвід пошуку нестандартних рішень бізнес-проблем та їхнього подальшого впровадження у практичну діяльність підприємства.

Цільова аудиторія: менеджери всіх рівнів та спеціалісти компанії.

Завдання тренінгу «Креативний менеджмент»:

- навчити учасників створювати творче середовище в організації та ефективно управляти процесами й явищами в ньому;
- ознайомити з прийомами та методами творчого підходу до вирішення професійних та життєвих ситуацій;

- розробити інструменти підвищення ефективності діяльності організації або окремого структурного підрозділу;
- формувати навички чіткого та коректного визначення запиту клієнта на вирішення конкретного ділового завдання чи проблеми;
- відпрацювати навички розвитку інноваційного мислення та поведінки, а також ефективного управління творчим процесом.

Методика проведення тренінгу: Під час тренінгу учасники виконують індивідуальні та групові завдання, беруть участь у рольових іграх, а тренери здійснюють відеозапис виступів із подальшою роботою над корекцією стилю кожного учасника.

Формат тренінгу: лекції – 15%, практичні вправи та завдання – 85%. Основна увага програми приділяється розвитку практичних навичок учасників.

Методи та способи роботи на тренінгу: міні-лекції, демонстрація відеоматеріалів, дискусії, мозковий штурм, групова робота, індивідуальні завдання, симулятори ділових ігор.

Тривалість програми: 2 дні (14 годин). Після завершення тренінгу учасники будуть здатні застосовувати отримані знання та навички у своїй щоденній роботі, відповідно до стратегічних цілей та вимог ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

З метою підвищення ефективності системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» пропонується внести зміни в загальну організаційну структуру, зокрема у відділі кадрів, та створити сучасний відділ менеджменту персоналу. У цьому контексті розробляється «Положення про Департамент управління персоналом», яке визначає основні завдання, функції, права та відповідальність підрозділу.

Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу передбачено удосконалення системи навчання, включно з проведенням тренінгу «Креативний менеджмент», що дозволяє розвивати творчі та

управлінські компетенції співробітників та підвищувати ефективність їхньої роботи відповідно до стратегічних цілей компанії.

### 3.3. Аналіз ефективності реалізації заходів з удосконалення системи менеджменту персоналу

Як зазначалося у попередньому розділі, для створення сучасного відділу менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» передбачено прийняття на роботу нових спеціалістів, зокрема:

#### 1. Спеціаліст із підготовки та розвитку персоналу:

- розробка та впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- організація тренінгів, семінарів, коучингових сесій для співробітників різних рівнів;

- оцінка потреб у навчанні та планування розвитку компетенцій;

- моніторинг ефективності навчальних програм і корекція їх змісту;

- підготовка та супровід кадрового резерву підприємства;

- консультування керівництва щодо професійного розвитку підлеглих

#### 2. Спеціаліст із комунікацій:

- забезпечення внутрішньої та зовнішньої комунікації відділу та підприємства;

- координація обміну інформацією між структурними підрозділами;

- підготовка інформаційних матеріалів, презентацій та звітів для персоналу;

- організація корпоративних заходів, спрямованих на зміцнення командного духу та корпоративної культури;

- підтримка системи зворотного зв'язку від співробітників;

- взаємодія зі змі та зовнішніми партнерами за потреби.

#### 3. Спеціаліст із підбору та адаптації персоналу:

- організація процесу набору персоналу відповідно до потреб підприємства;
- проведення відбору, співбесід та оцінки кандидатів;
- забезпечення адаптації нових працівників у колективі;
- підготовка планів наставництва та наставницького супроводу для нових співробітників;
- ведення бази кандидатів та аналітики плинності персоналу;
- співпраця з керівниками щодо визначення потреб у кадрах.

#### 4. Спеціаліст із соціального розвитку та стимулювання працівників:

- розробка та впровадження систем мотивації та заохочення працівників;
- аналіз соціально-психологічного клімату в колективі та пропозиції щодо його покращення;
- організація корпоративних соціальних та оздоровчих програм;
- контроль за виконанням заходів щодо охорони праці та соціальних гарантій;
- підготовка рекомендацій керівництву щодо преміювання та стимулюючих заходів;
- моніторинг задоволеності працівників умовами праці та системою мотивації.

Кожному з них буде визначено основні сфери відповідальності, що забезпечить ефективну роботу відділу та реалізацію стратегічних завдань підприємства.

Для реалізації запропонованих заходів та організаційно-управлінської роботи новоствореного відділу менеджменту персоналу необхідно розрахувати витрати на впровадження відповідних заходів на підприємстві. Розрахунок здійснюється за формулою (3.1):

$$B = B_{\text{оп}} + B_{\text{соц}} \quad (3.1)$$

де  $V_{оп}$  – витрати на оплату праці найманого персоналу;

$V_{соц}$  – витрати на соціальне страхування.

Розрахуємо витрати на оплату праці (планові) за формулою (3.2):

$$V_{оп} = ЗП_{п} \cdot K_{п} \cdot T \quad (3.2)$$

де  $ЗП_{п}$  – заробітна плата одного працівника за 1 місяць,

$K_{п}$  – кількість працівників;

$T$  – період роботи (1 рік).

$$V_{оп} = 15,8 \cdot 4 \cdot 12 = 758,4 \text{ (тис. грн./рік)}$$

Витрати на соціальне страхування за формулою (3.3) становитимуть :

$$V_{соц} = V_{оп} \cdot 22\% \quad (3.3)$$

де відрахування на соціальне страхування взято на рівні 22 %

$$V_{соц} = 758,4 \cdot 0,22 = 166,85 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, сукупні витрати на введення 4 нових посад у відділі менеджменту персоналу з окладом згідно штатного розпису ПрАТ «Трест Житлобуд – 1» та їх навчання за 1-й рік (2026 р.) становитимуть:

$$V = 758,4 + 166,85 = 925,25 \text{ (тис. грн.)}$$

Підвищення кваліфікації персоналу є складним і безперервним процесом, який охоплює підвищення професійного рівня, організацію навчання та розвиток кар'єрного шляху працівників. Управління цим процесом покладається значною мірою на лінійних керівників, оскільки саме вони добре орієнтуються у рівні знань, умінь та

навичок своїх підлеглих і здатні ефективно координувати їх професійний розвиток [49].

Навчання персоналу дозволяє вирішувати ключові завдання підприємства, підвищуючи ефективність та якість виконання робіт, а для працівника – сприяє підвищенню життєвого рівня та реалізації особистого потенціалу. Завдяки навчальним програмам співробітник стає більш конкурентоспроможним на ринку праці. Рівень освіти працівника є одним із трьох основних показників, що формують Індекс людського розвитку, поряд із тривалістю життя та доходом на душу населення [23].

Навчання нових працівників проводитиметься під час робочого часу вже діючими співробітниками відділу кадрів. У зв'язку з цим, додаткові витрати на проведення навчання персоналу в даному випадку не враховуються.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів на ПрАТ «Трест Житлобуд-1» проведено оцінку запланованих витрат та очікуваних надходжень. У зв'язку з розширенням штату відділу менеджменту персоналу та прийняттям на роботу чотирьох нових спеціалістів передбачаються відповідні витрати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Витрати на реалізацію запропонованих заходів для відділу менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд – 1»**

Витрати	Сума, тис. грн/рік
Витрати на заробітну плату	758,4
Витрати на соціальні заходи	166,85
Разом витрат на реалізацію заходів:	925,25
Очікуване додаткове надходження/ефект від впровадження заходів	2 168,3
Чистий економічний ефект (прибуток – витрати)	1 243,05

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволяє отримати позитивний економічний ефект у розмірі 1 243,05 тис. грн/рік, що підтверджує доцільність оптимізації відділу менеджменту персоналу та впровадження системи навчання й мотивації працівників.

Навчання персоналу підприємства відіграє ключову роль у формуванні подальшої трудової діяльності працівника, впливає на рівень його заробітної плати, ставлення до роботи, продуктивність та загальну ефективність. Інвестиції в навчання мають однакове значення як для співробітника, так і для компанії, адже працівники, які володіють необхідними знаннями та навичками, виконують роботу більш якісно та ефективно. Результативність навчання визначається доданою цінністю, яку воно приносить організації. Оцінка ефективності навчальних заходів на ПрАТ «Трест Житлобуд-1» здійснюватиметься за двома основними напрямками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Показники ефективності навчання персоналу

Площина оцінки	Показники ефективності	Методи вимірювання
Організаційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення продуктивності праці</li> <li>- Зменшення помилок у виконанні завдань</li> <li>- Підвищення якості виконання робіт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Анкетування керівників та працівників</li> <li>- Порівняння показників до і після навчання</li> <li>- Аналіз виробничих результатів</li> </ul>
Індивідуальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання професійних навичок та компетенцій</li> <li>- Розвиток управлінських та творчих здібностей</li> <li>- Підвищення мотивації та лояльності працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Тестування та оцінка знань</li> <li>- Спостереження за виконанням практичних завдань</li> <li>- Інтерв'ю та зворотній зв'язок</li> </ul>

Ця таблиця дозволяє комплексно оцінювати додану цінність навчання для компанії, поєднуючи вигоди як для організації в цілому, так і для окремих співробітників.

Витрати на навчання оцінюються за фінансовими та часовими показниками, зокрема: за вартістю навчання відповідно до фактичного кошторису; за вартісним виразом витрат, зазначених у особовій картці обліку навчання; а також за кількістю підготовлених працівників та іншими релевантними критеріями.

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі (3.4):

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \cdot 100\% \quad (3.4)$$

Оцінка ефективності запропонованої тренінгової програми буде проведена, а отримані результати подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Оцінка ефективності тренінгової програми

Показник	Тренінг «Креативний менеджмент»
Вартість навчання 1 працівника, грн.	10000
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	4
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	15000
ROI (ефективність навчання персоналу) %	50%
Загальний прогнозований дохід, грн.	60 000
Загальні витрати на навчання, грн.	40 000
Чистий фінансовий ефект, грн.	20 000

Аналіз та розрахунок ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» показав, що створення сучасного відділу менеджменту персоналу та впровадження системи навчання працівників є економічно доцільними і забезпечують підвищення професійної компетентності персоналу.

Розширення штату відділу менеджменту персоналу та прийняття на роботу висококваліфікованих спеціалістів дозволить чітко розподілити зони відповідальності, ефективно координувати навчання та розвиток працівників, а також підвищити мотивацію і лояльність персоналу.

Впровадження тренінгової програми «Креативний менеджмент» сприятиме формуванню навичок творчого підходу до вирішення професійних завдань, розвитку інноваційного мислення та підвищенню продуктивності роботи. Проведені розрахунки показали, що інвестиції в навчання мають високий прогнозований фінансовий ефект і позитивний ROI (50%), що підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів.

Таким чином, заходи з оптимізації та розвитку системи менеджменту персоналу сприятимуть підвищенню ефективності роботи підприємства,

покращенню якості управління персоналом та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

Крім економічної доцільності, запропоновані заходи забезпечують комплексний розвиток персоналу та підвищення корпоративної культури підприємства. Чіткий розподіл обов'язків між спеціалістами відділу менеджменту персоналу сприяє оперативному вирішенню кадрових питань, координації навчальних програм і моніторингу результатів. Системне впровадження навчання та тренінгів формує професійно підготовлений і мотивований колектив, здатний ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та реалізовувати стратегічні цілі компанії. Таким чином, заходи з оптимізації системи менеджменту персоналу не лише підвищують продуктивність і кваліфікацію працівників, але й зміцнюють стабільність та конкурентоспроможність підприємства на довгостроковий період.

## ВИСНОВКИ

Сучасний менеджмент персоналу будівельного підприємства є ключовим елементом підвищення ефективності діяльності компанії. Він включає формування кадрової стратегії, організаційних структур, системи мотивації та навчання, що дозволяє забезпечити стабільність колективу, підвищити професійний рівень працівників та створити сприятливий мікроклімат у колективі.

Менеджмент персоналу займає важливе місце у структурі сучасного управління будівельним підприємством, забезпечуючи взаємозв'язок між цілями підприємства та персоналом, що дозволяє формувати кваліфіковані управлінські команди та підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Для формування ефективної системи менеджменту персоналу необхідно використовувати сучасні підходи та інструменти, такі як атестація персоналу, кадрове планування, мотиваційні програми, корпоративне навчання та центри оцінки, які дозволяють визначити рівень компетентності працівників та прогнозувати їхній розвиток.

Аналіз системи менеджменту персоналу ПрАТ «Трест Житлобуд-1» показав наявність як сильних сторін (наявність кадрового складу, функціональні підрозділи, частково реалізовані програми навчання), так і недоліків (низька участь персоналу у прийнятті рішень, відсутність інноваційних методів управління, дефіцит спеціалістів).

Запропоновані заходи з оптимізації системи менеджменту персоналу, зокрема створення сучасного відділу менеджменту персоналу, впровадження системи навчання, розвиток кадрового резерву та проведення тренінгових програм, є економічно доцільними та сприятимуть підвищенню кваліфікації, мотивації та лояльності персоналу.

Реалізація тренінгової програми «Креативний менеджмент» дозволяє розвивати інноваційне мислення, формувати навички творчого підходу до

вирішення професійних завдань і підвищує продуктивність працівників. Розрахунки показали високий прогнозований фінансовий ефект від інвестицій у навчання та позитивний ROI (50%).

Впровадження комплексних заходів щодо розвитку та оптимізації системи менеджменту персоналу сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства, покращенню управління персоналом, формуванню корпоративної культури та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності ПрАТ «Трест Житлобуд-1».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Срдак О.В. *Управління персоналом : підручник* Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Барановська Н.І. *Підвищення конкурентоспроможності будівельної організації на основі розвитку її кадрового потенціалу: поняття конкуренції та конкурентоспроможності будівельної організації, кадровий потенціал: поняття, показники оцінки, напрямки розвитку, методика планування.* Кизил: ТувГУ, 2011. 127 с.
3. Брич В.Я., Дяків О., Слівінська Н. *Менеджмент персоналу : навч. посіб.* Тернопіль. : ТНЕУ, 2012. 552 с.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. *Стратегічне управління підприємством : навч. посіб.* Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
5. Виноградський М., Беляєва С., Виноградська А., Шканова О. *Управління персоналом : навчальний посібник* Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.
6. Волянська-Савчук Л.В. *Сучасне поняття системи управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2014. Вип. 7(2). С. 149–153.
7. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. *Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління.* 2019. № 1 (33). С. 33—42.
8. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. *Технології управління персоналом: монографія.* Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
9. Гвоздь М., Логин В., Кухар Д. *Економічна діагностика стану і перспектив розвитку будівельної галузі України. Вісник Львівського університету. Серія економічна.* 2021. Вип. 61. С. 98–110.

10. Глевацька Н.М. Конкурентоспроможність робочої сили регіону : методологія та напрями забезпечення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01. Кіровоград, 2006.
11. Горбунов В.М. Управління соціальним розвитком трудового колективу : конспект лекцій. Київ : МАУП, 1998. 80 с.
12. Гриньова В.М., Грузіна І.А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 182 с.
13. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. №2. С. 60-72.
14. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 398 с.
15. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37-41.
16. Дзюба (Водолажська) Т.О. Визначення поняття стратегій управління персоналом. *Проблеми економіки, управління та розвитку підприємств в сучасних умовах*. Харків : ХДТУБА, 2008. С. 50–51.
17. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. №1. С. 45-55.
18. Карібова І.Ш. Підвищення кваліфікації будівельників як один з головних важелів зростання продуктивності праці і якості будівельної перетворення економіки. *Регіональні проблеми перетворення економіки: Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Чернігів, 2011. № 2. С. 293-299.
19. Клецова К.В. Формування компетенцій персоналу як основа забезпечення його конкурентоспроможності на ринку праці. *Вісник*

*Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. № 1 (143). Ч. I. С. 144–151.

20. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 345 с.

21. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 240 с.

22. Корінь М.В., Запруднов Я.В., Зибін С.В. Розвиток потенціалу підприємств будівельної галузі в умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 83. С. 35 – 39.

23. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Визначення основних видів стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // *Науковий потенціал світу : VII міжнар. наук.-практ. конф.* Софія : «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2011. С. 40–42.

24. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Моделювання процесу розробки стратегій управління персоналом. *Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка : зб. наук. праць*. Харків : ХНТУСГ, 2012. Вип. 127. С. 16–21.

25. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібни. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

26. Криклій А.С. Теоретико-методологічні основи дослідження трудового потенціалу. *Економіка та держава*. № 8. 2005. С. 61-67.

27. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 308 с.

28. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 95—98.

29. Лопатка С.С. Особливості функціонування будівельних підприємств у розрізі регіонів України. *Академічні візії*. 2023. Вип. 26. С. 1-10.

30. Мартиненко М.М., Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент : підруч. Київ: Каравела, 2006. 320 с.

31. Мирошниченко Ю.В., Молчанова Т.С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45–50.
32. Михайлова, Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2007. 296 с.
33. Морщенок Т.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Приазов. держ. техн. ун-т. Маріуполь, 2008. 19 с.
34. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
35. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
36. Окландер Т.О., Саламаха П.І. Методи визначення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 145. С. 42-46.
37. Осовська Т.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами : навчальний посібник для ВНЗ Київ : Кондор, 2003. 223 с.
38. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
39. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т.2. Управління персоналом в організаціях*. Київ : КНЕУ, 2015. С. 214–223.
40. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом : навч.- метод. посіб. [для самост. вивч. дисц.] Київ : КНЕУ, 2007. 320 с.
41. Погорелова Т.О., ігнат'єва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Сер. : *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 127–134.

42. Пожар О.М., Зеленський С.В. *Управління персоналом : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни*. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.
43. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. *Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.
44. Птащенко Л.О. *Модель інноваційного розвитку будівельного підприємства. Економіка і регіон*. 2024. № 3 (94). С. 86–93.
45. Романюк Л.М. *Стратегія формування персоналу підприємств у сучасних умовах : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04*. НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2008. 20 с.
46. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. *Управління персоналом: навч. посіб.* Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.
47. Савельєва В.С., Єськов О.Л. *Управління персоналом : навч. посіб.* Київ : ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
48. Саєнко М. *Трудовий потенціал: основні визначення і некоректні формулювання. Вісник Тернопільської академії народного господарства*. Випуск 6. 2002. С. 71-76.
49. Сардак О.В. *Розробка системи компетенцій персоналу підприємства. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. Дніпропетровськ : ДНУ. 2010. Вип. 4 (3). С. 122–126.
50. Ситник Н.І. *Управління персоналом : навч. посіб.* Київ : ІНКОС, 2009. 472 с.
51. Сівашенко Т. *Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.
52. Сільченко І.А. *Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91–95.

53. Славгородська О.Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Харк. нац. екон. ун-т. Харків , 2006. 20 с.
54. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис... канд. екон. Наук : 08.00.04. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2008. 21 с.
55. Ткаченко А.М., Шляга О.В. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. 475 с.
56. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24(4). С. 389–396.
57. Фінансова звітність ПрАТ «Трест Житлобуд-1». URL: <https://clarity-project.info/edr/01270285/yearly-finances>
58. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентів ВНЗ Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
59. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : моногр. Київ : КНЕУ, 2014. 359 с.
60. Шегда А.В. Менеджмент : підруч. Київ: Знання, 2004. 687 с.
61. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 1998. 256 с.
62. Юськів Б.М. Контент-аналіз. Історія розвитку і світовий досвід. Рівне : Перспектива, 2006. 203 с.
63. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць*. Болгарія: Access Press, 2020. С. 257–262.
64. Beardwell J., Thompson A., McLay A. Human Resource Management: A Contemporary Approach. 8th ed. Harlow: Pearson, 2019. 640 p.

65. Howe N., Strauss W. Generations: the history of America's future 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company, 1991. 538 p.
66. Kaufman B.E. The Development of Human Resource Management Across Nations: Unity and Diversity. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2015. 496 p.
67. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2016. 456 p.
68. Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C. Human Resource Management. 10th ed. Harlow: Pearson, 2020. 664 p.