Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Стецко Анастасія Іванівна

УДК 331:341.1

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Удосконалення управління персоналом підприємств будівельної галузі на основі інновацій

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач освітнього ступеня_____ А. І. Стецко ___
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник _____ Петрина М.Ю., к.е.н., доц.__
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
проф._____ І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Освітній рівень другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І. П.
"___"_____2024 р.

З А В Д А Н Н Я

НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Стецко Анастасії Іванівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення управління персоналом підприємств будівельної галузі на основі інновацій
керівник роботи к.е.н., доц. Петрина М.Ю.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від « 26» грудня 2024 р. № 790/7
2. Строк подання студентом роботи 17 грудня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі акти, публічна інформація про результати діяльності підприємства, статут .
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ. РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ. РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Слайд 1. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом, %; Застосування інноваційних методів в управлінні персоналом.
Слайд 2. Інноваційні тренди в управління персоналом в 2024 році.
Слайд 3. Структруа прямих збитків від агресії рф, млрд. дол. США. Зруйновані об'єкти.
Слайд 4. Структура персоналу за функціями на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Вікова структура персоналу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Показники руху робочої сили на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».
Слайд 5. Концептуальний підхід до формування персоналу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»
Слайд 6. Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей керівника відділу маркетингу та логістики ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	05.11.24	виконано
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ	10.11.24	виконано
3	РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ	20.11.24	виконано
4	РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»	05.12.24	виконано
5	ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	15.12.24	виконано

Студент-магістрант _____ Стецко А. І.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Петрина М. Ю.
Особистий підпис Розшифрування підпису

РЕФЕРАТ

Діяльність будь-якого суб’єкта господарства на пряму пов’язана із грамотним та ефективним управлінням персоналом.

Керівники усвідомили необхідність впровадження передових практик управління персоналом, адже саме людський капітал сприяє досягненню бізнес-цілей будь-якого суб’єкта господарювання.

Об’єкт дослідження – управління персоналом підприємств будівельної галузі.

Предмет дослідження - теоретичні, методологічні, практичні засади удосконалення управління персоналом.

Мета дослідження – удосокналення управління персоналом підприємств будівельної галузі на основі інновацій.

Завдання магістерської роботи:

- дослідити сутність понять «персонал», «інновації» та «управління персоналом»;

- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного суб’єкта господарювання;

- провести аналіз управілння персоналом;

- проаналізувати підходи управління персоналом, які використовуються в досліджуваному нами субєкті господарюванні;

- розробити пропозиції з удосконалення управління персоналом на основі інновацій.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, інновації,

ABSTRACT

The activity of any business entity is directly related to competent and effective personnel management. Managers have realized the need to implement advanced HR management practices, as human capital contributes to achieving the business goals of any business entity.

Research object: Human resources management in construction industry enterprises.

Research subject: Theoretical, methodological, and practical foundations for improving HR management.

Research goal: Improving HR management in construction industry enterprises based on innovation.

Tasks of the master's thesis:

- Investigate the essence of the concepts "personnel," "innovation," and "personnel management."
- Analyze the internal and external environment of the business entity under study.
- Conduct an analysis of HR management.
- Analyze the HR management approaches used in the business entity under study.
- Develop proposals for improving HR management based on innovation.

Keywords: personnel, human resources management, innovation.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ	8
1.1 Поняття та зміст управління персоналом	8
1.2 Оцінка персоналу як елемент системи управління підприємством	16
1.3 Інноваційність в контексті управління персоналом	20
Висновок до 1-го розділу	27
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ	28
2.1 Аналіз діяльності будівельної галузі в умовах зовнішніх викликів	28
2.2 Загальна характеристика, аналіз середовища ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»	33
2.3 Дослідження управління персоналом на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»	38
Висновок до 2-го розділу	44
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»	45
3.1 Розробка концепції розвитку персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»	45
3.2 Проєкт з впровадження методики оцінки персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»	52
Висновок до 3-го розділу	60
ВИСНОВКИ	61
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Діяльність будь-якого суб’єкта господарства на пряму пов’язана із грамотним та ефективним управлінням персоналом. Існує значна кількість інструментів управління персоналом, однак на сьогодні багато суб’єктів господарювання зіштовхнулися із їхньою малоефективністю. Все більше уваги привертають інноваційні методи, які носять або загальний характер, або виключно для самого субєкта господарювання. Керівники усвідомили необхідність впровадження передових практик управління персоналом, адже саме людський капітал сприяє досягненню бізнес-цілей будь-якого суб’єкта господарювання.

Актуальність теми дослідження зумовлено наступними факторами, а саме:

- управління персоналом є цінними ресурсом, висококваліфіковані працівники надають необхідні послуги, виконуючи багато важливих функцій;

- управління персоналом, це працівники з високим рівнем потрібних навичок та знань, суб’єкт господарювання може витратити місяці на пошук талановитого та досвідченого менеджера або технічного спеціаліста;

- управління персоналом не можуть бути скопійовані, щоб імітувати управління персоналом, необхідно зрозуміти, які працівники забезпечують перевагу і в який спосіб;

- управління персоналом не мають хороших замінників, це добре навчені та високо вмотивовані, вони вчаться, розвивають свої професійні здібності. Складно уявити інший ресурс, який би міг зрівнятися з відданими організації працівниками, одночасно й талановитими.

Об’єкт дослідження – управління персоналом підприємств будівельної галузі.

Предмет дослідження - теоретичні, методологічні, практичні засади удосконалення управління персоналом.

Мета дослідження – удосокналення управління персоналом підприємств будівельної галузі на основі інновацій.

Завдання магістерської роботи:

- дослідити сутність понять «персонал», «інновації» та «управління персоналом»;

- здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища досліджуваного суб'єкта господарювання;

- провести аналіз управілння персоналом;

- проаналізувати підходи управління персоналом, які використовуються в досліджуваному нами суб'єкті господарюванні (СГ);

- розробити пропозиції з удосконалення управління персоналом на основі інновацій.

Теоретичною та методологічною базою магістерського наукового дослідження складають теорії з управління персоналом, інновацій, менеджменту, результати наукових досліджень вітчизняних та закордонних вчених, та практичні рекомендації топ, та HR-менеджерів.

Інформаційною базою дослідження стали дослідження науковців, дослідників, нормативно-законодавчі акти, офіційні сайти різних організацій та інтернет сторінки, фінансова звітність суб'єкта господарювання.

Наукова новизна отриманих результатів – удосконалення управління персоналом підприємств будівельної галузі на основі інновацій.

Вдосконалення, набуло подальшого розвитку: інструменти управілння песроналом, інноваційні підходи до управління песроналом на основі інновацій на підприємствах будівельної галузі.

Практичне значення отриманих нами результатів полягає в тому, що запропоновані нами пропозиції дозволять підприємствам будівельної галузі використовувати їх у своїй практичкій діяльності.

Магістерська робота, це науково-дослідницький характер, самостійно виконана та завершена наукова робота.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел - 34, загальний обсяг роботи 65 – сторінок основного тексту, 22 таблиць, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

1.1 Поняття та зміст управління персоналом

Управління персоналом перебуває в умовах сучасної реальності, глобальних трансформацій, передбачає насамперед формування нової парадигми через концепцію розуміння ролі людського фактора; розробку нової філософії, а також ідеології управління персоналом; створення стратегії управління персоналом, в яку необхідно закласти якісні аспекти домінувати та благополуччя людини. Необхідність, одночасно і складність формування сучасної парадигми управління персоналом, яка б відповідала викликам сучасності, що зумовлені низкою чинників: появою нової соціокультурної реальності, яка вимагає сучасних світоглядних орієнтирів, можливостей для реалізації прихованого потенціалу, як особистості так і явного; загостренням конкуренції на світових ринках, змушуючи шукати внутрішні ресурси задля забезпечення конкурентоспроможності, які не пов'язані з технічною базою, — людина має бути центром уваги; поширення соціо-гуманістичних тенденцій у виробничу, технічну та управлінську сфери, підтримуючи прицьому загальнолюдські цінності; об'єктивними процесами ускладнення взаємин між людиною і світом; позитивною динамікою організаційних змін, які включають свідоме вивчення організаційної поведінки. Сучасна управлінська парадигма має базуватися на поєднанні культури, в центрі якої є відповідальність, що забезпечує порядок не тільки в окремій компанії, але й у суспільстві загалом.

Якість виконання соціальної ролі визначається рівнем залучення працівника до діяльності організації. Якщо цей рівень високий, то соціальні ролі перетворюються на нематеріальний актив особливого виду, оскільки соціальна діяльність сьогодні стає центральною характеристикою особистості через зростаючу соціалізацію праці. Переорієнтація на активність соціальної ролі працівника відображає зміну підходів до управління персоналом [2].

Серед прикладних аспектів також слід виділити суто технологічні процеси,

які включають виконання конкретних функцій або здійснення відповідних процедур з управління персоналом [3; 5]. До них відносяться: планування кадрів в організаціях, процеси найму та відбору персоналу, оцінка та атестація працівників, мотивація та адаптація персоналу, процедура звільнення, ведення облікових процедур та діловодства, оцінка ефективності управління персоналом та інші [5]. Зрозуміло, що змінюючи концептуальні підходи та саму філософію управління персоналом, а технології в управлінні персоналом також мали б модернізуватися. Сьогодні нові HR-практики швидко поширюються в діловому світі. Зокрема, HR-фахівці приділяють особливу увагу адаптації персоналу не лише до зовнішніх викликів, але й до інтеграції нових працівників у колектив організації [3; 5].

Практика і наука управління персоналом в організаціях вже не є модною, однак в літературі можна зустріти досить велику варіативність в використовуваних термінах, які стосуються цієї проблематики. Різноманітність вживаних визначень, ймовірно, є результатом постійно змінюваних поглядів на роль людей в організаціях. Розвиток науки, стимульований вимогами економіки сприяє появі нових підходів до працівників в організаціях, концепцій управління ними, а отже, й появі нової термінології [1, ст.55].

Пошук все нових способів ефективного використання працівників постійно впливає на формування функції управління персоналом [1], що, у свою чергу, породжує нову термінологію. Часто застосовувані визначення, хоча й покликані систематизувати, насправді є настільки нечіткими або неоднозначними, що не становлять значного внеску до науки, а лише штучно збагачують термінологію. Псевдобагатство термінології, а з ним і багатозначність уживаних визначень є результатом не до кінця обміркованих і невдалих спроб упорядкування або бажання внести щось власне до науки окремими авторами — їх творцями. Такі дії, хоча й мають іншу мету, в результаті спричиняють все більший хаос у вживаній термінології. Прикладом цього є взаємозамінне використання визначень, що може призводити до непорозумінь у передаванні змісту [1, ст.55].

Історично формування наукових підходів до управління персоналом

почалося разом з формуванням теорії управління (менеджменту). Теорії (концепції) управління персоналом розвивалися паралельно з різними школами управління [2]. Протягом часу роль людини в організації істотно змінювалася, у зв'язку із цим розвивалися й змінювалися концепції управління персоналом [2]:

- класичні теорії (1880-1930 р.) [2];

- теорія людських відносин (початок 1930-ті р., розквіт - у 50-ті р.) [2];

- теорія людських ресурсів, включаючи біхевіористичні теорії (з початку 1960-х років. коли в літературі з питань управління вперше з'являється термін «управління людськими ресурсами») [2];

- сучасні концепції (з початку 80-х років минулого сторіччя) [2].

В таблиці 1.1 представлено основні концепції та школи управління персоналом.

Таблиця 1.1 - Основні концепції та школи управління персоналом

Концепції, школи й теорії управління персоналом	Засновники й послідовники	Основні ідеї, які використовувалися
1	2	3
Класичні концепції: (наукове управління, НОП, соціальна інженерія, комплексний підхід до організації праці й ін.) [1]	Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілберт, М. Емерсон, О. Гастев, П. Керженцев, М. Вітке, Ф. Дунаєвський	Раціоналізація і стандартизація трудових операцій; максимальна ефективність використання робочої сили; персональна оцінка й оплата за результатами праці
Адміністративне управління [3]	А. Файоль, М. Фоллет, Ч. Барнард.	Управління розглядається як особливий вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію й контроль; універсальні принципи управління, що приводять до успіху; етика, взаємодопомога, лідерство; механізм прийняття рішень і підпорядкування наказам
Бюрократична організація [1]	М. Вебер	Функціональний розподіл праці й ієрархія владних відносин; деталізація й письмове оформлення обов'язків персонастратегія довічного наймання; мінімізація особистісних властивостей й кар'єрне зростання на основі кваліфікації й досвіду
Концепція «людських відносин» [7]	Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Р. Лайкерт	Позитивне відношення керівників до підлеглих, здоровий морально-психолгічний клімат і задовільнення потреб головні фактори підвищення продуктивності праці

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
Концепція людських ресурсів і школа поведінкових наук (концепції X і У управління; концепція Z, - синтез американського і японського методів управління) [5]	В. Скотт, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. Макгрегор, У. Оучі	Ієрархія потреб людини; закономірності поведінки суб'єкта
Концепції ситуаційного підходу [4]	Дж. Вудворт, В. Врум М. Стівенсон, Ф. Фідлер, П. Герсі та К. Бланчард, Р. Блейк та Д.Моутон	Залежність ефективності управління від умов конкретної ситуації, у якій функціонує підприємство здатність аналізувати ринкову кон'юнктуру й приймати рішення; SWOT-аналіз; вибір адекватного стилю управління; лідерство й керівництво; «управлінська решітка»
Концепції системного підходу (управління за цілями, концепція «75»; сучасне підприємство як відкрита й закритасистема) [10]	П. Дракер, Р. Лайкерт, Т. Пітере, Р. Уотерман, І. Ансофф	Управління за цілями («management by objectives») передбачає визначення цілей функціонування кожного структурного елемента організації (адміністрації, підрозділів і працівників) і реалізованих проектів, для наступного спостереження й контролю результатів спільної діяльності. Модель «7S», розроблена американською консультативною фірмою «МакКінсі» одержала свою назву від семи найважливіших проблем організації й управління: strategy (стратегія) – skill (навички, майстерність) - shared values (загальновизнані цінності) – structure (структура) - systems (система й процеси прийняття рішень) - staff (персонал. кадри) - style (стиль). Сучасне підприємство розглядається як відкрита й закрита система
Концепції інститут ціонального підходу [11]	Д. Норт	Ринок - сукупність формальних і неформальних «правил гри», факторів (процедур) примусу й організацій («гравців»), що переслідують власні цілі
Сучасні концепції:		
теорія людського капіталу [12]	М. Беккер, Я. Мінсер, Т. Шульц	Вплив інтелектуального капіталу на зростання доходу компанії
теорія стратегічного управління персоналом [1]	С. Фомбрун, М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі, Д. Парселл, К. Легге, Д. Ульрих та ін.	Управління людськими ресурсами й управління організаційною структурою повинні відповідати організаційній стратегії
Компетентісноо-рієнтований підхід [8]	Дж. Хоткінсон, П. Сперроу, А. Фарнем, М. Армстронг	Синтез стратегічного управління й соціальних, особистісних та психологічних установок і здібностей пер-

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Розглянувши основні концепції управління персоналом, перейдемо до розгляду поняття «персонал» як важливої частини в діяльності будь якого субєкта господарювання, адже без персоналу не працює нічого.

Персонал – люди, які у рамках визначеної організаційної структури здійснюють установлені взаємозв’язані види діяльності [3, ст. 32].

Персонал [4] – найбільш складний об’єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунуті пред’явлені до нього вимоги, має суб’єктивні інтереси тощо.

Отже, на нашу думку, персонал, це люди, які працюють в організації, мають можливість ухвалювати рішення самостійно, маючи суб’єктивні інтереси.

Здійснивши аналіз терміну «персонал» перейдемо до визначення терміну «управління персоналом».

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи, організації, підприємства [3].

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [3].

Управління персоналом – це система взаємозв’язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання кадрового потенціалу організації [3]. Система управління персоналом укрупнено містить такі підсистеми, як кадрове планування, набір та звільнення, навчання та розвиток, мотивацію та винагородження, оцінку й атестацію кадрів [3].

Отже, на нашу думку, управління персоналом — це сукупність дій, що дозволяють працівникам та організаціям, які їх наймають, узгоджуватися в питаннях праці та покладені на них функції.

Автори вказують на те, що у складі персоналу будь-якої організації можуть бути три типи працівників: постійні, сезонні, тимчасові; також ті, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або

тижня [5]. Окрім того, особа може працювати у двох організаціях одночасно на засадах сумісництва. Автори [4] навели узагальнюючу класифікацію категорій персоналу, рисунок 1.1.

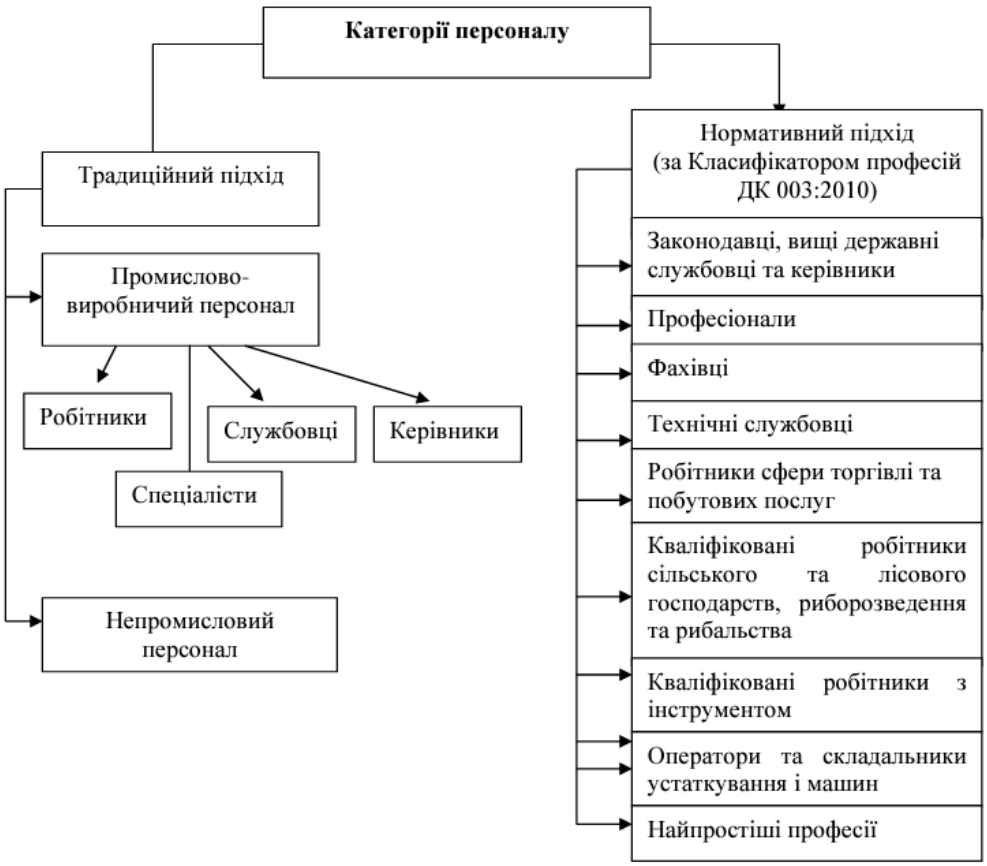


Рисунок 1.1 – Узагальнююча класифікація категорій персоналу

Джерело: [4, ст.12]

Можемо сміливо стверджувати, що практично жодна організація не може функціонувати належним чином без правильно підібраного персоналу, чиї навички можуть бути використані відповідним чином, при цьому працівники матимуть значні можливості для власного розвитку [3]. Кожен роботодавець або керівництво має розуміти це при відборі та підборі працівників [31]. Від цього залежить також те, чи буде наявний обсяг знань і компетенцій конкретного працівника правильно застосований на його робочому місці [34].

Отже, думку автора [6], управління персоналом – це комплексно-прикладна наука про способи та методи впливу на персонал підприємства задля підвищення його ефективності для досягнення цілей через адміністративно - управлінські, організаційно-економічні, технологічні, правові, групові та

особистісні фактори [6].

Головною метою управління персоналом у будь-якій організації є забезпечення ефективної діяльності працівників у рамках організації й формування персоналу як особистостей, які володіють високою відповідальністю, колективною психологією, високою кваліфікацією, розвиненим почуттям ділового партнерства, корпоративною та організаційною культурою [3]

Суб'єктом управління виступають керівники та спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих [3]..

Об'єктом управління персоналом виступають особистості й спільності (формальні й неформальні групи, колективи, професійно-кваліфікаційні групи та організації в цілому), на які здійснюється вплив для досягнення цілей організації [6]. На рисунку 1.2 схематично представлено об'єкт управління персоналом.

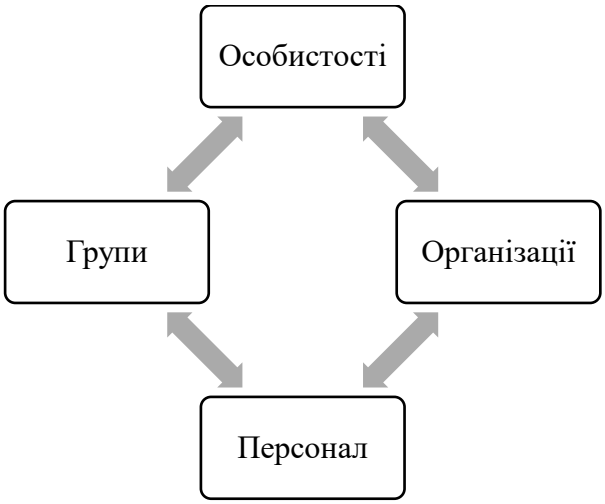


Рисунок 1.2 – Персонал – об’єкт упраління

Джерело: [6]

Система управління персоналом підприємства може складатися з наступних функціональних підсистем: підсистема трудових відносин; підсистема умов праці; підсистема обліку кадрів; підсистема планування та прогнозування персоналу; підсистема розвитку та навчання персоналу; підсистема стимулювання праці; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір та застосування організаційних структур управління [7].

Псюк Р. М. [8, ст. 34] стверджує, що «завдання персоналу – виконувати покладені на них функціональні обов'язки; завдання людських ресурсів – виконувати ці завдання, при цьому вишукуючи такі способи впливу, які активізують психологічні і поведінкові характеристики людей» [8]. Однак, Псюк Р.М. [8] зауважує, що персонал працює на досягнення певних цілей підприємства, ефективність його роботи в значній мірі визначається тим, наскільки цілі кожного працівника адекватні цілям підприємства [8]. Чим вище рівень розвитку працівника з точки зору сукупності професійних знань, вмінь, навиків, здібностей і мотивів до праці, тим більше удосконалюється і використовується матеріальний фактор виробництва [8, ст.35].



Рисунок 1.3 – Управління персоналом, як функція менеджменту

Джерело: [19, ст. 85]

Іншої думки автори [19, ст. 85], щодо управління персоналом та суб'єктно-об'єктності управління, автор їх розглядає через комплексний та системний підходи. На рисунку 1.3 представлено бачення автора.

На думку авторів [10], ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме:

– підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;

– зростанню продуктивності праці;

– регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;

– створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;

– формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу;

– збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі [10].

Отже, на нашу думку «управління персоналом» вимагає розуміння в самій організації, на всіх рівнях яких працює персонал, мають ключове значення для успіху та досягнення конкурентоспроможності виконуючи покладене на них завдання та функціональні обов'язки.

Для ефективного управління персоналом в будівельній галузі необхідно здійснити оцінку персоналу.

1.2 Оцінка персоналу як елемент системи управління підприємством

Оцінка персоналу – це цілеспрямоване порівняння певних характеристик працівників з відповідними параметрами вимог та еталонів. Головними характеристиками виступають [10]:

- професійно-кваліфікаційний рівень працівників;
- ділові якості працівників;
- результати праці [10, с.125].

Використовують зовнішню оцінку та самооцінку персоналу. Зовнішня

оцінка діяльності працівників здійснюється керівником фірми, трудовим колективом, безпосередніми споживачами продукції.

Самооцінка здійснюється самим працівником і базується на власному уявленні про цілі життя та трудової діяльності, допустимих і заборонених способах їхнього досягнення, про необхідні моральні якості – сумління, чесність, відданість справі.

Оцінка персоналу може базуватися на загальновизнаних принципах [10]:

- об’єктивності;
- всебічності;
- обов’язковості;
- систематичності;

Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінку персоналу для [11]:

– підбору та розстановки нових кадрів;
– прогнозування просування працівників по службі;
– раціоналізації прийомів і методів роботи;
– побудові ефективної системи мотивації праці;
– оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

Оцінювання персоналу проходить таким чином [12]:

1. Процедура оцінки

1) місце оцінки;
2) суб’єкт оцінки;
3) порядок і періодичність оцінки;
4) використання технічних засобів

2. Зміст оцінки [11]

1) оцінка особистих якостей:

a) об’єкт;
b) критерії;

2) оцінка праці:

a) вимірювання та оцінка витрат праці в часі;

b) оцінка складності праці та змісту роботи;

3) оцінка результатів праці:

a) безпосередні результати;

b) побічні результати;

4) Метод оцінки [12]:

a) виявлення елементів (показників);

b) програма збирання даних;

c) методи збирання даних;

d) методи обробки та оформлення інформації;

5) вимірювання елементів (показників):

a) натуральні і вартісні показники;

b) умовні вимірники (бали, коефіцієнти);

c) інші вимірники (характеристики, порівняння з ідеальним чи нормативним об'єктом)

Широко на практиці використовується комплексна оцінка персоналу за бальною системою. Головна ідея такої оцінки персоналу – кількісно виміряти як самого працівника, так і виконувану ним роботу.

Для характеристики працівника комплексна оцінка конкретного працівника здійснюються за формулою [13]:

$$Коп = 0.5 \times Ппкр \times Пдя + Пср \times Пдр \qquad (1.1)$$

де, 0.5 – емпірично визначений коефіцієнт, уведення в формулу для посилення значущості оцінки складності та результативності праці;

Ппкр - професійно-кваліфікаційний рівень працівника;

Пдя – ділові якості працівника;

Пср – складність роботи (функцій);

Пдр – конкретно-досягнутий результат;

Кожен показник визначається конкретно для працівника в балах на основі оцінки рівня ознак, наведених в таблицях. Для оцінки професійно-

кваліфікаційного рівня працівника слід враховувати:

– освіту;

– стаж роботи за спеціальністю;

– активність набуття професії і підвищення кваліфікаційної майстерності.

Для оцінки ділових якостей працівників визначається сукупність ознак [13]:

– компетентність;

– здатність чітко планувати та організовувати свою роботу;

– відповідальність за доручену справу;

– самостійність та ініціативність;

– спроможність оволодіти новими напрямками і методами та використовувати їх у роботі;

– працездатність;

– комунікабельність.

Для оцінки складності функцій треба використовувати [14]:

– характер робіт, що визначають зміст праці;

– різноманітність і комплексність робіт;

– самостійність виконання робіт;

– масштаб і складність керівництва;

– відповідальність;

Для оцінки результатів праці враховують особливості роботи.

Оцінка персоналу підприємства необхідна для того, щоб виявити здатність кожного працівника виконувати функції, які за ними закріплені. Оцінка керівників, спеціалістів та службовців відрізняється від оцінки робітників, однак процедура оцінки проходить однаково [14].

Оцінка персоналу виконує такі функції:

- орієнтуюча функція – кожний працівник за допомогою громадської оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи дальшої діяльності;

- стимулююча функція – вона породжує у працівника переживання успіху чи невдачі, підтверджує правильність або помилковість поведінки; спонукає його до діяльності в правильному напрямку [14].

Отже, підсумовуючи даний параграф, можемо стверджувати, що оцінювання персоналу, є одним із важливих елементів в системі управління, виконуюючи ряж функцій, які забезпечують підприємство компетентними фахівцями. Однак, сьогодення вимагає інноваційних підходів та рішень в удосконаленні управлінні персоналом.

1.3 Інноваційність в контексті управління персоналом

Глобальна нестабільність все більше вимагає від суб'єктів господарювання інноваційних підходів до упраління персоналом. Розглянемо сутність поняття інновації. На думку авторів [15] інновація — це зміна, яка полягає у введенні чогось якісно нового в певній сфері. Інновації поділяються на продуктові (виведення на ринок нових продуктів), процесові (запровадження нових або значно покращених методів виробництва) та сервісні (введення нових послуг або послуг, що вважаються новими) [15]. Особливо цікавою є сервісна інновація, яка характеризується високим рівнем нематеріальності, залученням людського фактора, включаючи як надавача, так і отримувача послуг, істотним впливом зовнішніх і людських факторів [15]. Також нові ідеї щодо проектування шляхів розвитку працівників і організації тренінгів, які передбачають інтегровані заходи, спрямовані на якісні зміни в людському капіталі, можуть бути різновидом інновацій і сприяти створенню інновацій через постійне вдосконалення та творчий підхід працівників [15].

Управління персоналом в організаціях з сильно традиційними підходами, закріпленими процедурами і звичками, найяскравіше потребує нових, творчих та інноваційних дій [33]. Це управління має бути спрямоване на продуктивне використання наявних у працівників знань, здібностей, навичок і мотивації для впровадження змін, які генерують прогрес і мають ознаки творчості [15]. Освічені, креативні та компетентні працівники сьогодні є найдинамічнішою і

найактивнішою частиною ресурсів кожної організації [15].

Інноваційність в управлінні персоналом визначається як ідея, політика, програма, практика або система, що стосується функцій управління персоналом, якщо вони є новими для організації, яка їх адаптує. Практично інноваційний підхід до управління персоналом може означати відхід від класичних концепцій, які зосереджуються на виконанні основних функцій управління персоналом підприємства, таких як: залучення, розвиток, мотивація та контроль людей. Інновації є творчими змінами у соціальній системі, економічній структурі, техніці та природі. Їх проявляють усі рішення, які мають ознаки новизни, творчості та ведуть до зміни поточного стану речей [15].

Інновації повинні відповідати новим очікуванням, потребам, вподобанням користувачів послуг або задовольняти їх у новий спосіб, пропонуючи клієнтам нові цінності. Їх створенню сприяють знання працівників, наявні, зокрема, у застосовуваних процесах та технологіях, які повинні бути посилені або замінені новими знаннями. Джерелом цих знань є процеси навчання в організації: індивідуальне, командне, організаційне та міжорганізаційне [15].

Перевагою управління через інновації є стимулювання прогресу, активізація та особистий розвиток працівників через постійне самоосвіту, ключовою ж вадою є труднощі, пов'язані з подоланням опору, звичок, традиційних способів мислення і дій працівників [15].

Ефективне управління людськими ресурсами означає належне використання знань, навичок, формування установок і поведінки працівників, сприятливих для виконання завдань, творчого мислення та досягнення організаційних цілей [31]. Реалізація функції управління персоналом має значення також тому, що люди можуть створити емоційний клімат, сприятливий для довіри та готовності до співпраці. Крім того, саме працівники, а не сама послуга, мають вирішальне значення в досягненні задоволеності клієнтів [15].

В статті [16] автор наводить статистичні дані, які засвідчують те, що 46 % відсотків великих світових компаній у 2023 році використовували у своїй діяльності інноваційні технології. Однак у 2024 році статистичні дані показують зовсім іншу змінену картину, зокрема, понад 70 % компаній для аналізу

застосовують дата-аналіз, це безумовно інноваційний метод прийняття рішень, 56 % компаній використовують безпосередньо цифрові інструменти управління (рис. 1.4) [16]

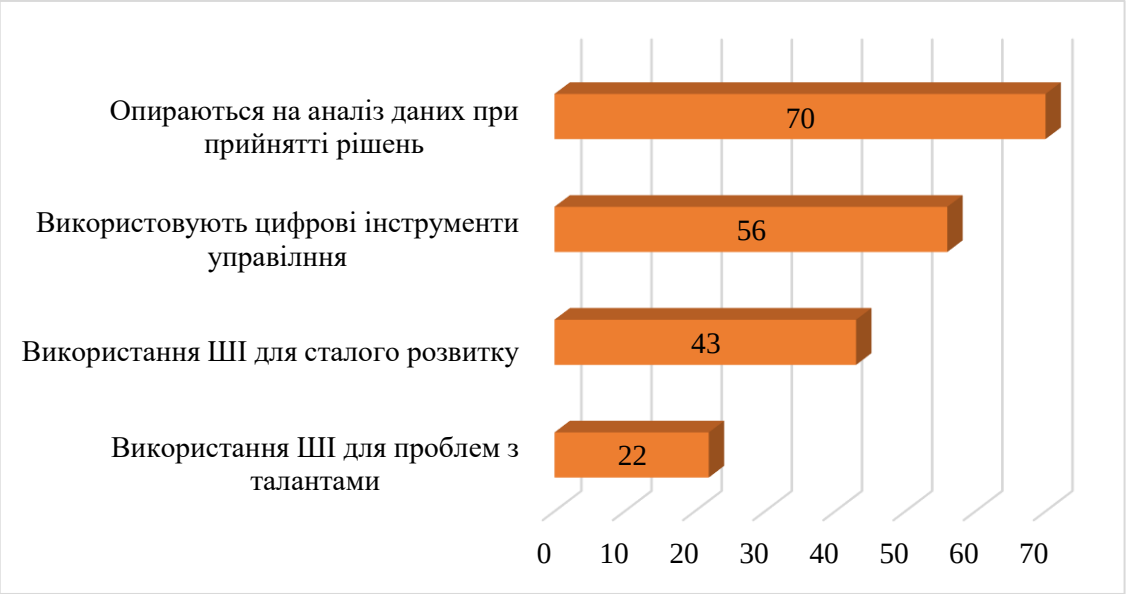


Рисунок 1.4 – Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом, %

Джерело: [16]

Застосування новітніх технологій в управлінні персоналом, таких як, штучний інтелект, аналітика великих даних та інших, сприятимуть оптимізації процесів найму, адаптації, навчанню та розвитку персоналу, призводячи до зменшення часу та вартості виконання рекрутингових дій. Обіход С. В. [16] стверджує, що статистика міжнародних компаній вказує на те, що Big Data та штучний інтелект стають основними технологіями управління персоналом. В таблиці 1.2 представимо основні тренди в 2024 році в сфері HR , які включають інноваційні напрями управління персоналом.

Таблиця 1.2 – Інноваційні тренди в управління персоналом в 2024 році

Напрям HR-менеджменту	Тренди управління людськими ресурсами у 2024 році
1	2
Технології (HR-Tech) та штучний інтелект (AI) [16]	Інтеграція генеративного штучного інтелекту (наприклад, ChatGPT) в HR-процеси. Поглиблена інтеграція HR-технологій з метою оптимізації та автоматизації рутинних процесів. Використання можливостей аналітики (people analytics) в HR-процесах щодо прийняття управлінських рішень. Платформи онлайн-навчання, навчальні інструменти доповненої віртуальної реальності. Системи відстеження персоналу, здатні контролювати залученість і продуктивність
Політика найму [16]	Пошук балансу між роботою та особистим життям, безперервна освіта та підвищення кваліфікації, акцент на різноманітність, інклюзивність та сталий розвиток (на ринок праці виходить покоління Z, а керівні посади отримують міленіуми). Залучення талановитих спеціалістів з інших країн
Розвиток та управління талантами [16]	Стратегічне управління талантами. Оновлення підходів до залучення талантів. Підвищення кваліфікації та перенавчання робочої сили як альтернатива найму. Запровадження інноваційних лідерських програм. Соціальне наставництво для розвитку співробітників
Гнучка зайнятість, робота в офісі та віддалена робота [16]	Гнучкі умови праці. Прозорі політики віддаленої роботи. Досвід роботи в офісі (працівник має бачити цінність праці в офісі: робочі місця мають надавати можливість спільної продуктивності, професійного розвитку та нетворкінгу). Спільна участь в організаціях, підтримання згуртованості. Забезпечення комунікації і підзвітності
Бізнес-культура [16]	Корпоративна культура, орієнтована на добробут. Ініціативи з інклюзивності та різноманіття, лідерство, орієнтоване на людину, завдання дотримуватися обіцянок і політики, а також здійснювати керівництво з цілеспрямованим акцентом на рівність та інклюзивність. Лідери мають знати, як провести свої команди через тонкощі віддаленої або гібридної роботи
Організаційні стратегії та виклики [16]	Управління на основі даних (people analytics) – основна увага приділятиметься використанню аналітики даних та людського потенціалу для надання практичних рекомендацій щодо того, куди і як інвестувати ресурси для створення реальної цінності. Стратегії оптимізації продуктивності. Страйки та промислові акції (Strikes and Industrial Action) – фахівці з персоналу мають проводити бесіди з працівниками щодо їх потреб та очікувань. Вплив вищого керівництва на HR та розуміння ролі HR-фахівців в умовах сучасності

Продовження таблиці 1.2

1	2
Компенсація та винагороди [16]	Реструктуризація моделей винагороди – збереження інвестицій в персонал призводить до пропонування своїм працівникам реальної причини для лояльності. Системи мотивації та стимулювання з індивідуальним підходом (компенсаційні стратегії мають бути гнучкими, оперативними та відображати конкретні потреби та цінності працівників). Розробка стратегій утримання для найкращих працівників
Досвід роботи та залученість [16]	Покращення офісного досвіду. Зусилля з утримання персоналу. Розвиток культури винагороди та визнання. Фокусування на добробуті через розвиток корпоративної культури. Створення справжньої спільноти на робочому місці – створення як соціального простору, так і простору для співпраці, щоб побудувати довіру і сприяти розвитку відносин, які дозволять працівникам насолоджуватися своїм повсякденним життям і підвищити продуктивність на роботі

Джерело: [16]

Управління персоналом в організації має бути спрямоване на збільшення людського капіталу організації. М. Круль і А. Людвінчицький [15] визначають людський капітал як сукупність специфічних характеристик, втілених у людині, які мають певну цінність і є джерелом майбутніх доходів працівника. Людський капітал організації складається з компетенцій, відносин, індивідуальних цінностей учасників, організаційної культури та лідерства [15].

Реалізація функції управління персоналом означає узгодження здібностей і мотивації працівників з умовами праці та рівнем заробітної плати, а також зміцнення переконання щодо спільної відповідальності за майбутнє організації, навчання і розвитку працівників, підвищення їх ринкової вартості [31]. Це має призвести до розширення мережі взаємозв'язків і створення організаційної культури, сприятливої до змін, а також забезпечувати сприятливі умови для розвитку нових компетенцій та навичок [15]. Компетенції, тобто наявні у працівника здібності, навички та знання, підтримані відповідними рисами особистості, тісно пов'язані з практикою та професійним розвитком [15], які набуваються та вдосконалюються людиною протягом усього життя.

Якість людських ресурсів формується не лише через правильний підбір кадрів, оцінку, мотивацію, спрямовану на досягнення цілей організації та

задоволення потреб працівників, але й через натхнення та проектування розвитку працівників [15].

Науковці [17] констатують, що впровадження інноваційних методів відбувається на етапах підбору персоналу, оцінки результативності його діяльності, навчання та стажування, застосування системи винагород та управління кар'єрою (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Застосування інноваційних методів в управлінні персоналом

Джерело: [17]

Якісні зміни в людських ресурсах зумовлені необхідністю [15]:

- підвищення стійкості до невизначеності в нестабільному середовищі;

- заміни існуючої ієрархії влади ієрархією, що позначає змінні відносини підпорядкування та верховенства, мультизалежністю, що випливає з виконуваного завдання [15];

- побудови авторитету на основі професіоналізму та ефективності;

- відмови від стандартизації завдань на користь творчого та індивідуального підходу до рішень, заснованих насамперед на критеріях ефективності [15];

- збільшення адаптаційних здібностей членів організації та схильності до співпраці з ширшим спектром організацій і соціальних груп [15];

- набуття відкритості до всіх проявів відмінностей;

- підвищення самостійності та незалежності у прийнятті рішень працівником, що корелюється з підвищенням його особистої відповідальності за наслідки прийнятих рішень [15];

- пристосування до гнучкого реагування структури на змінювану ситуацію

шляхом:

- зміни ролей і належності до команд;

- підвищення особистої чутливості працівника до явищ, з якими він стикається» [15].

Підсумовуючи вищеописане, звернемо увагу на інноваційні методи відбору персоналу, які представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Інноваційні методи відбору персоналу

Метод	Характеристика
Хедхантінг [18; 19]	- виявлення та залучення в організацію сильних кандидатів, які самостійно не шукають перспективну роботу; - конкретного спеціаліста з конкретної компанії, який є рідкісним, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму; - пошук і відбір керівництва вищої ланки (у суворій конфіденційності), «переманювання» визначеного ексклюзивного спеціалісту (відоме ім'я та посада) для компанії-замовника.
Скринінг [18; 19]	- відбір потенційних працівників відбувається за формальними ознаками (віком, статтю, освітою, приблизним досвідом роботи) і здійснюється самим підприємством за допомогою надсилання запиту до служби зайнятості, розміщення оголошень про вакансію в Інтернеті, ЗМІ; - це масовий підбір кандидатів шляхом фільтрації всього потоку резюме шукачів по формальним вимогам (стать, вік, освіта, досвід роботи, готовність розглядати пропозиції про роботу).
Рекрутмент [18; 19]	- передбачає підбір кадрів з урахуванням реальних особливостей робочого місця та ділових, особистісних якостей кандидата, що здійснюється за допомогою наявної бази кандидатів і по відгукам на оголошення в ЗМІ; - комплекс організаційних заходів, спрямованих на пошук і підбір такого персоналу, якій за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідає посаді та який в даний момент необхідний для компанії замовника; - технологія добору персоналу, що забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи оголошення в ЗМІ.
Краудсорсинг [18; 19]	передача роботи не професіоналам, а низькооплачуваним або неоплачуваним любителям-професіоналам, які отримують завдання зазвичай через мережу Інтернет та витрачають на її виконання свій вільний час.

Джерело: [18; 19]

На думку авторів [20], для реалізації інноваційних методів в системі управління персоналом, необхідно впровадження процесів цифровізації, в яких автори [20] виокремлюють основні напрями управління персоналом, які потребують удосконалення: управління вхідними кадровими потоками [20].

Такий крок передбачає фаховий аналіз забезпеченості людським ресурсами, які володіють відповідними компетентісними знаннями у сфері цифровізації, планування компетентісних потреб у кадровому складі, співбесіда та відбір персоналу, прийом на роботу та заключення договору (контракту); управління потоками персоналу всередині підприємства (розстановка та використання персоналу згідно потреб підприємства, підсилення слабких кадрових ланок, управління кар'єрою персоналу тощо); управління вихідними кадровими потоками (вивільнення персоналу) [20].

Висновок до 1-го розділу.

В теоретичному розділі магістерської роботи, здійснили опис теоретичних засад управління персоналом на основі інновацій. Здійснено опис визначень та трактувань понять «персонал», «управління персоналом».

Подано історичну ретроспективу розвитку концепції управління персоналом, від класичних теорій до сучасних концепцій.

Дано авторське трактування поняття «управління персоналом».

Подано аналіз останній тендей в управлінні персоналом які включають інноваційні підходи, та на нашу думку мають всі шанси стати вирішальними у забезпеченості адаптивності та конкурентоспроможності. Відзначимо, що повсюджне застосування аналітики та цифрових інструментів в управлінні персоналом підсилює тенденції до інтеграції інноваційних технологій.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

2.1 Аналіз діяльності будівельної галузі в умовах зовнішніх викликів

В Україні будівельна галузь була, є і буде однією із перспективних галузей економіки, адже вона є капіталомісткою. Будівельна галузь, хоч і в умовах війни, але розвивається з врахуванням вимог сучасних технологій сьогодення, працюючи на майбутню, в т.ч. повоєнну відбудову нашої держави.

Розглянемо динаміку у зміні обсягів будівельної продукції, яка є досить помітною, адже найвищі показники виконаних будівельних робіт, можемо спостерігати у 2021 році, які визначаються не тільки кількістю виробленої продукції, а також ціною. В таблиці 2.1 представимо інформацію щодо обсягів виробленої будівельної продукції та виконаних будівельних робіт відповідно до видів. Застосування інноваційних технологій сприятиме та підвищуватиме вирішення поточних проблем та потреб в будівельній галузі.

Таблиця 2.1 - Обсяг виробленої будівельної продукції відповідно до видів

млн.грн					
Роки	Будівництво, усього	Будівлі	У тому числі		Інженерні споруди
			житлові	нежитлові	
2010	42918,1	19659,1	6876,5	12782,6	23259,0
2011	61671,7	26745,4	8137,1	18608,3	34926,3
2012	62937,2	28104,8	8523,0	19581,8	34832,4
2013	58586,2	28257,3	9953,1	18304,2	30328,9
2014	51108,7	24856,5	11292,4	13564,1	26252,2
2015	57515,0	28907,5	13908,8	14998,7	28607,5
2016	73726,9	38106,4	18012,8	20093,6	35620,5
2017	105682,8	52809,6	23730,0	29079,6	52873,2
2018	141213,1	66791,6	29344,8	37446,8	74421,5
2019	181697,9	83589,3	33208,8	50380,5	98108,6
2020	202080,8	80625,6	29083,6	51542,0	121455,2
2021	258073,6	102894,3	39147,9	63746,4	155179,3
2022	114943,8	50172,5	20072,2	30100,3	64771,3
2023	165818,2	65511,5	22906,6	42604,9	100306,7

Джерело: [27]

Враховуючи вищезазначене можемо стверджувати про інвестиційно-інноваційну складову будівельної галузі, акумуляцію значного обсягу робочих місць [21]. Російське вторгнення в Україну призвело до масового порушення ланцюжків економічної діяльності та руйнування інфраструктури, від так, поточна оцінка збитку становить близько 100 мільярдів дол. і ця цифра продовжує зростати. [21]

За даними аналітичних досліджень [22], до початку повномасштабного вторгнення рф в 2022 р., будівельна галузь України демонструвала стабільний ріст та значний потенціал, в 2021 р. загальний обсяг виконаних будівельних робіт становив близько 202 млрд грн, що на 10,4% більше ніж до попереднього року [22].

За шість місяців після повномасштабного вторгнення рф в Україну було завдано збитків довкіллю на суму 395 млрд грн. За задокументованими фактами сума прямих збитків інфраструктури України станом на 22 серпня 2022 року зросла до $ 113.5 млрд [23]. Найбільша частка в цій сумі – це збитки житлового фонду: (1) внаслідок бойових дій зруйновано та/або пошкоджено 131.3 тисячі житлових будинків на $ 47.8 млрд.; на другому місці – збитки інфраструктури, які продовжують зростати, і станом на 22 серпня 2022 року складають $ 35.1 млрд.; (2) внаслідок бойових дій пошкоджено або зруйновано 311 мостів та мостових переправ, 24.8 тис. км доріг [23]. За оцінкою експертів [23] збитки, завдані підприємствам та промисловості складають до $ 9.5 млрд, сфері освіти – до $ 3.9 млрд та транспорту – до $ 3 млрд, до того ж вони постійно зростають через збільшення кількості пошкоджених та зруйнованих об’єктів [23]. Внаслідок війни українці вже втратили понад 188 тисяч легкових авто, загальна сума збитків від чого складає $ 1.7 млрд [23]. Станом на 22.08.2022 р. в Україні пошкоджено, зруйновано або захоплено 798 дитячих садочків, 1492 заклади середньої, передвищої та вищої освіти, 934 медичних заклади, 388 підприємств, 511 адміністративних будівель, 19 аеропортів та 2 порти, 77 релігійних та 715 культурних споруд. [23]

В 2024 році KSE Institute опублікував дані, за їхніми оцінками, загальні прямі збитки від військової агресії рф станом на червень 2023 складають понад

$150 млрд. [22]. Зокрема, найбільших збитків зазнав житловий фонд ($56 млрд), інфраструктура ($37 млрд) та промисловість ($12 млрд). За два роки повномасштабного вторгнення близько 15% виробничих потужностей будівельних матеріалів зазнали руйнувань [22]. При цьому найбільших втрат понесло виробництво металопрокату і сухих гіпсових сумішей, прямі збитки складають майже 152 млрд дол. США [22]. Найбільше постраждали: житловий сектор, а також транспортна інфраструктура та транспорт, енергетика та сільське господарство, торгівля та промисловість, тож потреби України на реконструкцію та відновлення становлять майже 486 млрд дол. США. [22]

На рисунку 2.1 представлено структуру прямих збитків від агресії росії, млрд дол. США.



Рисунок 2.1 – Структруа прямих збитків від агресії рф, млрд. дол. США
Джерело: [22]

Слід також відмітити, що відповідно до аналізу відкритих даних [24; 25], на середину травня 2024 р., [22, ст. 36] що в найближчі роки, для відновлення знадобляться будівельні матеріали [27]. В дослідженні йдеться, про те, що щонайменше 3862 проєкти знаходяться на різних стадіях відновлення (від ідей до поточного будівництва), орієнтований бюджет - 197,5 млрд грн. Найбільша

кількість відновлювальних проєктів припадає на сектор «Освіта» (1653 проєкти відновлення загальною площею в близько 7,88 млн кв. м.), «Промисловість, торгівля та послуги», що включає в себе і житло (759 проєктів площею в 3,99 млн кв. м.), та «Охорона здоров'я» (460 проєктів площею в 2,51 млн кв. м.) [22]. В таблиці 2.2 представимо кількість об'єктів та сектор зруйнованих обєктів.

Таблиця 2.2 – Зруйновані об'єкти

Сектор	Кількість об'єктів	Зазнали руйнувань
Житлові будівлі	203 200	93 700 000 кв.м.
Державні та приватні підприємства	440	38 024 145 кв.м.
Освіта	3 809	3 105741 кв.м.
Охорона здоров'я	1 284	1 467 941 кв.м.
Адміністративні будівлі	630	686 385 кв.м.
Об'єкти торгівлі	2 931	656 517 кв.м.
Аеропорти	19	585 200 кв.м.
Дорожня інфраструктура		
Автомобільні та залізничні дороги		25 750 км.
Мости та мостові переходи	344	87 500 м.
Об'єкти енергетики		
ТЕЦ/ТЕС	25	*н/д
Котельні та теплові пункти	1 119	239 140 кв.м.

Джерело: [22, ст. 37]

Однак, як стверджують дослідники [21], що за уже січень-вересень 2023 року загальна площа будівель, які прийняті в експлуатацію в переважній більшості складалася із житлових будівель (багатоквартирні будинки та будинки сімейного типу тощо) і становили 5 451 745 м², тоді як площа зданих в експлуатацію нежитлових приміщень була значно меншою та становила 1 671 207 м² [21]. Найбільші квадратні метри нежитлових будівель були відведені під забудову промислових будівель та складів 616 564 м^2 та торгівельні будівлі 333 834 м², а також нежитлові будівлі 385 547 м² [21].

Темпи нарощування будівництва інженерних споруд перевищують темпи цивільного будівництва (житлових та нежитлових) [21]. При цьому, площа під забудову житлових приміщень в п'ять разів перевищує площу нежитлових будівель; обсяг виробленої будівельної продукції має таку структуру: 39% це нове будівництво; 38,4% – капітальний ремонт або поточний ремонт і 22% це реконструкція [21]. Щодо безпосередньої діяльності суб'єктів господарювання у будівництві, то, за підсумком 2022 р., кількість субєктів господарювання у

будівництві складала лише 2,6% від загальної кількості таких суб'єктів за різними видами економічної діяльності [21].

В таблиці 2.3 наведено загальний стан будівництва в Україні.

Таблиця 2.3 – Загальий стан та характеристика об'єктів будівництва в Україні

Показник	січень-вересень 2023 р.
Індекс будівельної продукції, у % до відповідного періоду попереднього року:	
Будівництво:	120,9
Будівлі: – житлові – нежитлові - Інженерні споруди	106,5 95,7 114,1 134,4
Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, м²	5 451 745
Загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію, м²	1 671 207
Розподіл обсягів виробленої будівельної продукції за характером будівництва, % – нове будівництво – капітальний чи поточний ремонт – реконструкція	100% 39,5% 38,4% 22,1%

Джерело: [21]

В дослідженні, які представлено [22], подано також і проблеми, які стосують кадрових питнь, зазначено, що за час повномасштабного вторгнення скорочення чисельності працездатного населення України склало приблизно 35% [22]. Мобілізація та еміграція кваліфікованих фахівців спричинили дефіцит кадрів в будівельній галузі, який відчувається навіть на фоні значного падіння ринку [22]. В майбутньому це може призвести до збільшення заробітних плат, що додатково вплине на зростання собівартості будівництва, але все одно не вирішить проблему нестачі кваліфікованих кадрів. За останні два роки будівельна галузь втратила 100 тисяч працівників, а загалом кількість офіційно працевлаштованих скоротилась на 1,5 млн людей [22]. При відбудові Україна потребуватиме великої кількості фахівців будівельних спеціальностей, тому в майбутньому її ймовірно очікує трудова міграція кваліфікованих кадрів з ЄС та фахівців робітничих спеціальностей з Азії [22].

Експерт у сфері девелопменту та будівництва [26], стверджує, що з лютого

2022-го непрогнозованість ситуації стала причиною зупинення робіт на багатьох будівельних майданчиках – відбулися вимушені скорочення персоналу, окрім того, велика частка працівників вступила до лав ЗСУ [26].

Сьогоднішнє відновлення активності на будівельних майданчиках віддалено, хоч і нагадує показники довоєнного рівня, проте компанії вже стикаються зі труднощами в процесі пошуку досвідчених спеціалістів [26]. У зв'язку з мобілізацією виник і значний дефіцит технічних фахівців на будівельних підприємствах, знайти заміну яким досить складно [26]. Проблему на ринку праці поглибить і можливий відплив кваліфікованих фахівців до своїх сімей за кордон після скасування режиму воєнного стану [26].

Слід також відмітити, що набирають обертів і нові технології будівництва, що має зробити галузь безпечнішою, економічною та ефективнішою. Технології потребують ресурсів, людські ресурси на першому місці, до прикладу, суб’єкти господарювання інвестують досить значні кошти в технології, зокрема, і в технологію обробки зображень для ефективного моніторингу робочих місць [24]. Моніторинг фіксації всій дій, що відбуваються на будівельному майданчику, дозволяє контролювати процеси, підвищуючи безпеку праці, адже керівники, начальники не можуть увесь час перебувати на робочому місці.

Як стверджує дослідниця [27], замість того, щоб контролювати один проєкт, менеджери можуть керувати одночасно кількома проєктами [27].

Звернемо увагу на проблеми в технологічній складові, якщо її можна купити, то персонал із відповідними компетенціями досить складно і дорого обходитиметься усім сферах народного господарства [27].

Отже, підсумовуючи про стан та діяльність будівельної галузі в України, стверджуємо, що вона зазначала значних змін, однак є ознаки відновлення.

2.2 Загальна характеристика, аналіз середовища ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», команда професіоналів, яких об’єднує досвід та професіоналізм. ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» зареєстровано 06 вересня 2012 року, м. Івано-Франківськ.

Згідно даний сайту You Control [28]:

Статутний капітал ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» складає 1 000,00.

Суб'єкт господарювання знаходиться за адресою: 76000 Івано-Франківська обл., м. Івано-Франківськ, вул. Андрія Мельника.

Засновники ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» - Нестеренко Л.М. та Чернова І.М., в статутному фонді, частка складає 100 %.

На рисунку 2.2 представлено напрями (види КВЕД) [29; 30] діяльності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» та Довідки з єдиного державного реєстру підприємств та організацій України (ЄДРПОУ).

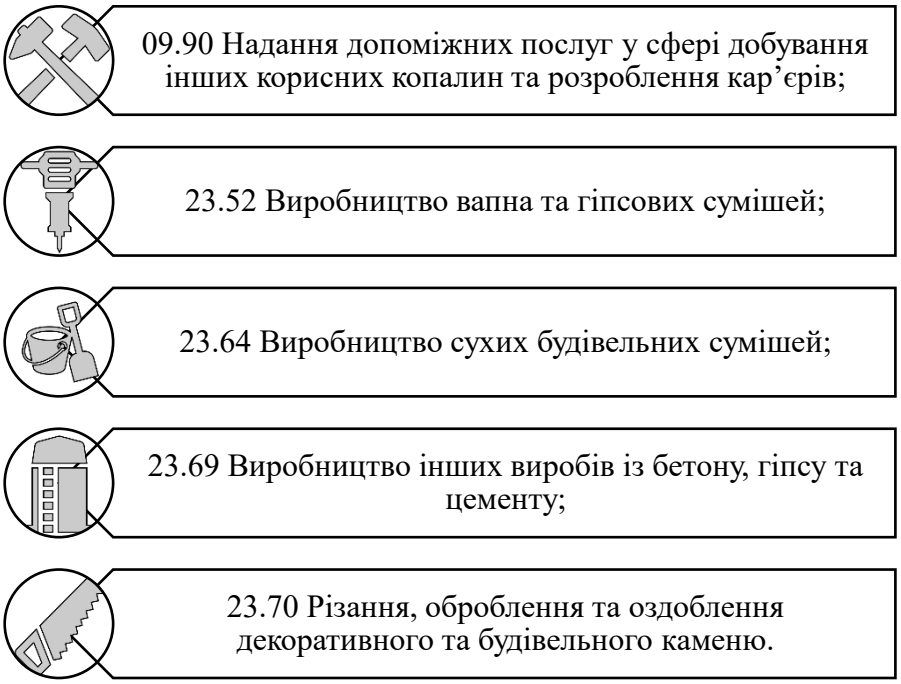


Рисунок 2.2 – Основні напрями діяльності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Джерело: сформовано автором на основі [28; 29; 30]

Головною метою ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» є:

- Активна участь у формуванні товарного ринку шляхом виробництва товарів народного споживання і їх реалізації.
- Розширення асортименту та покращення якості різногалузевих послуг.
- Досягнення підприємницького прибутку.
- Основні види діяльності підприємства відповідно до Статуту включають:
- Виробництво покрівельних матеріалів.

- Організація виробничих процесів з виготовлення будівельних матеріалів.

- Виконання будівельно-монтажних та проектних робіт.

- Виробництво інших будівельних матеріалів.

- Створення власної торговельної мережі для реалізації продукції, а також товарів і матеріалів, придбаних за прямими договорами з іншими суб'єктами господарювання.

- Надання транспортно-експедиційних послуг на території України та за її межами.

- Здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

- Спорудження, утримання та оренда складських, торговельних, виробничих та інших приміщень.

- Здійснення роздрібної та оптової торгівлі товарами продовольчої та непродовольчої групи.

- Проведення експертної оцінки будівель та споруд [28; 29; 30].

Як можемо побачити із видів діяльності, що ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» займається широким спектром діяльності, однак, звернемо нашу увагу на основі види діяльності, які нами виокремлено на рисунку 2.2.

Широкий спектр діяльності вимагає праці кваліфікованих працівників, серед яких мають бути присутні наступні професіонали: проектанти, інженери, зварювальники, слюсарі, фарбувальники, монтажники.

Перевагою діяльності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» є те, що керівництво звертає увагу на:

Професійність. Високий професіоналізм проєктантів забезпечує спорудження виробничих та інших приміщень.

Сертифікована якість. Проведення експертної оцінки будівель, об'єктів та споруд, EN ISO 1090-2 EXC.3, ISO 3834-2: 2005, ISO 9001: 2015ISO 9001.

Грамотні технічні рішення. Комплексний підхід та досвід у виробництві інших виробів із бетону, гіпсу та цементу забезпечує прийняття грамотних та високоефективних технічних рішень.

Благополуччя ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» залежить не тільки від діяльності та працівників, але і від тенденцій та подій, що відбуваються в середовищі. Середовище складається із зовнішнього та внутрішнього. Розглянемо ці обидва явища послідовно.

SWOT-аналіз в загальному являє собою групування факторів середовища на зовнішні та внутрішні відповідно до суб'єкта господарювання.

Сутність матриці SWOT полягає в наданні змоги аналізування підприємства різноманітними комбінаціями сильних та слабких сторін, побачити можливості та загрози, сформувавши оптимальні дії відповідно з умовами ринкового середовища.

Можливості — це сприятливі зовнішні аспекти дій, завдяки яким можна досягти конкурентних переваг на ринку. Загрози - це несприятливі тенденції розвитку, які можуть негативно впливати на ринкові позиції ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішнього середовища суб'єкта господарювання.

Можливості ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», ймовірність здійснення і важливість впливу зведено до таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Можливості ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Чинники	Ймовірність здійснення (1-10)	Важливість впливу (1-10)
1 Зростання економічних показників	6	7
2 Підвищення рівня доходів населення	6	9
3 Підвищення рівня законодавчої стабільності	4	6
4 Розширення ринків, в т.ч. вихід на міжнародні	3	8
5 Відчуття клієнтами престижу	3	4

Джерело: авторська інтерпритація

Аналогічно здійснимо аналіз загроз для ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», проранжуємо по важливості, таблиця 2.5.

Таблиця 2.5 – Загрози підприємства ТзОВ «БК Структура»

Чинники	Ймовірність здійснення (1-10)	Важливість впливу (1-10)
1 Масова еміграція закордон через ведення воєнних дій	8	4
2 Поява нових технік, матеріалів, технологій у конкурентів	4	9
3 Несприятливі зміни в системі оподаткування	9	8
4 Затвердження законодавчих змін стосовно будівництва	7	8

Джерело: авторська інтерпритація

Сильні сторони ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», це визначні особливості, які дають змогу визначити та сформувати конкурентні переваги на ринку.

Слабкі сторони ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», це показники, які визначають конкурентну вразливість.

Об'єктом аналізу сильних і слабких сторін ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» є внутрішні фактори.

Таблиця 2.6 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Сфера діяльності	Сильна сторона	Ранг	Слабка сторона	Ранг
Маркетинг	Декілька цільових ринків	2	Невелика ринкова частка	
	Високий рівень сервісного обслуговування	2	Неефективна система просування	
	Позитивний імідж	2	Низький рівень інноваційної активності	2
	Висока якість товарів та послуг	3		
Виробництво	Матеріально-технічна забезпеченість	2	Високі витрати виробництва	2
			Низькі виробничі можливості	2
Фінанси	Наявність власного капіталу	3	Високі загальні витрати	2
	Фінансова стабільність	2		
	Висока рентабельність	2		
Організація	Ефективна структура управління фірмою	2	Короткострокові перспективи розвитку	2
Кадри	Високий рівень професіоналізму	2	Неефективна система стимулювання праці	1
	Великий практичний досвід працівників	1		

Джерело: авторська інтерпритація

Використавши матрицю «сильних та слабких сторін», визначимося із основними напрями ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

Для ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» характерним ознаками є:

– концентрація зусиль, розвиток, зміцнення показників для таких слабких сторін, як невелика ринкова частка, неефективна система просування оскільки дані показники є важливі;

– низькі пріоритети для всіх інших слабких сторін оскільки вони не є важливі для ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»;

– підтримування зусиль для таких сильних сторін, як позитивний імідж,

високий рівень надання послуг, адже дані показники є важливими;

– зниження уваги до всіх інших сильних сторін, оскільки вони є менш важливі для ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

Узагальнюючи SWOT-аналіз, на якому базується формування розвитку ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», зазначимо, що, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, показують напрями руху для ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» як покращувати свою позицію на ринку з урахуванням рушійних сил, дій суперників, конкурентного тиску, тощо.

2.3 Дослідження управління персоналом на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Управління персоналом, це складний процес який вимагає від директора ефективного його планування, на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», він розпочинається з оцінки їх наявності. Оцінка передбачає інвентаризацію робочих місць, виявлення кількості працюючих на кожній з операцій, що забезпечує реалізацію кінцевої мети, а саме надання послуг. Аналіз діяльності ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» та подальші розрахунки проводитимуться за категоріями працюючих.

До працівників розумової праці застосовується використання системи інвентаризації компетенційних навичок або софт-хард скілів, що передбачає реєстрацію професійних навичок якими володіють підлеглі з зазначенням кількості працівників.

Визначення планової чисельності персоналу залежить від специфіки діяльності та особливостей його функціонування. Щодо техніки розрахунків планової чисельності до окремих категорій працівників, застосовується конкретна специфіка відповідно до професійної діяльності та галузевих особливостей функціонування того чи іншого суб’єкта господарювання. На нашу думку, вона у всіх випадках має базуватись на врахуванні можливої економії затрат праці за відповідними факторами [4; 5].

Аналітичне дослідження людського ресурсу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» дасть нам змогу дослідити їхнє раціональне використання, підвищення продуктивності праці.

Аналітичне дослідження забезпечення ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» ресурсами проходить в такій послідовності:

- аналізується забезпечення його ресурсами, методом порівняння фактичної чисельності персоналу за звітний період по категоріях з показниками минулих періодів за допомогою абсолютних та відносних відхилень;

- аналізується забезпечення ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» основними та допоміжними працівниками методом порівняння фактичної чисельності за звітний період з показниками минулих років за допомогою абсолютних та відносних відхилень;

– за результатами аналізу робимо висновки.

Сучасні умови господарювання полягає в тому, що працівниками не потрібно «керувати», їх необхідно спрямовувати до мети через досягнення максимального використання їхніх специфічних навичок, та знань кожного окремого працівника. В таблиці 2.7 розглянемо структуру персоналу в ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» за функціями їхнього виконання.

Таблиця 2.7 - Структура персоналу в ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» за функціями

Показники	2021		2022		2023	
	Абс. зн.	%	Абс.зн.	%	Абс. зн.	%
Загальна кількість персоналу в т.ч.	30	100	20	100	30	100
робітники	20	74,2	14	74,2	20	74,4
службовці	3	7,5	2	7,3	3	7,5
спеціалісти	4	12,3	2	12,4	4	12,7
керівники	3	5,8	2	5,6	3	5,6

Джерело: сформовано автором на основі даних з підприємства

Як видно з таблиці 2.7 у складі персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» переважають робітники, їх частка протягом 2021-2023 років практично не змінюється, складає 74,4%. Частка керівників теж майже не змінюється, та складає відповідно 5,8% у 2021 році, 5,6 % у 2022 році та 5,6 % у 2023 році. Графічно дані представлено на рисунку 2.3.

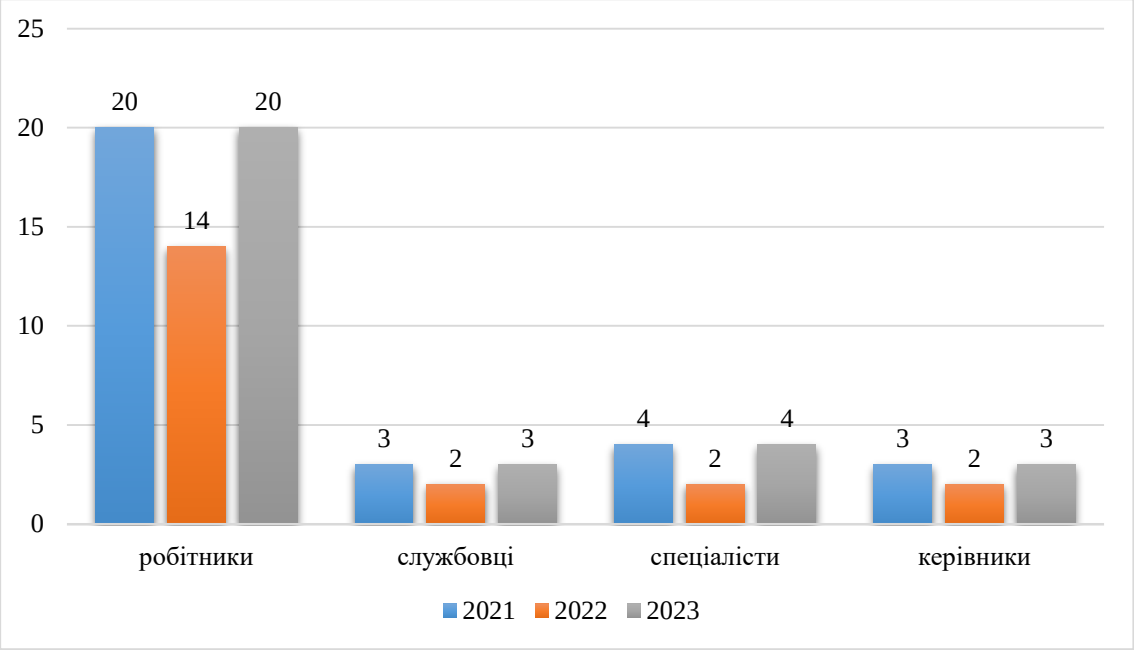


Рисунок 2.3 - Структура персоналу за функціями на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Для визначення якісних характеристик персоналу, слід розглянути їхній рівень освіти, вікову структуру персоналу. Рівень освіти персоналу в ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Рівень освіти персоналу (в %)

Освіта / Персонал	Середня освіта	Середня спеціальна освіта	Вища освіта	Дві і більше вищі освіти
Робітники	14,5	77,0	8,5	-
Керівники			94,2	5,8
Спеціалісти		10,2	86,4	3,4

Вікова структура персоналу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ представлена в таблиці 2.9, та на рисунку 2.4.

Таблиця 2.9 - Вікова структура персоналу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Вікові групи / Персонал	До 35р.	35-55 р.	Старше 55р.
Робітники	56,4%	29,7%	10,9%
Керівники	32,4%	53,7%	13,9%
Спеціалісти	47,2%	49,3%	3,5%

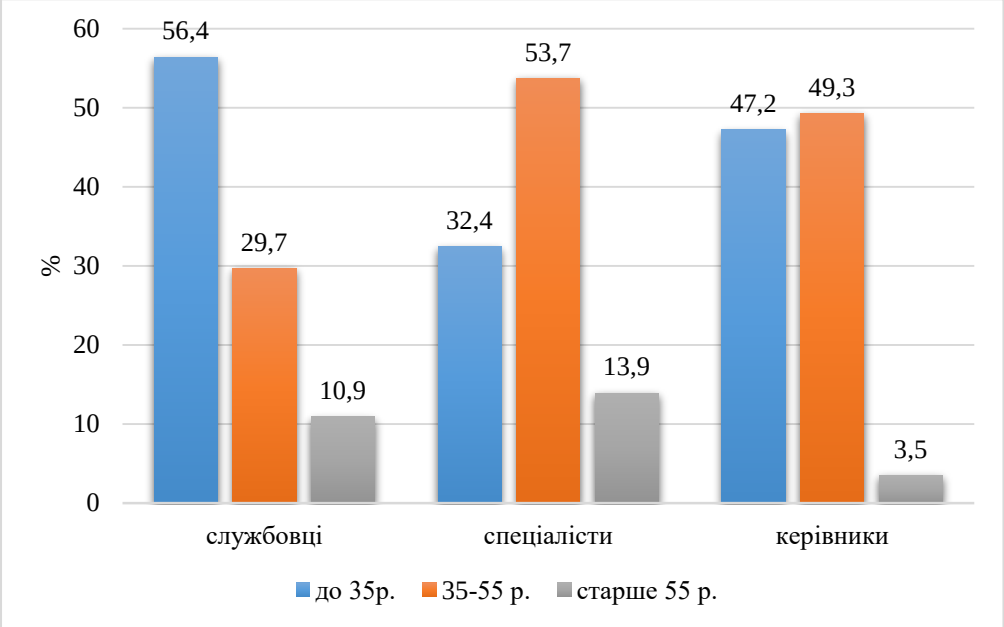


Рисунок 2.4 - Вікова структура персоналу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Як можемо побачити із рисунка 2.4, що відбулися суттєві зміни в питаннях підбору та адаптації персоналу, вказуючи на подолання тенденції старіння персоналу, відбувається процес омолодження персоналу, про що свідчать дані 2023 року, прогрес відбувся за рахунок залучення молодих осіб, які мають всі шанси стати перспективними працівниками. Зазначимо, що освітній рівень працівників теж має стійку тенденцію до зростання.

Ефективне управління персоналом виражається через зміну продуктивності праці, так як відображає позитивні сторони роботи, та її недоліки. Аналіз ж ефективності використання персоналу складається з виявлення можливостей подальшого підвищення продуктивності праці, через краще використання кількісного та якісного складу, а також розміщення кадрів, їхнього відношення до праці, характеру взаємин у колективі. Для аналізу продуктивності праці, зазвичай використовують дані рухи кадрів, кваліфікації, використання робочого часу, виготовлення та трудомісткість надання послуг.

Кількісний склад персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Кількісний склад персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

№ пп	Найменування посад	Кількість одиниць
1	Директор	1
2	Технічний директор	1
Директор з економіки та фінансів		
4	Відділи	2
Комерційний директор з маркетингу та логістики		
4	Начальник ком. відділу, за сум. нач. від. мат.-тех. пост.	1
5	Відділи	2
Основні виробничі підрозділи		
6	Слюсарі та будівельники	20
Начальник технічного управління –заступник техн. директора		
7	Служба автоматизації	1
8	Головний енергетик	1
9	Головний конструктор	1
	Всього	30

Також проаналізуємо якісний склад людських ресурсів за віком, статтю, освітою, кваліфікацією (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Якісний склад людських ресурсів ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Показник	Чисельність працюючих на кінець року					
	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
Групи працівників:	Кіль-ть	Питома вага,%	Кіль-ть	Питома вага,%	Кіль-ть	Питома вага,%
За віком, років:						
- від 20 до 30	12	23,5	4	20	15	15,4
- від 30 до 40	12	47,1	11	53,3	10	53,8
- від 40 до 50	6	29,4	5	26,7	5	30,8
Всього	30	100	20	100	30	100
За статтю:						
- чоловіки	25	76,5	15	73,3	22	76,9
- жінки	5	23,5	5	26,7	8	23,1
Всього	30	100	21	100	30	100
За освітою:						
- середня	15	41,2	11	40	16	38,5
- вища	15	58,8	9	60	14	61,5
Всього	30	100	20	100	30	100

Джерело: формовано автором на основі аналізу даних підприємства

Дані таблиці 2.11 свідчать про те, що на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» переважають чоловіки, із середньою та вищою освітою. Аналітичні дані свідчать про те, що ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» віддає перевагу кваліфікованим та освіченим працівникам.

Управління персоналом – важлива умова успішного оволодіння працівниками, адже специфіка виробництва, набуття ними стійких навичок та досвіду, через досягнення високої продуктивності праці. Для оцінки стабільності персоналу, визначимо рівень основних показників, які характеризують величину руху кадрів на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

Розрахуємо основні показники, що характеризують рух робочої сили, дані для аналізу, представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Рух робочої сили на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Показники	Роки		
	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	30	20	30
Прийнято працівників, осіб	1	-	10
Вибуло працівників, осіб в т.ч:	4	6	-
- за власним бажанням	2	6	-
- за порушення трудової дисципліни	2	-	-

Таблиця 2.13 – Показники інтенсивності руху робочої сили

Показники	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт обороту по прийому, %	25,9	13,3	47,7	-13	34,4
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	27,6	16,7	28,4	-11	11,7
Коефіцієнт плинності кадрів, %	23,5	14,2	41,1	-9,3	26,9

В таблиці 2.13 представлені дані засвідчуюють спад чисельності працівників 2022 роках, причиною є початок повномаштабного вторгнення росії до України. Відповідно відбувся щодо зменшення обсягів замовлень, а це в свою чергу призвело до зміни питомої ваги різних категорій персоналу.

На основі отриманих коефіцієнтів, представлених в таблиці 2.13 можемо зробити висновки про рух робочої сили на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», у 2023 році відбулося прийняття 10 осіб. Плинність кадрів у 2022 році у порівнянні до 2021 року зросла на 23,5%, а у 2023 році у порівнянні з 2022 року знизилась на 26,9%, на рисунку 2.5 представимо наочно показники руху робочої сили на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» в період з 2021-2023 роки.

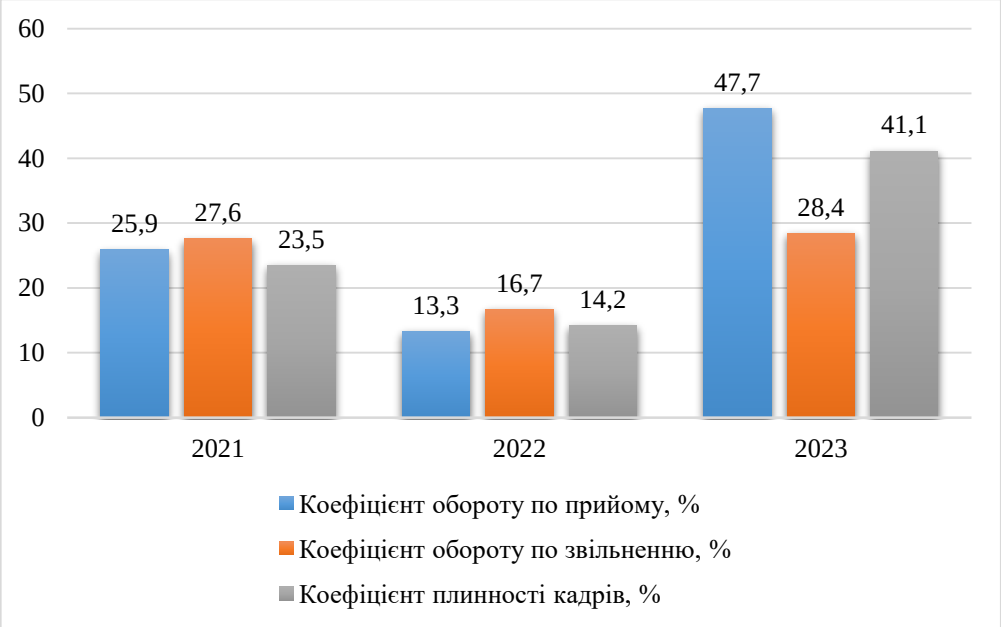


Рисунок 2.5 – Показники руху робочої сили на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Отже, управління персоналом на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», являється важливою складовою діяльності, як самого підприємства, так і виконуваних ним проєктів.

Висновок до 2-го розділу.

В другому розділі магістерської роботи, здійснено аналіз будівельної галузі в умовам воєнного стану. Зроблений нами аналіз, показує, що даний ринок має тенденції до розвитку, та майже повноцінного функціонування не зважаючи на світові тенденції.

Здійснено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», під час якого виявлено, що ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» за своєю природою досить молода компанія на будівельному ринку. Також нами здійснено SWOT аналіз, аналіз управління персоналом та рух робочої сили.

Однак нами не зроблено аналізу управління персоналом на основі інноваційних управлінських технологій, так як такі слабо розвинуті в ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», тому в третьому розділі здійснимо спробу запропонувати інноваційні інструменти управління персоналом на основі інновацій.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

3.1 Розробка концепції розвитку персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Проведене дослідження, яке нами здійснено в другому розділі показало, що назріла необхідність перегляду підходів до удосокналення управління персоналом. В змінному середовищі, управління персоналом слід розглядати не з формальної почки зору, а як важливу складову системи соціально-трудових відносин, стверджуємо, що від правильно підібраного персоналу залежить не тільки доля організації, а й позиціювання компанії в конкурентному середовищі.

За результатами аналізу управління персоналом на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» нами виявлено ряд проблем в управлінні персоналом, тому нами,

по-перше запропоновано концептуальний підхід до формування персоналу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» на основі інновацій,

по-друге проєкт з впровадження методики оцінки персоналу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Запропонований нами концептуальний підхід з інноваційними елементами включає: розрахунок потреби в персоналі, дослідження ринку послуг в т.ч. управлінського персоналу, проведення конкурсів, оцінку кандидатів та визначення кращих, формування штату, створення фонду оплати праці, впровадження моделі розподілу фонду оплати праці та оцінку відповідності працівників [32], рисунки 3.1 та 3.2.

Моделювання вимог до спеціаліста («ідеального», «реального» та спеціаліста, підготовленого внутрішньофірмовою або зовнішньою системою навчання) відіграє значну роль у формуванні персоналу. Реалізація обраної моделі залежитиме від фінансових можливостей ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», його іміджу та перспектив розвитку в майбутньому.

Концептуальний підхід до розвитку управлінського персоналу включає:

- формування цілей і завдань розвитку управлінського персоналу,

- розробку моделей розвитку управлінського персоналу суб'єкта господарювання (такі як рейтинг управлінців та управління кар'єрою),

- реалізацію розвитку персоналу на основі оцінки професійного зростання,

- компенсації інтелектуального та ділового внеску,

- визначення працівників, можливості яких перевищують вимоги їхніх посад,

- планування переміщень всередині суб'єкта господарювання [32].

Окрім цього, необхідно також оцінити витрати на підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу, визначити ефективність використання працівників з підвищеним рівнем кваліфікації та їх відповідність критеріям оцінки.

Вдосконалення напрямів розвитку персоналу неможливе без розробки нових методів роботи з ним, які включають сукупність підходів і інструментів для створення умов ефективного використання людського потенціалу.

Мінімізація кадрових ризиків набуває важливого значення в інноваційних підходах до роботи з кадровами. Кадрові ризики – це небезпека втрати працівників або зниження їх продуктивності через зменшення мотивації [31]. Вони можуть бути пов'язані з невідповідністю чисельності виробничого персоналу, рівня витрат на утримання управлінського персоналу до економічно необхідного рівня, невідповідністю кваліфікаційного рівня, або нерівномірністю рівнем заробітної плати порівняно з конкурентами [31].

Основні методологічні засади пропонованої нами комплексної системи атестації персоналу на основі інновацій, адаптовані до вимог міжнародних стандартів якості, включають визначення об'єктів, суб'єктів та методів проведення атестації. Запропонована нами система базується на процесному підході до управління персоналом, що дозволяє стандартизувати процес управління та атестації, підвищити його прозорість та контрольованість, а також своєчасно визначати відповідальних за порушення якості процесу.

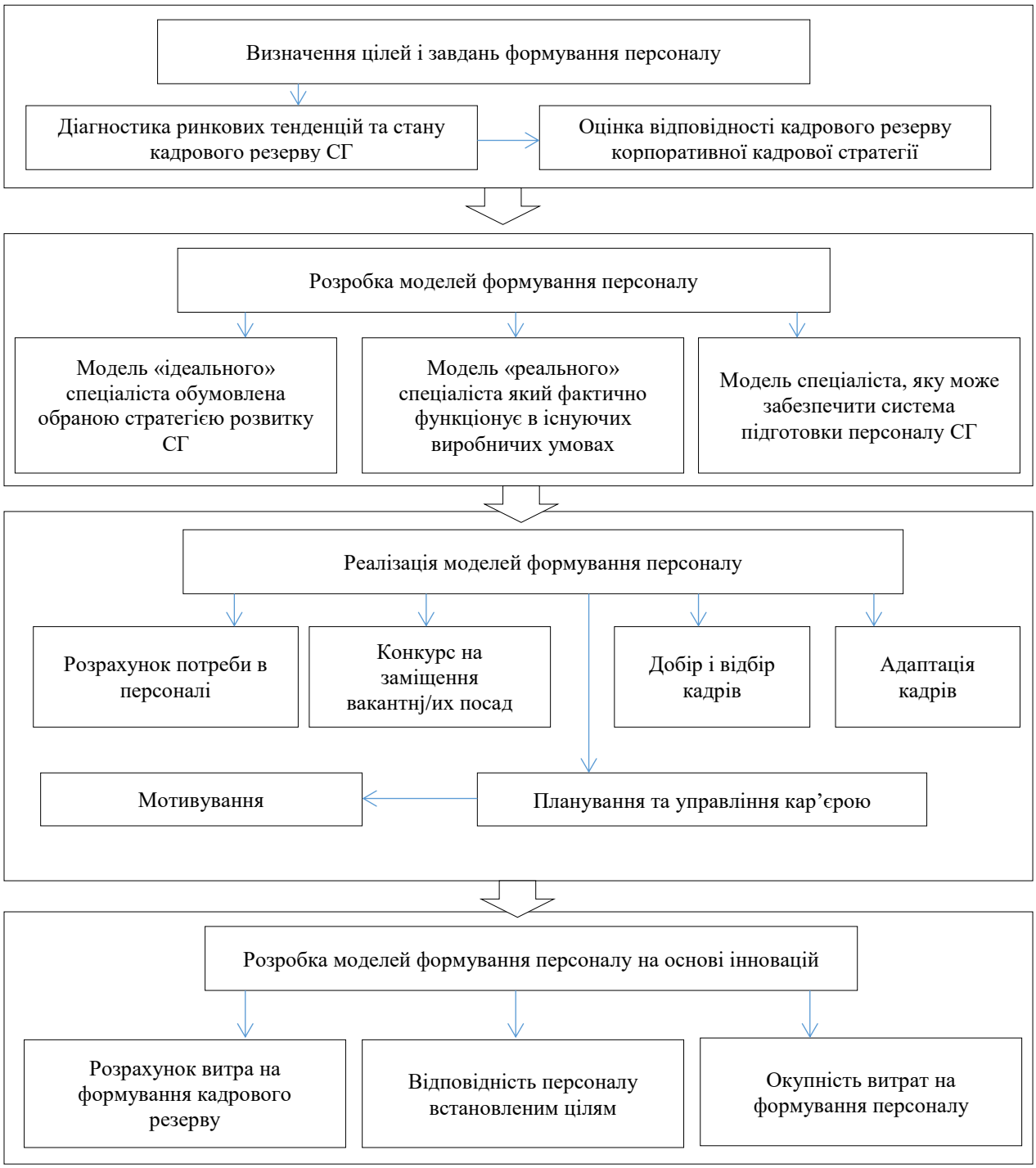


Рисунок 3.1 - Концептуальний підхід до формування персоналу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Об'єктом атестації виступають працівники ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» з урахуванням їх кваліфікаційних, професійних, освітніх та інших характеристик.

Суб'єктами атестації є вища ланка управління - директор, HR-менеджер та атестаційна комісія.

У сучасних умовах проведення атестації має ґрунтуватися на використанні

інноваційних методах оцінки персоналу, що сприяє отриманню точних результатів.

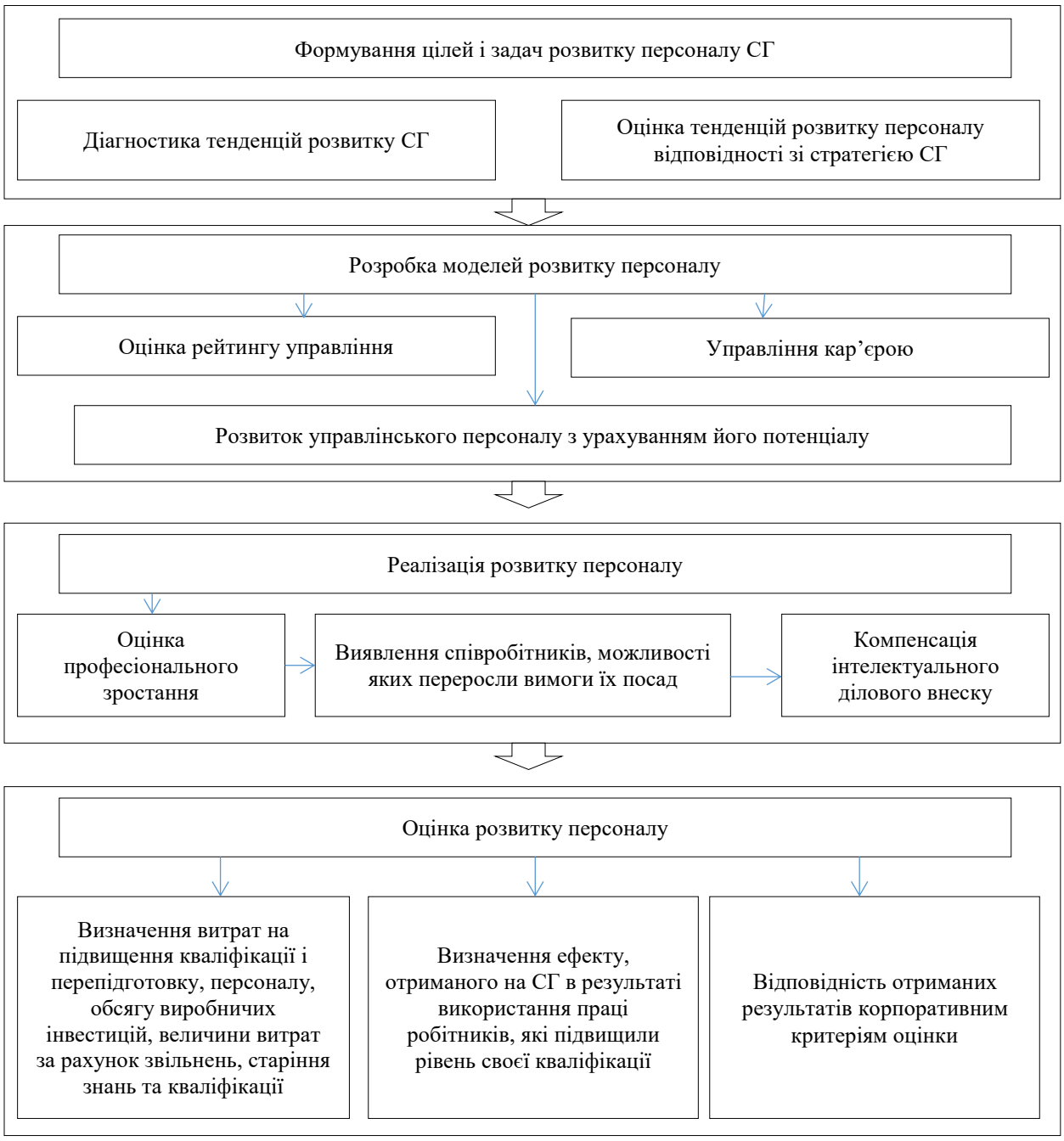
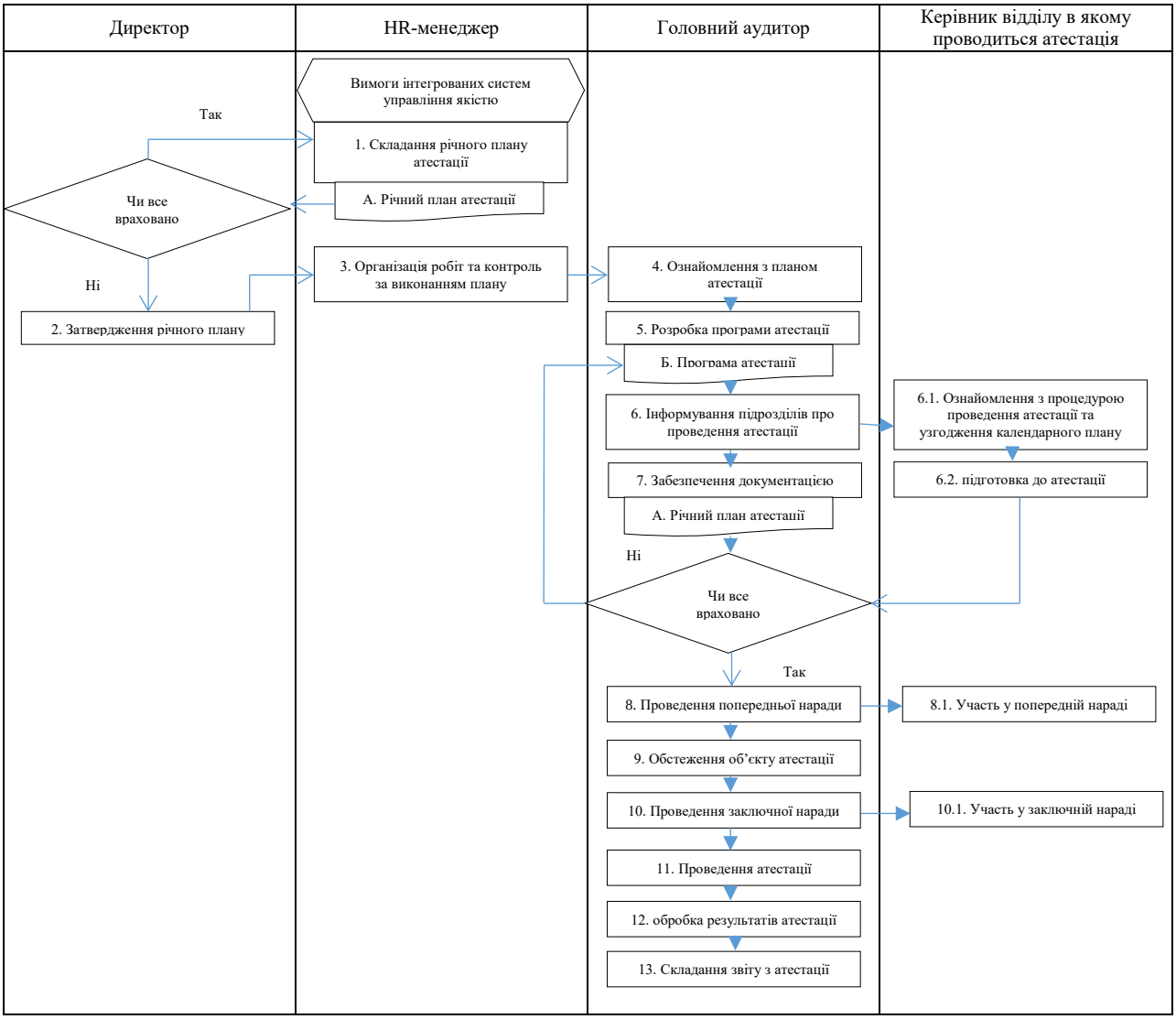


Рисунок 3.2 - Концептуальний підхід до розвитку персоналу

На першому етапі дослідження нами був побудований алгоритм проведення атестації персоналу в умовах впровадження менеджменту якості. Запропонований алгоритм складається з 13 етапів, починаючи зі складання річного плану атестації, як це передбачено міжнародними стандартами якості, і завершуючи етапом документування та складання справи з атестації. У

зазначеному алгоритмі відповідальність за кожний етап проведення атестації закріплена за конкретними виконавцями: керівником відділу в якому проводиться атестація.

Таблиця 3.1 - Алгоритм проведення атестації персоналу СГ в умовах упровадження менеджменту якості



Джерело: авторська інтерпретація

Важливим етапом запропонованого процесу є розробка програми атестації персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» (рисунок. 3.3).

Запропонована нами програма базується на всебічному підході до оцінки персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» та охоплює чотири основні напрями: (1) оцінка професійних здібностей працівників, (2) оцінка ділових якостей, (3) рівня самоменеджменту персоналу та (4) корпоративної культури.

(1) Оцінка професійних здібностей. Оцінювання професійних здібностей працівника відбувається в кількох напрямках: самооцінка працівником своїх професійних здібностей, порівняння результатів самооцінки з необхідними знаннями та навичками згідно з освітніми стандартами, а також заповнення відповідної форми. За результатами порівняння виводиться підсумкова оцінка рівня професіоналізму працівника, яка документується.

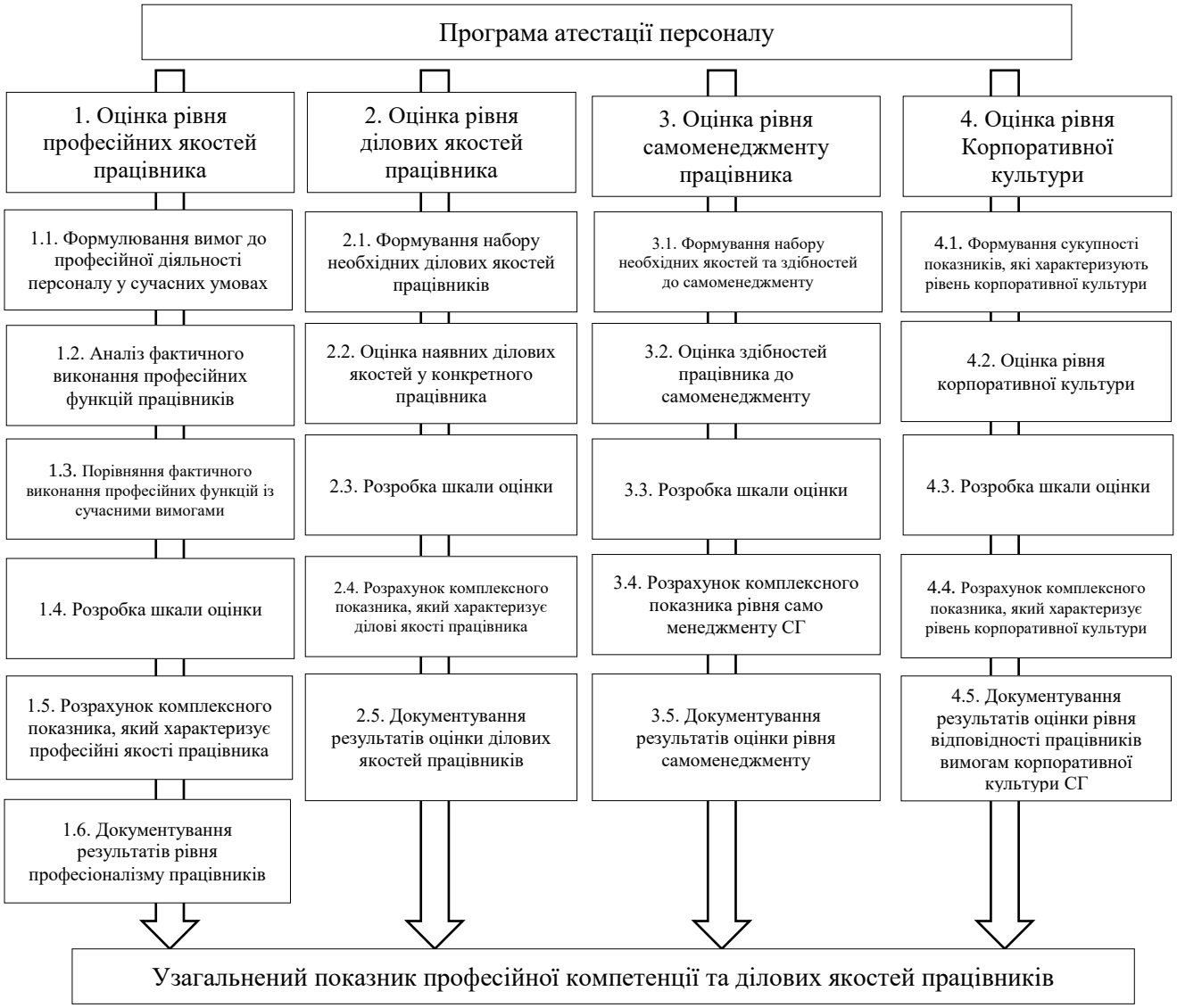


Рисунок. 3.3 - Програма атестації персоналу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

(2) Оцінка ділових якостей. Керівник відділу здійснює оцінку ділових якостей працівників які працюють в його підпорядкуванні. Для керівників підрозділів дана оцінка проводиться директорм та HR-менеджером. Набір ділових якостей працівників підрозділів дещо різняться через специфіку

виконуваних ними функцій.

(3) Оцінка рівня самоменеджменту та (4) корпоративної культури. Оцінка здатності працівника до самоменеджменту та рівня його корпоративної культури відбувається аналогічно до оцінки професійних здібностей та ділових якостей.

За кожним напрямком атестації для кожного працівника розраховуються комплексні та інтегральні показники, які відображають узагальнений рівень його компетенції. Узагальнений показник професійної компетенції та ділових якостей працівника документується в атестаційній картці, таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 - Атестаційна картка працівника

Прізвище, ім’я та по батькові _____
рік, дата народження _____
рівень освіти: вища, незавершена вища, середня _____
Назва навчального закладу, рік закінчення _____
Спеціальність і кваліфікація за освітою _____
Посада, яку обіймає _____
Дата зарахування на посаду _____
Загальний трудовий стаж _____
Стаж роботи на посаді _____
Стаж за фахом _____
вчений ступінь _____
вчене звання _____
остання дата підвищення кваліфікації _____
І Комплексні показники по напрямах атестації:
1 Комплексний показник, що характеризує професійну компетенцію працівника _____
2 Комплексний показник, що характеризує ділові якості працівника _____
3 Комплексний показник, що характеризує рівень самоменеджменту працівника _____
4 Комплексний показник, що характеризує рівень корпоративної культури працівника ___
ІІ Узагальнений показник професійної компетенції і ділових якостей працівника за підсумками атестації
ІІІ Додаткова інформація про працівника:
Готовність до розширення виконуваних функцій _____
Готовність до безперервного навчання _____
оцінка власної результативності роботи _____
Креативність _____
Зацікавленість у кар’єрному зростанні _____

Джерело: авторська інтерпретація

За результатами атестації доцільно визначати групу працівників, які відповідають вимогам займаної посади; групу працівників, оцінка характеристики яких не відповідають займаній посаді, та групу працівників, яких доцільно зараховувати до кадрового резерву ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

3.2 Проєкт з впровадження методики оцінки персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Атестація персоналу є одним із основних способів підвищення ефективності праці. Вона являє собою комплексну оцінку наявних кадрів, на основі якої приймаються рішення щодо подальшого кар'єрного зростання, переміщення або звільнення працівника. Атестація спрямована на найраціональніше використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їхньої праці та відповідальності за доручену роботу. Вона сприяє покращенню підбору, розміщення і виховання кадрів, підвищенню їхньої кваліфікації, а також допомагає визначити ділові якості працівника і встановити його відповідність займаній посаді, виявити його слабкі та сильні сторони, а також створити резерв кадрів для підвищення [35].

Існує багато методів атестації управлінського персоналу: "мозковий штурм", анкетування, порівняльний аналіз, соціологічні опитування та експертні оцінки. Пропонована методика атестації розроблена експериментально і передбачає оцінку (за шестибальною системою) результатів праці і ділових якостей працівника за 10 критеріями, кожен з яких містить 10-15 показників.

Кожен із критеріїв, що входять у систему оцінки, по-різному впливає на оцінку загальних результатів роботи фахівця, тобто має визначену питому вагу в групі критеріїв. Керівники підприємства визначають цю вагу в залежності від специфіки праці підприємства та кожного працівника. У таблицях 3.3 і 3.4 наведено критерії оцінки персоналу та керівників структурних підрозділів ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Запропоновані критерії можуть бути використані як основа, а їх питому вагу доцільно коригувати з урахуванням коефіцієнта виправлення (КПР), який розробляється для кожної посади відповідно до її специфіки. HR-

менеджер та директор проставляють оцінки працівникам, які атестуються за кожним з десяти критеріїв.

Так, для персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» оцінки пропонуємо проставляти наступним чином:

- За першим критерієм «Виконання виробничих завдань», показником для оцінки працівників є відсоток виконання робіт за звітний період. Оцінка за цим показником залежить від ступеня виконання виробничих завдань.

Таблиця 3.3 - Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

№	Критерій	Питома вага критерію, КЗН
1	Виконання виробничих завдань	0,16
2	Оперативність виконання	0,16
3	Якість виконання робіт (без дефектність праці)	0,16
4	Професійно важливі якості і навички	0,1
5	Компетентність, професійні знання і практичний досвід	0,1
6	Освіта	0,1
7	Стаж роботи зі спеціальності	0,07
8	Трудова дисципліна	0,05
9	Інноваційна діяльність	0,05
10	Соціально-психологічний фактор	0,05
Всього		1

Джерело: сформрвано автором на основі аналізу [28-30]

При цьому можливі наступні варіанти:

– заплановані роботи і доручення виконані протягом оцінюваного періоду на 95-100% – оцінка «добре»; заплановані роботи виконані на 90-95% – оцінка «задовільно»; виконано менш 90% запланованого обсягу робіт – оцінка «погано».

За кожен відсоток перевиконання роботи оцінка підвищується, під час невиконання – знижується на 0,2 бали. Тобто, якщо працівник виконав завдання на 98%, то, оцінка (ПРО 1) складе 3,6 бали, тобто 3 бали за 95% і 0,6 – за перевиконання.

Якісні оцінки показників і критеріїв у балах переводяться у відносні величини, що називаються коефіцієнтами відповідності (Кв). Принцип розрахунку коефіцієнтів відповідності наступний: якісна оцінка «добре»

приймається за оптимальний рівень вимог до працівника за всіма критеріями і показникам його оцінки. При цьому коефіцієнт відповідності встановлюється рівним одиниці. Інші можливі значення коефіцієнтів визначаються відношенням відповідної якісної оцінки в балах до 4 (оцінка «добре»). Так, за першим критерієм оцінці 4 відповідає 1, а 3,6 - 0,9; 3,7 - 0,925; 3,8 - 0,95; 3,9 - 0,975; 4,1 - 1,025; 4,2 - 1,05; 4,3 - 1,075; 4,4 - 1,10 і т.д.

За другим критерієм – «Оперативність виконання» – показником оцінки є відсоток робіт, виконаних у термін чи достроково (ПВ):

$$П_В = \frac{V_В}{V_О} \cdot 100\%,$$

де, VB – обсяг робіт, виконаних у термін чи достроково за звітний період;

VO – загальний обсяг робіт, виконаних працівником за звітний період.

У залежності від отриманого результату ставляться оцінки.

Таблиця 3.4 - Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей керівника відділу маркетингу та логістики ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

№	Критерій	Питома вага критерію, КЗН
1	Рівень організації робіт у підрозділі	0,16
2	Виконання посадових і функціональних обов'язків	0,12
3	Оперативність виконання	0,12
4	Якість виконання	0,12
5	Професійно важливі якості і навички	0,1
6	Компетентність, професійні знання і досвід роботи	0,1
7	Освіта	0.09
8	Стаж роботи зі спеціальності	0.09
9	Інноваційна діяльність	0,05
10	Соціально-психологічний фактор	0,05
Всього		1

Джерело: авторська інтерпретація

За третім критерієм – «Якість виконання робіт (без дефектність праці)» – оцінка залежить від часу, що затрачається на чи доробку виправлення помилок.

За четвертим критерієм – «Професійно важливі якості і навички» – оцінка залежить від ступеня відповідності професійно важливих якостей і навичок працівника прийнятим вимогам.

Для визначення важливих професійних якостей і навичок, необхідно розробити професійні програми для кожної посади. Ці програми включають посадові характеристики та моделі посад. Перша частина програми (посадова характеристика) детально описує обов’язки працівника, його функції, права, місце в системі управління та зміст праці. Друга частина охоплює вимоги до працівника.

Відповідно до вимог для кожної посади, доцільно створити систему тестів для оцінки відповідності професійних якостей і навичок працівників встановленим стандартам. Наприклад, для HR-менеджера можна виділити дев'ять основних груп вимог: розумові здібності, організаційні здібності, морально-психологічні якості, стресостійкість, працездатність, володіння усною та письмовою мовою, темперамент, відсутність шкідливих звичок і стан здоров’я.

Кожній групі вимог надається оцінка в балах на основі результатів тестування та порівняння з еталоном. Кожна група вимог має свою питому вагу в загальній системі вимог. Загальна оцінка (ПРО 4) за критерієм визначається за формулою:

$$O_4 = \sum_{i=1}^{9} K_i \cdot O_i,$$

де, Кі – питома вага відповідної групи;

$ПРО_4$ – оцінка по групі.

Для представлення оцінки за п’ятим критерієм – «Компетентність, професійні знання і практичний досвід» – доцільно розробити одне-два контрольних завдань у залежності від специфіки діяльності.

Наприклад, для керівника відділу маркетингу та логістиски це може бути маркетинговий аналіз нових ринків збуту і 100-150 контрольних питань. Щоб полегшити визначення оцінки за цим критерієм, доцільно використовувати комп’ютерну програму, що складається з блоків питань і відповідей (по кожній посаді).

Кожне питання має п’ять варіантів відповідей, що повинні бути

представлені врозкид, і тільки один з них правильний. За правильну відповідь ставиться оцінка «п’ять» (у залежності від того, наскільки він неправильний, відповідно «4», «3», «2», «1»). Кожне питання має питому вагу в загальній групі питань. Загальна оцінка (Од) визначається по формулі:

$$O_5 = \sum_{i=1}^{150} K_i \cdot O_i,$$

де, O_5 – питому вагу кожного питання;

Кі – питома вага кожного питання;

Оі – оцінка по результаті відповіді.

За шостим критерієм – «Освіта» – оцінка залежить від рівня отриманої освіти. Наприклад, вища освіта + магістратура – оцінка «відмінно», відсутність фахової освіти – оцінка «незадовільно» [33].

За сьомим критерієм – «Стаж роботи зі спеціальності» – оцінка ставиться в залежності від кількості відпрацьованого років за фахом, наприклад стаж 5-10 років відповідає оцінці «відмінно» [33].

За восьмим критерієм – «Трудова дисципліна» – оцінка залежить від кількості порушень трудової дисципліни.

За дев’ятим критерієм – «Інноваційна діяльність» – оцінка ставиться в залежності від кількості винаходів, раціоналізаторських пропозицій і публікацій. Загальна оцінка (ПРО 9) розраховується по формулі:

$$O_9 = \sum_{i=1}^{2} K_i \cdot O_i,$$

де, Кі – питома вага, наприклад, O_9 1 = 0,8 – питома вага раціоналізаторських пропозицій і винаходів;

$Д_O$ 2 - 0,2 – питома вага публікацій.

Оі – оцінка по кожному з показників, що залежить від кількості раціоналізаторських пропозицій, винаходів і публікацій працівника за

оцінюваний період).

За десятим критерієм – «Соціально-психологічний фактор» – оцінка проставляється з врахуванням числа конфліктних ситуацій, які виникли з вини працівника. При цьому доцільно використовувати характеристики керівників і підлеглих на атестує мого працівника.

Критерії, по яких оцінюються керівники відділів, хоча і подібні з критеріями, по яких оцінюється персонал ТОВ «ІФ-КІСМЕТ, усе-таки мають і деякі відмінності.

Керівник – це насамперед працівник, однак він відповідає не тільки за результати своєї праці, але і за організацію роботи в очолюваному ним підрозділі. Так, перший критерій, по якому оцінюється керівник – «Рівень організації робіт у керованому підрозділі», – складається з 8 компонентів [33]:

1 Обсяг виконання виробничих завдань у колективі.

2 Оперативність працівників.

3 Якість виконання завдань.

4 Підвищення кваліфікації працівників.

5 Інноваційна діяльність у колективі.

6 Участь колективу в суспільних роботах.

7 Трудова дисципліна.

8 Знання роботи й уміння трактувати законодавчу і нормативно-технічну документацію співробітниками підрозділу.

За цими показниками можна судити про ефективність роботи керівника підрозділу. Оцінки проставляються в залежності від дійсної картини оперативного виконання запланованого обсягу робіт і дисципліни праці в колективі.

Детальніше зупинимося на восьмому показнику – «Знання роботи й уміння трактувати законодавчу і нормативно-технічну документацію». Він визначається за результатами тестування співробітників за допомогою формули:

$$П_{ПР} = \frac{К_{ПР}}{К_{ОБ}} \cdot 100\%,$$

де, $П_{ПР}$ – відсоток правильних відповідей;

$К_{ПР}$ – кількість правильних відповідей підлеглих,

$К_{ОБ}$ – загальна кількість питань.

При $П_{ПР}$ = 95-100% – ставиться оцінка «відмінно»; 90-95% – «добре»; 85-80% – «задовільно»; менше 80% – «незадовільно». Цей показник характеризує можливості керівника довести до підлеглі знання, необхідні їм для виконання посадових обов'язків і функцій, навчити трактувати нормативно-технічну і законодавчу документацію, необхідну для роботи відділу.

За критерієм «Рівень організації робіт у керованому колективі» розраховується загальна оцінка (ПРО 1):

$$O_1 = \sum_{i=1}^{8} A_i \cdot K_{зні},$$

де, Аі – оцінка по кожному з показників;

КЗЗі - питома вага кожного показника в залежності від його значимості.

Після оцінки по кожному з критеріїв визначається підсумковий коефіцієнт відповідності займаної посади (Квзп):

$$K_{СЗД} = \sum_{i=1}^{10} K_{зні} \cdot K_{сі},$$

де, Квзп – питома вага кожного критерію (табл. 3.3 і 3.4);

КВі – коефіцієнт відповідності, принцип розрахунку якого описаний вище.

За результатами оцінки ділових якостей працівників їх доцільно розділити на наступні групи:

- по своїх ділових якостях ідеально відповідають займаної посади ($К_{ВЗП}$ = від 0,85 до 1,05);
- ділові якості знаходяться на верхньому рівні відповідності ($К_{ВЗП}$ > 1,05);
- ділові якості знаходяться на нижньому рівні відповідності ($К_{ВЗП}$ = від 0,75 до 0,85);
- якості цілком не відповідають вимогам ($К_{ВЗП}$ < 0,75).

З огляду на коефіцієнти відповідності працівників займаній посаді, можна скласти наступну сітку виплати премій і дати рекомендації щодо подальшого перебування працівника на займаній посаді:

- При $К_{ВЗП} < 0,75$ – працівник підлягає чи звільненню зниженню по службі за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новій посаді. Премія не виплачується.

- $К_{ВЗП}$ = від 0,75 до 0,85 – працівника можна залишити на займаній посаді, рекомендувати пройти курси підвищення кваліфікації; якщо після цього результати роботи не зміняться – понизити в посаді. За кожну 0,1 зниження $К_{ВЗП}$ у порівнянні з нормативним коефіцієнтом (у даному випадку нормативний коефіцієнт складає 0,85-1,01) працівник депремюється на 4% запланованого обсягу премії.

- $К_{ВЗП}$ – від 0,85 до 1,01 – працівник залишається на займаній посаді, може просуватися по службі за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новому робочому місці. Переходить у резерв на підвищення. Премія виплачується в повному обсязі.

- $К_{ВЗП}$ = 1,02 і вище – рекомендується підвищення по службі. При відсутності вакантного місця працівника заносять у резерв на підвищення. За кожну 0,1 збільшення $К_{ВЗП}$ розмір премії зросте на 2%.

Аспекти застосування нових інформаційних технологій найчастіше торкаються вирішення питань впровадження сучасних засобів обробки інформації для аналізу, оцінки і прогнозування діяльності сучасних СГ. Широке коло цих задач охоплює створення нових методик аналізу якісних показників із використанням персональних комп’ютерів. Безумовно, сучасний стан розвитку науки і техніки робить можливим проведення цих трудомістких розрахунків за досить короткий термін часу. Однак, оцінка якісних факторів – це надзвичайно складний процес, підданий впливу безлічі факторів, що не можуть бути виражені кількісними величинами. Якісний характер безлічі факторів, які найчастіше мають вагоме значення для будь-якого суб’єкта господарювання, робить неможливим використання чисто математичних методів і підсилює роль людини в прийнятті рішень.

Висновок до 3-го розділу.

В третьому розділі магістерської роботи, нами на підставі теоретичного та аналітичного розділів запропоновано пропозиції з удосконалення управління персоналом будівельної галузі на основі інновацій.

Для удосконалення управілння персоналом нами запропоновано концептуальний підхід до формування персоналу, та проєкт з впровадження методики оцінки персоналу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Проаналізувавши діяльність ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» можемо стверджувати, що запропоновані нами пропозиції дозволять, удосконалити управління персоналом, що сприятиме підвищенню софт та хард скилів у працівників, підсилить спроможність ТОВ «ІФ-КІСМЕТ» у залученості нових проєктів, замовлень до виконання, та допоможе сформувати кадровий резерв адже в умовах воєнного стану він вкрай важливий.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження нами здійснено теоретичний опис понятть «персонал» та «управілння персоналом». Представлено основні концепції та школи управління персоналом. Розглянуто поняття «інновація», та які є інноваційні інструменти управління персоналом.

В другому розділі нами проаналізовано стан будівельної галузі в умовах воєнного стану. Проаналізовано діяльність ТОВ «ІФ-КІСМЕТ», як компанії яка надає ряд будівельних послуг на ринку Івано-Франківської області. Тому, для оцінки персоналу, нами визначено основні показники діяльності та ті, які характеризують рух кадрів на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Проаналізовано структуру персоналу, рівень освіти, віковий склад, тощо.

Отже, управління персоналом, це вкрай складна, але й одночасно складова в управлінні, адже від ефективної кадрової політики залежить результат досягнення високої чи низької продуктивності праці.

В результаті дослідження нами виявлено ряд недоліків в управілнні персоналом на основі інноівцій, що дозволило зробити ряд висновків, на основі яких запропоновано наступні пропозиції:

1 концептуальний підхід щодо формування персоналу, метою є вдосокналення напрямів розвитку персоналу та пропонування підходів і інструментів для ефективного ого використання;

2 проєкт з впровадження методики оцінки персоналу, метою якого є комплексна оцінка наявних кадрів, за результатами якої приймається рішення про подальший карєрний ріст, або ж звільнення працівника.

Таким чином, запропоновані пропозиції дозволяють покращити удосконалення управління персоналом на основі інновацій, а також покрщать деякі структурні складові, що впливають на її формування.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Staniewski Marcin W. Zarzadzanie zasobami ludzkimi, a zarzadzanie wiedza w przedsiębiorstwie. URL: http://staniewski.vizja.pl/pdf/Vizja-Staniewski-Zarzadzanie-Zasobami-Ludzkimi-a-zarzadzanie-wiedza-w-przedsiebiorstwie.pdf (23.11.24)

2 Пічугіна Т. С., Грінько А. П., Безгінова Л. І. Теорія управління та концепції бізнесу [Електронний ресурс] : навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11600/1/P_TU_KB_2017.pdf (26.11.24)

3 Горелкіна С.Б. Управління персоналом: Навчальний посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2007. 84 с.

4 Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Середа О. В. Управління персоналом : підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

5 Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Хілуха О.А., Косінський П.М. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-02/Управління%20персоналом_підручник_Луцьк%202023.pdf (29.11.24)

6 Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с. ISBN 966-8945-13-1. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/489/1/Никифоренко%20В.Г.%20Управління%20персоналом%20навчально-методичний%20посібник.pdf (26.11.24)

7 Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062 (26.11.24)

8 Псюк Р. М. Функціонально-орієнтоване управління розвитком людських ресурсів. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. Івано-Франківський національний технічний

університеті нафти і газу, 2020 р. ст. 275.

9 Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (26.11.24)

10 Полянська А.С., Кісь Г. Р. Управління розвитком організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. 192 с. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2022-10/KL-URO.pdf (26.11.24)

11 Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6061/5929 (26.11.24)

12 Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf (26.11.24)

13 Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом. Монографія. URL: https://www.researchgate.net/publication/376046873_DOSLIDZENNA_ELEMENTIV_SUCASNOI_SISTEMI_UPRAVLINNA_PERSONALOM (26.11.24)

14 Шаповал О.А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства. URL: http://global-national.in.ua/archive/10-2016/115.pdf (26.11.24)

15 Ciekanowski Zbigniew Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Nowoczesne Systemy Zarządzania. Instytut Organizacji i Zarządzania Zeszyt 13 (2018), nr 3 (lipiec-wrzesień) Wydział Cybernetyki. Wojskowa Akademia Techniczna w Warszawie ISSN 1896-9380, s. 149-162.

16 Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. URL: http://ema.ztu.edu.ua/article/view/300250 (27.11.24)

17 Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/31.pdf (29.11.24)

18 Кубіній Н. Ю., Варга В. П. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. URL: http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/226260 (26.11.24)

19 Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс]. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2021. 282 с. ISBN 978-966-385-372-7. URL: https://www.researchgate.net/publication/363214664_Sucasnij_menedzment_u_shemah_i_tablicah_Castina_1 (26.11.24)

20 Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2022/8.pdf (26.11.24)

21 Корсун І. М., Зінченко М. М., Мостовенко О. О. Функціонування будівельної галузі в умовах війни. Сталий розвиток економіки, № 1 (48), 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-24 (28.11.24)

22 Структурні зміни та виклики в будівельній індустрії України: аналіз та прогнози. URL: https://assets.ctfassets.net/ymxt0u8ddakq/1UYZr2JNeoi3Pr5ucdhew5/9eb3ab0902e8334ce201da545256e8a8/Fixes_02-09-24_____-_____.pdf (28.11.24)

23 Коба О. В. Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану. Економіка та суспільство, Випуск # 42 / 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-9 (28.11.24)

24 DREAM. Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням. URL: https://dream.gov.ua/ua (28.11.24)

24 Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, Випуск # 61 / 2024. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100 (30.11.24)

25 Громадянський моніторинг відновлення України. URL: https://brp.org.ua/en (28.11.24)

26 Бенч Назар Кадри у будівництві: для відбудови потрібні кваліфіковані фахівці. Як поліпшити ситуацію у будівництві. URL: https://mind.ua/openmind/20260074-kadri-u-budivnictvi-dlya-vidbudovi-potribni-kvalifikovani-fahivci (28.11.24)

27 Петришина С. В. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі.

Національні інтереси України. №3(3). 2024 р. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/15820/15892 (28.11.24)

28 ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38331030/ (28.11.24)

29 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІФ-КІСМЕТ». URL: https://clarity-project.info/edr/38331030 (28.11.24)

30 ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». URL: https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/39779966/ (28.11.24)

31 Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_37.pdf (30.11.24)

32 Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. № 1 (33) 2019. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4 (30.11.24)

33 Лизунова О.М., щенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Мукачівський державний університет, Економіка і суспільство, Випуск # 14 / 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/62.pdf (30.11.24)

34 Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3658fc7c-054c-41ee-9a2f-9f639e73743a/content (30.11.24)

35 Yustinus Rawi Dandono, Mohammad Yamin, Novi Fitria Hermiati Exploring the Role of Human Capital Agility in Enhancing SME Resilience in Asia: A Systematic Literature Review. https://www.researchgate.net/profile/Yustinus-Dandono/publication/385788835_Exploring_the_Role_of_Human_Capital_Agility_in_Enhancing_SME_Resilience_in_Asia_A_Systematic_Literature_Review/links/67357e1837496239b2beedb3/Exploring-the-Role-of-Human-Capital-Agility-in-Enhancing-SME-Resilience-in-Asia-A-Systematic-Literature-Review.pdf (05.12.24)

Бібліографічна довідка

Стецко Ананстасія Іванівна

Тема магістерської роботи: *Удосконалення управління персоналом підприємств будівельної галузі на основі інновацій*

Обсяг пояснювальної записки аркушів.

Кількість рисунків – рисунків.

Кількість таблиць – таблиці.

Графічний матеріал (слайди, плакати) - 6 шт.

Слайд 1. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом, %; Застосування інноваційних методів в управлінні персоналом.

Слайд 2. Інноваційні тренди в управління персоналом в 2024 році.

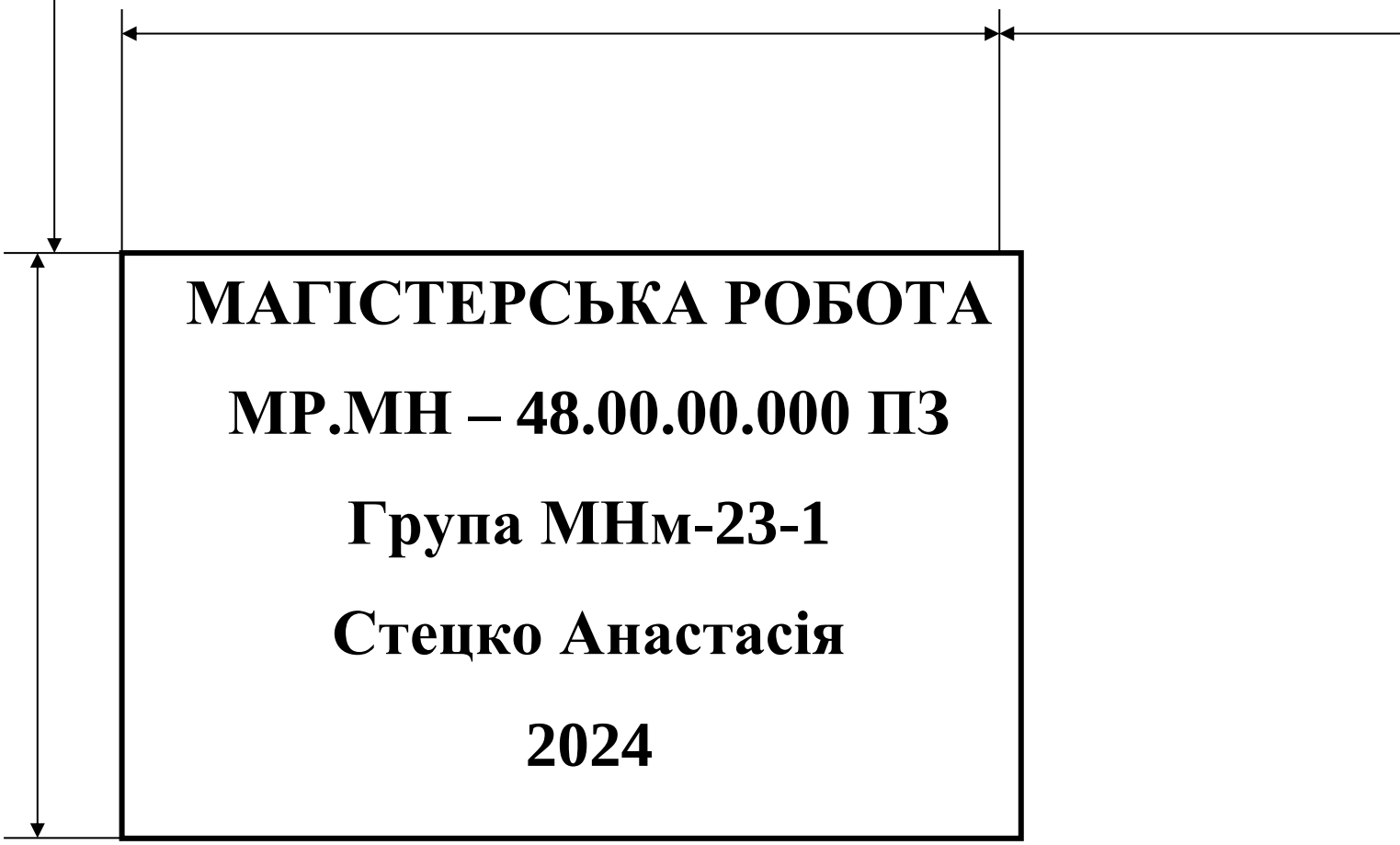
Слайд 3. Структруа прямих збитків від агресії рф, млрд. дол. США. Зруйновані об'єкти.

Слайд 4. Структура персоналу за функціями на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Вікова структура персоналу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Показники руху робочої сили на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ».

Слайд 5. Концептуальний підхід до формування персоналу на ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

Слайд 6. Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей персоналу ТОВ «ІФ-КІСМЕТ». Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей керівника відділу маркетингу та логістики ТОВ «ІФ-КІСМЕТ»

„____" _____2024 р


МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
МР.МН – 48.00.00.000 ПЗ
Група МНм-23-1
Стецко Анастасія
2024