

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І  
АРХІТЕКТУРИ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

СОТНІКОВА ІРИНА МИКОЛАЇВНА

УДК 331.546

ДИСЕРТАЦІЯ

ТЕОРЕТИЧНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук  
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ І.М. Сотнікова

Науковий керівник: Отенко Ірина Павлівна, доктор економічних наук,  
професор.

*Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації*  
*Вчений секретар спеціалізованої Вченої ради Д 64.055.01*  
*к.е.н., доцент О. В. Лебідь*

Харків – 2020

## АНОТАЦІЯ

Сотнікова І. М. Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Харків, 2020.

Дисертаційна робота присвячена визначенню та уточненню понятійно-категоріального апарата системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досліджено розвиток концепції людських ресурсів, яка відіграла визначальну роль у формуванні сучасних поглядів на управління персоналом, обґрунтовано уточнення змістовного наповнення предметної області дослідження та виділено взаємозв'язок між ключовими поняттями «конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність персоналу – адаптація до інноваційних змін – якість трудового життя – якість робочої сили», що дало можливість визначити принципи формування системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства.

В рамках роботи визначено теоретичні положення до управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Система управління персоналом будівельного підприємства націлена на конкурентоспроможність та має відповідати таким принципам: стратегічної направленості, оскільки всі технології управління персоналом є частиною стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства для створення репутації та позитивного іміджу; адаптивності, що формується на рівні окремого робітника й всієї організації для реагування на ринкові зміни; компетентності, що проявляється в професіоналізмі, оволодінні інноваційними підходами та сучасним інструментарієм управління персоналом;

вмотивованості персоналу на розвиток та навчання; соціальної відповідальності через дотримання соціальних стандартів до умов праці робітників та впровадження передових світових практик з управління персоналом, забезпечення якості трудового життя.

Обґрунтовано, що управління персоналом сучасних підприємств можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його можливостей у процесі діяльності цих підприємств. Систематизовано фактори управління персоналом будівельного підприємства в умовах конкуренції, здійснено дослідження, яке довело важливість системи управління персоналом як чинника, що формує конкурентні переваги підприємства та довело існування міжгалузевих відмінностей в важливості системи управління персоналом в діяльності підприємств. Виявлено позитивний середній рівень залежності між системою управління персоналом та рівнем конкурентоспроможності підприємств, зростанням прибутку і більш успішною діяльністю.

Обґрунтовано, що ефективна система управління персоналом позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії незалежно від її розмірів та визначено, що існує пряма залежність між рівнем управління персоналом і такими найважливішими показниками компанії, як конкурентоспроможність, зростання прибутку і більш успішна діяльність в порівнянні з конкурентами. Доведено, що великі компанії більш конкурентоспроможні за рахунок застосовуваних систем управління персоналом та менеджменту знань, які є нереальними для малих і середніх компаній через обмеженість кадрових і фінансових ресурсів.

Обґрунтовано та доведено, що питання підтримки і підвищення конкурентоспроможності є ключовим для виживання на ринку, використання тільки традиційних ресурсів при формуванні конкурентних переваг не здатні привести до успішності на ринку, у той час як використання традиційних

ресурсів спільно з інтелектуальними здатне дати синергетичний ефект для досягнення лідируючих позицій підприємства. Доведено, що елементи системи управління персоналу стають тими чинниками конкурентоспроможності, які здатні допомогти компаніям різних галузей збільшити частку присутності на ринку і поліпшити фінансові показники. Розроблено для будівельних підприємств алгоритм управління персоналом, метою якого є підтримка і підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів ринку.

Запропоновано інтегральну оцінку впливу системи управління персоналом на конкурентоспроможність будівельних підприємств на основі розрахунку оцінки якості робочої сили. Розроблено методичний підхід до формування системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств в сучасних умовах, в рамках яких визначено систему показників щодо оцінювання впливу системи управління персоналом на конкурентоспроможність будівельних підприємств на основі загального інтегрального показника який, на відміну від існуючих підходів, дозволяє встановити кількісні взаємозв'язки інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства та показника якості робочої сили, враховувати збільшення конкуренції в сфері будівництва, використання нових сучасних технологій і виробничих ліній, застосування нових методів продаж і міжособистісної взаємодії. Зростання конкурентоспроможності вимагають від підприємств безперервного підвищення якості робочої сили, акумулювання інформації та отримання нових теоретичних і практичних знань і навичок, тобто постійного зростання компетенції співробітників.

Розроблені методичні положення щодо оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства, які включають в себе розробку моделі формування конкурентоспроможності персоналу будівельного підприємства в сучасних інноваційних умовах, що базується на використанні системи ситуаційного управління з впровадженням принципів адаптивності та інноваційності та враховує гнучку базу знань персоналу (професійну спрацьованість,

взаємозамінність, кваліфікацію та інш.), інженерно-технічну та соціальну активність персоналу будівельного підприємства.

Сформовано оцінювально-методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства. Визначено та обґрунтовано системні принципи організаційного забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства на основі методичного забезпечення формування системи управління персоналом на будівельному підприємстві, яка будується за допомогою моделі управління підвищенням якості виробничої сили підприємства, сутність якої полягає у врахуванні особливостей адаптації співробітників до змін на підприємстві та враховує механізм управління змінами в сучасних умовах, а також результати моніторингу підвищення якості робочої сили та можливості впровадження моделі «Learning organization» або її складових на підприємстві, яка дає змогу виявити проблемні місця у системі управління персоналом та зменшити вплив діяльності персоналу на рівень конкурентоспроможності будівельного підприємства. Розвинути напрями методичного забезпечення формування організаційних знань для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства, в основі якого покладено методичний підхід до інтегральної оцінки якості трудового життя будівельного підприємства, який побудований на можливості визначення рівняння лінії зв'язку між умовним показником «рівень відтворення трудових ресурсів» і параметрами оцінки якості трудового життя, передбачає визначення таких факторів або індикативних показників оцінки якості життя, як об'єктивні та суб'єктивні, дозволяє збільшити ефективність управління соціально-трудовою сферою підприємства, як одного з істотних чинників, що впливає на сталий розвиток підприємства в умовах нестабільної економіки та тим самим підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Розроблені у дисертації науково-практичні рекомендації та комплекс заходів, реалізація яких сприяє підвищенню ефективності системи управління

персоналом для зміцнення конкурентоспроможності підприємств, їх адаптації до змін зовнішнього середовища, стабілізації основної діяльності та одержанню очікуваного прибутку мають практичне значення, рівень використання рекомендацій та розробок у господарській практиці підтверджено відповідними документами. Так, основні результати дослідження, зокрема науково-методичні пропозиції щодо оцінки мотивації персоналу підприємства для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства розглянуто та схвалено ТОВ «Вінницябуд» (довідка № 283/24 від 10.06.2019 р.), ТОВ «ЗІМ КЕПИТАЛ ГРУП» (довідка б/н від 15.08.2019 р.), Акт про реалізацію результатів дослідження від ГО «Академія будівництва України» (довідка б/н від 20.05.2019 р.).

*Ключові слова:* система управління персоналом, конкурентоспроможність підприємства, інструментарій управління, будівельні підприємства, якість робочої сили, якість трудового життя.

## SUMMARY

Sotnikova I.M. Theoretical and methodological support of the personnel management system for improving the competitiveness of the enterprise - Qualified scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 - Economics and Management of Enterprises (by economic activities). - Kharkiv National Economic University. S. Kuznetsov, Kharkov, 2020.

The dissertation is devoted to the definition and refinement of the conceptual and categorical apparatus of the personnel management system for increasing the competitiveness of the enterprise. The development of the concept of human resources, which played a decisive role in the formation of modern views on personnel management, the refinement of the substantive content of the subject area of the study is investigated, and the relationship between the key concepts of "enterprise competitiveness - personnel competitiveness - adaptation to innovative changes - quality, life-adaptation - quality which made it possible to determine the

principles of forming a personnel management system to increase the competitiveness of the construction site dpryemstva

The theoretical principles and methodological developments on personnel management for increasing the competitiveness of the enterprise are defined within the work and it is proved that the personnel is the most valuable asset of the enterprises. It is substantiated that the personnel management of modern enterprises can be defined as a set of measures aimed at optimal quantitative and qualitative formation of their personnel composition, organization of its professional and social development, achievement of a rational degree of mobility and full and effective use of its opportunities in the process of activity of these enterprises. The factors of management of the construction company personnel in the conditions of competition were systematized, the research was conducted, which proved the importance of the personnel management system as a factor that shapes the competitive advantages of the enterprise and proved the existence of cross-sectoral differences in the importance of the personnel management system in the activity of enterprises. The positive average level of dependence between the personnel management system and the level of enterprise competitiveness, growth of profit and more successful activity is revealed.

It is substantiated that an effective personnel management system has a positive impact on the competitiveness of the company, regardless of its size, and it is determined that there is a direct correlation between the level of personnel management and such important indicators of the company as competitiveness, growth of profit and more successful activity in comparison with competitors. It has been proven that large companies are more competitive through the use of personnel management and knowledge management systems that are unrealistic for small and medium-sized companies due to limited human and financial resources.

It is substantiated and proven that the issues of maintaining and enhancing competitiveness are key for survival in the market, the use of traditional resources alone in the formation of competitive advantages are not able to lead to success in the market, while the use of traditional resources together with the intellectual can give a

synergistic effect to achieve leadership positions of the enterprise. It is proved that elements of the personnel management system become those factors of competitiveness that are able to help companies of different industries to increase market share and improve financial performance. A personnel management algorithm designed to support and enhance the level of competitiveness of market entities has been developed for construction companies.

An integrated assessment of the impact of the personnel management system on the competitiveness of construction enterprises based on the calculation of the quality of workforce is proposed. A methodological approach to the formation of the personnel management system for improving the competitiveness of construction enterprises in modern conditions is developed, within which the system of indicators for the assessment of the impact of the personnel management system on the competitiveness of construction enterprises on the basis of a common integral indicator in which, unlike the existing approaches, allows to establish quantitative the relationship between the integral indicator of competitiveness of the enterprise and the indicator of quality of workforce, account To increase competition in the field of construction, use of new modern technologies and production lines, use of new methods of sales and interpersonal interaction, increase of barriers to competitiveness require enterprises to continuously improve the quality of labor, accumulate information and gain new theoretical and practical knowledge and skills. that is, a constant increase in employee competence

Methodical provisions are developed to evaluate the motivational potential of staff to enhance the competitiveness of a construction company, which includes the development of a model of competitiveness of construction company staff in modern innovation conditions, based on the use of a situational management system with the implementation of the principles of adaptability and innovation (taking into account the flexible basis) professional work, interchangeability, qualification, etc.), engineering and social activity construction company personnel;

The evaluation and methodological support of the personnel management system for increasing the competitiveness of the construction company has been



formed. The system principles of organizational support of the personnel management system for improving the competitiveness of the construction company are determined and substantiated on the basis of methodological support for the formation of the personnel management system at the construction enterprise, which is built using the model of quality management of the production force of the enterprise, the essence of which is taking into account the peculiarities of adaptation of employees to changes in enterprise and takes into account the mechanism of change management in today's environment as well the results of monitoring the improvement of the quality of the workforce and the possibility of implementation of the model "Learning organization" or its components in the enterprise, which allows to identify problems in the personnel management system and reduce the impact of personnel activities on the level of competitiveness of the construction company. To develop directions of methodical providing of formation of organizational knowledge for increase of competitiveness of the construction enterprise, which is based on a methodical approach to the integral assessment of the quality of working life of the construction enterprise, which is built on the possibility of determining the equation of the link between the conditional indicator "level of reproduction of labor resources" and the parameters of assessment quality of work life, involves determining such factors or indicators of quality of life assessment as objective and Objective, allows to increase efficiency of management of social and labor sphere of the enterprise, as one of essential factors that influences the sustainable development of the enterprise in the conditions of unstable economy, and thereby to increase the effectiveness of management decisions and to ensure the competitiveness of the enterprise.

*Keywords:* personnel management system, enterprise competitiveness, management tools, construction companies, quality of workforce, quality of labor life.

## Список публікацій здобувача

1. Sotnikova I. N. Improving the personnel management system as a necessary condition for successful functioning of the enterprise and factor of improving its competitiveness. *Black Sea, Tbilisi, Georgia, scientific journal of academic research*. Грузія: Gulustan-bssjar. Varketili 3. III A Block, Building 342, Apart. 65, 0163 Tbilisi, Georgia. 2018. № 39. С. 56–58. (0,49 д.а.).
2. Сотнікова І. М. Науково-методичні засади вдосконалення системи організації управління будівельними підприємствами в сучасних умовах. *Економіка і фінанси*. 2017. № 11. С. 151–157. (0,42 д.а.).
3. Sotnikova I. The use of a balanced system of indicators for the management of construction enterprises. *Технологический аудит и резервы производства*. 2018. № 1/4 (39). С. 76–83. (0,48 д.а.).
4. Сотнікова І. М. Модернізоване інструментальне підгрунття вартісно-орієнтованого управління персоналом будівельних організацій. *Будівельне виробництво: міжвідомчий наук. журнал. Серія: «Економіка»*. К.: НДІБВ, 2017. № 62 (2). С. 65–70. (0,41 д.а.).
5. Сотнікова І. М. Методичний підхід до формування системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць*. К.: КНУБА, 2017. Вип. 35. Ч. 2. С. 73–82. (0,44 д.а.).
6. Сотнікова І. М. Оцінювально-аналітичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць*. К.: КНУБА, 2018. Вип. 36. Ч. 2. С. 135–144. (0,48 д.а.).
7. Сотнікова І. М. Методичний підхід до розвитку мотиваційного потенціалу персоналу будівельного підприємства. *Моделювання регіональної економіки: збірник наукових праць*. Івано-Франківськ: Плай, 2018. № 1(131). С. 124–134. (0,52 д.а.).
8. Сотнікова І. М. Методи формування системи управління персоналом, як фактор підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств.

*Модельовання регіональної економіки: збірник наукових праць*. Івано-Франківськ: Плай, 2018. № 2(132). С. 58–65. (0,43 д.а.).

9. Sotnikova I. N. Methodical approaches to estimation of the organizational structure of management of a building enterprise. *Science and education. Collection of scientific articles*. Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, Deutschland, 2017. С. 130–132. (0,24 д.а.).

10. Сотнікова І. М. Шляхи вдосконалення організації управління будівельними підприємствами. *International scientific conference innovative potential of socio-economic systems: the challenges of the global world* December 22th, 2017. Proceedings of the Conference. Lisbon, Portugal, 2017. С. 116–120. (0,27 д.а.).

11. Сотнікова І. М. Особливості стратегічного управління будівельними підприємствами. *Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (Львів, 22-23 грудня 2017р.). Львів, 2017. Ч. 1. С. 151–153. (0,24 д.а.).

12. Сотнікова І. М., Михальченко О. А. Сучасний стан будівельного ринку України. *Ефективні технології в будівництві: III Міжнародна науково-технічна конференція*. Київ: КНУБА, 2018. С. 123–124. (0,19 д.а.).

13. Сотнікова І. М., Михальченко О. А. Впровадження енергозберігаючих технологій в країнах ЄС. *Енергоінтеграція-2018: Восьма міжнародна науково-практична конференція* (Київ, 25-27 квітня, 2018 р.). Київ: КНУБА, 2018. С. 54–55. (0,19 д.а.).

14. Sotnikova I., Novykoval I. Analysis of methods for assessing the impact of economic factors on financial and economic activity of construction enterprises. *Build Master class: міжнародна науково-практична конференція* (Kyiv, 28/11-30/11 2018). Kyiv, 2018. С. 352–353. (0,19 д.а.).

## ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	21
1.1. Понятійно-термінологічна база дослідження системи управління персоналом підприємства	21
1.2. Системний підхід до управління персоналом підприємств в умовах конкуренції	38
1.3 Систематизація факторів управління персоналом будівельного підприємства для забезпечення конкурентоспроможності	52
Висновки до розділу 1	65
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	68
2.1. Аналіз тенденцій та змін функціонування та розвитку будівельних підприємств в конкурентному середовищі	68
2.2. Методичне забезпечення системи управління персоналом будівельних підприємств для підвищення рівня їх конкурентоспроможності	79
2.3. Методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності будівельного підприємства	95
Висновки до розділу 2	112
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	115
3.1. Удосконалення методів виміру мотивації та розвитку мотиваційного потенціалу працівників будівельних підприємств	115

3.2. Методичне забезпечення оцінювання системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства	136
3.3. Інтегральна оцінка впливу системи управління персоналом на рівень конкурентоспроможності будівельних підприємств	148
Висновки до розділу 3	165
ВИСНОВКИ	170
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	175
ДОДАТКИ	194

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах розвитку економіки України, виробництво взагалі та будівництво, як одна з провідних галузей економіки країни, безпосередньо впливають на вирішення важливих завдань її структурної перебудови. Ефективне функціонування підприємств будівельного комплексу, їх конкурентоспроможність є важливим чинником відновлення економічного зростання країни. Дослідження проблем управління персоналом будівельних підприємств з урахуванням специфіки змін на ринку будівництва, підвищення вимог споживачів до якості будівельних послуг та об'єктів, екологічності будівельних матеріалів набуває все більшої актуальності. Для забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств необхідно розробити принципово нові підходи до створення ефективної системи управління персоналом, що формує потужний трудовий потенціал, організаційні умови, мотивує та спонукає працівників до розвитку.

У таких умовах особливої гостроти набуває проблема дефіциту висококваліфікованих спеціалістів, зростає конкуренція між підприємствами за висококваліфіковані кадри на ринку робочої сили. Тому вирішення зазначених завдань системи управління персоналом в контексті підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства зумовлене як створенням привабливості робочих місць, підвищенням якості трудового життя для робітників, так і можливостями системи управління формувати кількісно-якісні характеристики персоналу за рахунок нових концептуальних ідей, підходів, методичного інструментарію.

Широкому спектру проблем з управління конкурентоспроможністю підприємств присвячені наукові праці таких провідних вчених: Р. Акофф, І. Ансофф, О. Амоша, Б. Берман, К. Боумен, Р. Брейлі, Ю. Брігхем, В. Бенкс, Т. Галін, В. Геєць, М. Герасимчук, А. Демб, Є. Демінг, Р. Джонсон, М. Дороніна, П. Друкер, М. Єрмошенко, Ю. Іванов, Р. Каплан, Ф. Котлер,

М. Кизим, М. Мескон, А. Наливайко, М. Портер, Г. Рижаківа, М. Робсон, А. Файоль, Р. Фатхутдинов, М. Хаммер, Ф. Хедоурі, Дж. Чампі, Л. Шимановська-Діанич, А. Юданов, О. Ястремська та інших. Дослідники розглядають сучасні концепції, передумови, моделі та методи управління конкурентоспроможністю, підтверджують роль персоналу як системоутворюючого та стратегічного фактору ефективного функціонування підприємств у конкурентному середовищі. Але в нових умовах інтелектуалізації та інформатизації праці, постає необхідність проведення комплексних досліджень і оновлення на цій основі існуючої теоретичної бази та розроблення методичного забезпечення системи управління персоналом, яке містить методичні підходи, техніки управління та методи оцінювання наявних та потенційних можливостей розвитку персоналу для підвищення конкурентоздатності будівельного підприємства. Усе зазначене зумовило вибір теми, підтверджує її актуальність та визначає об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є складовою фундаментальних наукових досліджень Київського національного університету будівництва і архітектури (КНУБА) МОН України. Зокрема, дисертацію виконано у взаємозв'язку з такими науково-дослідними роботами: «Економічний механізм управління бізнес-процесами розвитку будівельних підприємств» (номер державної реєстрації 0110U00518), де особисто здобувачем розроблена модель формування конкурентоспроможності персоналу будівельного підприємства в сучасних інноваційних умовах; «Прогнозування показників діяльності будівельного підприємства» (номер державної реєстрації 0107U009980), у рамках якої Сотніковою І. М. визначено науково-методичні засади прогнозування конкурентоспроможності будівельного підприємства; «Розробка сучасного економіко-аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (номер державної реєстрації 0115U000860), де здобувачем запропоновано методичне забезпечення системи формування організаційних знань з метою підвищення

конкурентоспроможності будівельного підприємства на основі інтегрального показника оцінки якості трудового життя; «Економічний реінжиніринг процесів управління та бюджетування будівельних підприємств» (номер державної реєстрації 0115U0008611), де Сотніковою І. М. запропоновано критеріальну базу оцінювання впливу системи управління персоналом на конкурентоспроможність будівельних підприємств на основі інтегрального показника.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є вдосконалення і розвиток теоретичних положень, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Відповідно до цієї мети в дисертації поставлено і вирішено такі завдання:  
визначити та уточнити понятійний апарат системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства;

визначити теоретичні положення управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства;

систематизувати фактори управління персоналом будівельного підприємства в умовах конкуренції;

провести аналіз тенденцій та змін функціонування будівельних підприємств у конкурентному середовищі;

визначити актуальний інструментарій управління персоналом будівельного підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності;

розробити методичний підхід до формування системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства;

розробити методичний підхід до розвитку мотиваційного потенціалу персоналу будівельного підприємства;



сформувати оцінювально-аналітичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали положення сучасної економічної теорії, економіки підприємств, економічні закони, нормативно-правові акти Верховної Ради України, методичні та інструктивні матеріали, праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань економіки підприємств і менеджменту персоналу. Для досягнення поставленої в дисертаційній роботі мети використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналізу і синтезу – для визначення організаційних форм та сутності системи управління персоналом будівельних підприємств; узагальнення, статистико-економічного аналізу – для обґрунтування підходу до дослідження потенціалу персоналу будівельних підприємств; порівняльного аналізу – для доповнення методів визначення економічної ефективності управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств; порівняння – для зіставлення минулих і поточних станів конкурентоспроможності підприємств; діалектичний та абстрактно-логічний – для проведення теоретичних узагальнень, формування висновків; графічний – для відображення зв'язків, виявлених тенденцій та визначених закономірностей у забезпеченні системи управління персоналом та визначення конкурентоспроможності підприємств; моделювання, стандартного математичного апарату – для оцінки ефективності системи управління персоналом будівельних підприємств. Для аналізу забезпечення системи управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств застосовано методи комп'ютерної обробки й аналізу інформації за допомогою спеціальних програм.

Інформаційною базою дослідження слугували матеріали Державної служби статистики України, дані щодо результатів функціонування будівельних підприємств, ресурси мережі Інтернет та результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає у подальшому розвитку теорії та удосконаленні методичного забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств, а саме:

удосконалено:

методичний підхід до формування системи управління персоналом будівельного підприємства, який, на відміну від існуючих, побудовано з врахуванням тенденцій та змін в конкурентних умовах розвитку будівельних підприємств та базується на вимогах до персоналу з впровадженням принципів адаптивності, інженерно-технічної компетентності, професійної спрацьованості, соціальної активності; містить комплекс заходів з підвищення мотиваційного потенціалу, соціальної відповідальності персоналу будівельних підприємств;

методичний підхід до розвитку мотиваційного потенціалу персоналу, відмінність якого полягає у врахуванні особливостей адаптації та готовності персоналу до інноваційних змін на підприємстві, результатів моніторингу та оцінювання якості робочої сили, що дозволяє визначити проблемні питання в системі мотивації персоналу та можливості застосування моделі «Learning organization» для розвитку його організаційних знань;

інструментарій управління персоналом будівельного підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності, який, на відміну від існуючих, містить методи та заходи з формування кадрової політики (забезпечення персоналом, формування необхідного рівня компетентності, кваліфікації, досвіду, адекватної системи оплати праці) відповідно напрямкам розвитку, цілям конкурентної стратегії, результатам оцінювання наявного та прогнозного рівнів конкурентоспроможності будівельного підприємства;

дістали подальшого розвитку:

понятійно-категоріальний апарат системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства через уточнення змістовного наповнення предметної області дослідження та виділення

взаємозв'язку між ключовими поняттями «конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність персоналу – адаптація до інноваційних змін – якість трудового життя – якість робочої сили», що дало можливість визначити принципи формування системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства;

оцінювально-аналітичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що, на відміну від існуючих, містить оцінювання: впливу якості робочої сили на конкурентоспроможність будівельного підприємства; рівня компетентності управлінського персоналу будівельних підприємств; факторів управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства; наявного та прогнозного рівня конкурентоспроможності будівельного підприємства; мотиваційного потенціалу розвитку персоналу будівельних підприємств; аналіз тенденцій та змін функціонування та розвитку будівельних підприємств в конкурентному середовищі.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені у дисертації науково-практичні рекомендації та комплекс заходів, реалізація яких сприяє підвищенню ефективності системи управління персоналом для зміцнення конкурентоспроможності підприємств, їх адаптації до змін зовнішнього середовища, стабілізації основної діяльності та одержанню очікуваного прибутку мають практичне значення, рівень використання рекомендацій та розробок у господарській практиці підтверджено відповідними документами. Так, основні результати дослідження, зокрема науково-методичні пропозиції щодо оцінки мотивації персоналу підприємства для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства розглянуто та схвалено ТОВ «Вінницябуд» (довідка № 283/24 від 10.06.2019 р.), ТОВ «ЗІМ КЕПІТАЛ ГРУП» (довідка б/н від 15.08.2019 р.), Акт про реалізацію результатів дослідження від ГО «Академія будівництва України» (довідка б/н від 20.05.2019 р.).

Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі ВСП «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури» (довідка про впровадження б/н від 17.05.2019 р.) підчас викладання дисциплін «Економічна безпека підприємства», «Фінансовий аналіз», «Управління конкурентоспроможністю підприємств», «Менеджмент в будівництві».

Особистий внесок здобувача. Дисертація виконана особисто здобувачем. Автору належить наукова ідея, обґрунтування завдань та вибір методів дослідження, теоретичні та методичні розробки, методичні підходи та методи, які стосуються теоретичних та методичних засад забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Внесок автора у колективні наукові праці конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні положення й одержані результати дисертації доповідались і були схвалені на 6 наукових конференціях: Science and education Collection of scientific articles, Nürnberg, Deutschland, 2017; International Scientific Conference Innovative Potential of socio-economic systems: the challenges of the global world, Lisbon, Portugal 2017; Міжнародна науково-практична конференція «Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення», Львів, 2017р; III Міжнародна науково-технічна конференція «Ефективні технології в будівництві», КНУБА, 2018; Восьма міжнародна науково-практична конференція Євроінтеграція-2018, КНУБА, 2018; Міжнародна науково-практична конференція «Build Master class», КНУБА, 2018.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел із 214 найменувань на 19 сторінках, 12 додатків на 22 сторінках. Повний обсяг роботи становить 215 сторінок (8,896 авт. арк.), з них 164 сторінки містять основний текст (6,83 авт. арк.). Робота містить 29 рисунків, з яких 6 займають 6 повних сторінок, 34 таблиці, з яких 4 займають 4 повні сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Понятійно-термінологічна бази дослідження системи управління персоналом підприємств

Досліджуючи історію людського суспільства, можна відстежити початок та еволюцію ефективного управління людьми. Ця діяльність бере свої витoki з основ історії людської цивілізації. Слід зауважити, що людство завжди намагалось вирішити складні проблеми, пов'язані з використанням обмежених ресурсів, поділом праці, мотивацією трудової діяльності, дисципліною тощо. Дослідження еволюції поглядів щодо формування системи управління персоналом дало можливість виділити періоди чітко виражених ідей, доктрин і підходів.

На основі аналізу наукових підходів до проблем становлення системи управління персоналом підприємства слід запропонувати наступну періодизацію концептуальних підходів до ефективного управління персоналом (табл. 1.1).

На загальну систему управління персоналом підприємства суттєво вплинула промислова революція XIX століття – на зміну майстерням прийшли фабрики. На заміну дрібному прийшло велике машинне виробництво, що використовувало спільну роботу великої чисельності людей. Зміни відбулись і в характері праці – кваліфіковану працю було замінено більш механічною працею. У 20–30-і роки XX століття внаслідок дії таких факторів, як розвиток профспілкового руху та активне втручання держави у відносини між працівниками та роботодавцями в промислово розвинених країнах відбулись кардинальні зміни в управлінні людськими ресурсами.

Таблиця 1.1

**Еволюційні основи формування ефективного управління персоналом\***

Період часу, рік	Еволюційні основи	Ставлення системи управління персоналом на підприємстві до працівників	Напрями удосконалення системи управління персоналом
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891–1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911–1920 рр.	Ефективність завдань	Забезпечення високої заробітної платні працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і часу, що витрачається
1921–1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації
1931–1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку на противагу думці Адміністрації	Створення програм комунікації працівників
1941–1950 рр.	Соціальна безпека	Використання заходів соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951–1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібне урахування їх думки під час управління	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961–1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971–1980 рр.	Складність завдання	Удосконалення змісту праці, що націлює на вирішення складних завдань	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981–1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991–2000 рр.	Зміни в складі робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація
2001–2015 рр.	Корпоративність в управлінні	Соціальна відповідальність бізнесу	Розвиток інноваційних підходів у становленні ринкових соціально-трудова відносин

\*- складено і доповнено автором на основі [4, 9,10,13,25,39,54]

Запровадження в країнах Західної Європи принципів системи наукового управління в 20-х роках ХХ століття відповідало нагальним потребам економіки західних країн.

Це дозволило залучити в процес масового виробництва армію «синіх комірців», яка складалася з недосвідчених, малокваліфікованих робітників, і тим самим закласти основу індустріального суспільства. Розвиток підходів ефективного управління персоналом показано у таблиці 1.2.

Фредерік Уінслоу Тейлор разом із Френком Гілбретом (1868–1924), Ліліан Гілбрет (1878–1972), Генрі Ганттом (1861–1919), які належали до школи наукового управління, були основоположниками першої науково обґрунтованої концепції використання трудових ресурсів (labor resources use). Дослідження показало, що Ф. У. Тейлор зосереджувався на основних типах операцій, які виконує кожен працівник, оскільки головними вважав організацію праці і виробничі завдання.

*Таблиця 1.2*

**Розвиток наукових теорій управління персоналом\***

Осново-положники	Характеристика
Фредерік Уінслоу Тейлор, Ліліан Гілбрет, Генрі Гантт	Школа наукового управління. Було сформовано першу науковообґрунтовану концепцію використання трудових ресурсів (labor resources use). Дослідники вважали, що стрижнем наукового управління персоналом є аналіз змісту праці та її компонентів. Концепція зводилася до того, що робота складається з низки простих операцій, які часто повторюються і якими легко оволодіти. Основним обов'язком керівництва є нагляд і контроль. Оплата має бути прямо пропорційною обсягові виконаної роботи (відрядна оплата), оскільки це підвищує зацікавленість робітника в результатах праці. Ідеї Ф.-У. Тейлора стимулювали різноманітні дослідження, що зосереджувалися на таких проблемах: вивчення фізичних можливостей людини; визначення часу, необхідного для виконання конкретних виробничих операцій; вивчення фізичної втоми і визначення часу, необхідного організму для відновлення сил; визначення рівня і моделі заробітної плати, які б спонукали працівників виконувати роботу якнайшвидше й у більшому обсязі. Пізніші дослідження викристалізувалися в новому науковому напрямі – ергономіці (грец. ergon – робота, праця і nomos – закон), зосередженій на вивченні поведінки людини у процесі праці, руху органів людського тіла в системі «людина – техніка – виробництво». Ідеї Ф.-У. Тейлора сприяли виникненню наукової організації праці, обґрунтуванню методу PERT, широкому запровадженню ергономіки.

## Продовження таблиці 1.2

Осново-положники	Характеристика
Анрі Файоль, Ліндалл Урвік, Гаррінгтон Емерсон, Лютер Гюлік, Макс Вебер	Адміністративна школа управління. Класична теорія ґрунтується на уявленні, що всі підприємства за своєю суттю є однаковими. А. Файоль ввів поняття «типове виробниче підприємство», яке характеризується єдиною правильною організаційною структурою, першим поставив питання про організоване навчання основам менеджменту і виділив основні функції менеджменту: планування, організація, управління, координація і контроль. Запропоновано концепцію управління персоналом (personnel management), яка оцінює людину через її посаду, а основу управління вбачає в адміністративному механізмі. Також, чітка регламентація відносин є запорукою успіху організації. А. Файоль не виокремлював функції управління персоналом, проте фактично впритул наблизився до цієї ідеї, сформулювавши 14 принципів управління, які за своїм змістом і є принципами управління персоналом: поділ праці; повноваження й відповідальність; дисципліна; єдиноначальність; єдність напрямку; підпорядкованість особистих інтересів загальним; винагорода персоналу; централізація (влади); скалярний (ступінчастий) ланцюг розпоряджень; порядок; справедливість; стабільність робочого місця; ініціатива; корпоративний дух.
Д. Мак-Грегор	Школа поведінкових наук. Розроблено теорію Х і Y. Відповідно до теорії Х людина має вроджену огиду до праці і намагається уникнути її. Тому більшість людей необхідно контролювати, скеровувати і під загрозою покарання примушувати працювати задля досягнення цілей організації. Відповідно до теорії Y, існують люди, яким праця приносить задоволення. Найважливішим стимулом до праці для таких людей є задоволення потреб власного «Я» і прагнення до самореалізації. Тому вирішальний вплив на поведінку менеджера має те, що він думає про своїх співробітників, як уявляє їхні потреби і як планує мотивувати їхню працю.
Ф. Герцберг	Учений дійшов висновку про два типи факторів, що впливають на ставлення людини до праці: фактори, які не вселяють відчуття задоволення (фактори «гігієни»), – політика підприємства, тривалість робочого дня, оплата і умови праці та ін.; фактори, що породжують почуття задоволення (фактори «мотивації»), – досягнення, визнання, цікава за змістом праця, відповідальність, можливість службового просування та ін. Висновок Ф. Герцберга про те, що позитивні установки співробітників стосовно праці мають інші причини, ніж негативні, спонукав його відмовитися від класичної концепції задоволеності, за якою перехід від стану «задоволений» до стану «незадоволений» є безперервним. Протилежним почуттям незадоволеності, на його думку, є не задоволеність, а відсутність незадоволеності.
В. Врум	Теорія очікувань передбачила максимізацію власної корисності. Це положення міститься і в теорії процесів як інструментарій, яка керується поняттями «цінність», «інструментарій», «очікування». Цінність у цій моделі означає ефективну орієнтацію людини на результати її діяльності, тобто наскільки важливим є значення результату для індивіда.



## Продовження таблиці 1.2

Осново-положники	Характеристика
Лайман Портер, Едвард Лоулер	Комплексна теорія. Ґрунтується на моделі, яка враховує цінність винагород, зв'язки між явищами «зусилля – винагорода», здібності, характер, роль працівника. Дана теорія не передбачає усунення несправедливості за допомогою мотивації.
Г. Шульц, Г. Беккер	Г. Шульц довів, що в економіці США дохід від людського капіталу вищий ніж від матеріально-технічного капіталу, тому людина має стати центром інвестиційної політики організації. Г. Беккер визначив віддачу від вкладень в освіту як відношення доходів до витрат і отримав цифру в 12–14% річного прибутку. Таким чином, ефективність вищої освіти Г. Беккер оцінив у 12–14% річного прибутку. Г. Беккер у своєму аналізі людського капіталу виходив з уявлень про людську поведінку як раціональну і доцільну, застосовуючи економічні категорії до найрізноманітніших аспектів людського життя, включаючи і ті, які традиційно знаходилися у веденні інших соціальних дисциплін. Сформульована ним модель заклала підвалини подальших досліджень в цій галузі.
П. Сенге	Автором закладено підвалини концепції організації, що навчається; визначено п'ять елементів, котрі дозволяють всім працівникам організації навчатися: загальне бачення, інтелектуальні моделі, особиста майстерність, групове навчання, системне мислення [176].
М. Педлер, Дж. Бургойн та Т. Бойделл	Вказали на основні відмінності підприємства, що навчається: стратегія стає засобом навчання, до розробки політики залучаються всі працівники, розуміння бухгалтерської документації, доступність інформації, гнучкість організаційної структури, гнучкість систем винагороди, створення умов для навчання і розвитку, можливості для саморозвитку, обмін досвідом з іншими компаніями, дослідження бізнес-середовища [55, с. 57–59; 64].
П. Друкер	Сформулював концепцію суспільства знань, яка зараз інтенсивно розвивається теоретиками менеджменту. Основні положення цієї концепції зводяться до наступного: по-перше, сучасний світ знаходиться на початку доби суспільства знань, яке прийшло на зміну індустріальній добі (головна перевага розвинених країн – високий рівень економічного розвитку – втрачає своє значення, коли мова йде про людський фактор; інтелектуальний потенціал, талант і обдарованість не є приналежністю тільки розвинених країн; для розвитку професіоналів не потрібні дорогі ресурси і тому всі країни, незалежно від їх економічного рівня, мають шанс на процвітання, якщо вони створять умови для реалізації творчого потенціалу своїх співвітчизників); по-друге, на початку XXI століття зародилася і почала швидко збільшуватися когорта інтелектуальних працівників (knowledge workers) (knowledge worker буквально означає «працівник, озброєний знаннями»; в деяких наукових джерелах цей термін був перекладений на українську як «висококваліфікований працівник», або «професіонал»; нам здається більш точним термін «інтелектуальний працівник»

\*- розроблено автором на основі [54; 59, с. 57–59;64; 127; 135]

Провівши чимало досліджень на багатьох підприємствах, він дійшов висновку, що емпіричні методи управління виробничими процесами є

причиною марнотратства, якого можна уникнути. Вчений пропонував проаналізувати дії працівників та їхню тривалість, і на цій основі визначити найкращу операційну форму для кожного завдання [160]. Родоначальником адміністративної школи управління став французький дослідник і організатор виробництва Анрі Файоль. Він першим розпочав вивчення організаційної структури в бізнесі. А. Файоль стверджував: «Управляти – це означає: передбачати, вивчати майбутнє і намічати програму дій; організовувати – будувати подвійний організм підприємства: матеріальний і соціальний; розпоряджатися – приводити в дію персонал підприємства; погоджувати – пов'язувати і об'єднувати, поєднувати всі дії і зусилля; контролювати – спостерігати, щоб усе відбувалося відповідно до встановлених правил і розпоряджень» [176]. Поєднання обох підходів (спеціалізації керівників (Ф.-У. Тейлор) і єдності управління (А. Файоль)) було взято за основу ієрархічно-функціональної структури, відомої під назвою «staff and line» (штат і лінія), що згодом поширилася у світі. У 30–50-і роки ХХ ст. набула поширення концепція школи людських відносин, яку репрезентували американський психолог Мері-Паркер Фолетт (1868– 1933), американський соціолог і психолог Елтон Мейо (1880–1949) і німецький психолог Гуго Мюнстерберг (1863–1916). Цей напрям заперечував погляд на людину, як на homo economicus (людину економічну), який пронизував попередні концепції. Він передбачав значно тонший і складніший аналіз мотивування поведінки людини. Цьому сприяли основоположні постулати цієї концепції: перший – це ствердження того, що кожна людина, незалежно від її місця в ієрархічній системі, має право на повагу; і другий – визнання людиною своєї корисності і необхідності так само важливе для неї, як і заробітна плата, а може, й важливіше.

Після досліджень та багатьох (до 2000) індивідуальних бесід на заводах «Western Electric Company» у 1927–1932 рр. в м. Хоуторн (США) Е. Мейо дійшов таких висновків: фізичні умови не є основною причиною підвищення продуктивності, оскільки продуктивність зростала як із поліпшенням, так і з погіршенням освітлення цехів; усвідомлення робітниками своєї належності до

груп з особливими інтересами заохочувало їх до роботи (так званий ефект Хоуторна). К. Левін на основі тестових досліджень сформулював декілька стилів керівництва фірмою. Перший стиль – автократичний (авторитарний): керівник вирішує і діє сам, не бере участі у виконанні рішень, але санкціонує і контролює дії підлеглих. Другий стиль – демократичний: керівник надає змогу підлеглим брати участь у прийнятті рішень і розробленні способів виконання завдань, група самостійно оцінює результати своєї роботи. І третій – пасивний, де керівник не втручається у процеси виробництва і управління, рішення приймаються без чіткого усвідомлення перебігу подій, керівник не висловлює підлеглим своєї оцінки їхньої праці [73].

Одержані К. Левіним результати не були однозначними, адже працівники краще працювали за авторитарного стилю, але почувалися щасливішими за демократичного керівництва. Пізніші дослідження показали, що психологічний тип керівника для працівника важить менше, ніж середовище, у якому він працює (структура організації, правила гри, розподіл відповідальності), тобто стиль керівництва залежить від природи організації.

Цікавими є дослідження Р. Лайкерта, який вивчав залежність рентабельності організації від міжособистісних відносин і запропонував теорію, що зводиться до таких положень:

- якщо підприємство займається розв'язанням проблем своїх працівників, це не є марнуванням часу; обрати єдиний стиль керівництва неможливо, кожному виду діяльності відповідає оптимальний для конкретних умов стиль;
- слід розрізняти постійну продуктивність і тимчасову, яка часто є результатом примусу і завдає шкоди моральному стану персоналу;
- кожна людина, як правило, прагне відчувати певну відповідальність; відсутність цього свідчить про примусовий стиль керівництва.

Згодом поширювалась концепція важливості людського ресурсу. Суть даної концепції полягала у наданні допомоги працівникам в усвідомленні власних можливостей і налагодженні трудових відносин. На нашу думку, саме ця концепція нині є однією із найперспективніших для України. Зумовлено це

рядом обставин. По-перше, в нових умовах господарювання відбулося підвищення загальної мобільності населення. По-друге, відбулись суттєві зміни у структурі економіки, яка раніше потребувала чимало робочої сили, тепер – значних капіталовкладень, наслідком чого є скорочення попиту на некваліфікованих працівників і зростання – на висококваліфікованих. По-третє, активізувався профспілковий рух (забезпечення здійснення права на працю стане провідним напрямом діяльності профспілок; профспілки стають соціальними партнерами, з якими слід рахуватися). І нарешті, технічний прогрес і розвиток освіти; загальний структурний розвиток економіки, що зумовлює глибокі зміни у поглядах на управління підприємством, яке перестає бути прерогативою власника і перетворюється на окрему професію. Тому на підприємствах виняткове значення надається результатам, а не привілеям, пов'язаним із посадою керівника.

Отже, застосування концепції трудових ресурсів можна розглядати в якості перехідного теоретичного і практичного знаряддя від постсоціалістичної моделі управління персоналом в українських підприємствах до широко застосовуваного нині в економічно розвинутих країнах ефективного управління за моделлю людського капіталу.

У 80-і роки ХХ-го сторіччя професор Каліфорнійського університету В. Оучі сформулював теорію «Z», що полягає в розвитку ініціативи, ентузіазму для задоволення необхідних потреб працівника, без введення контролю. Дослідження показують, що в останній третині ХХ ст. увагу учених привернули теорії ефективного управління людьми на виробництві з позицій людського капіталу. Однак, усі спроби виразити людський капітал у грошовому вимірі робилися для того, щоб оцінити значення витрат на виховання, охорону здоров'я у формуванні економічного потенціалу нації.

Теорії людського капіталу задали новий напрям розвитку управлінської думки – відтепер людина більше не вважається просто чинником виробництва. Вона – специфічний елемент, що постійно розвивається і має бути оцінений як справжній актив. Для сучасних теорій управління персоналом характерне визнання центральної ролі інтелектуального і творчого потенціалу працівника для розвитку підприємства. Серед факторів, що сприяють максимальному

розкриттю здібностей людини, чільне місце відводиться системі управління знаннями. Але відомо, що перша спроба оцінити грошову вартість продуктивних властивостей людини була зроблена ще в XVII сторіччі родоначальником англійської класичної політекономії В. Петті, який вважав, що багатство кожної країни залежить від роду занять її громадян і їх здатності до праці. За його розрахунками «цінність основної маси людей, як і землі, дорівнює двадцятикратному річному доходу, який вони приносять». Автор звертає увагу, що теорія людського капіталу розроблена в межах економічної теорії, яка оперує економічними категоріями й використовує знання з інших соціальних дисциплін. Згідно з її уявленнями людський капітал – це ресурс, цінніший за природні ресурси і накопичене багатство.

Сучасні уявлення про людський капітал були розвинені в роботах Т. Шульца і Г. Беккера, які отримали Нобелівські премії в області економіки за розробку теорії людського капіталу відповідно в 1979 і 1992 роках. Інвестиціями в людський капітал виступають всі заходи, що сприяють його розвитку. До них відносяться: можливість отримання різноманітного професійного досвіду; навчання (формальне і неформальне); підтримка і відновлення працездатності, охорона здоров'я; доступ до якомога повнішої інформації, що необхідна для роботи. Роботодавці очікують від інвестицій в людський капітал підвищення продуктивності праці, гнучкості і здатності до введення інновацій. В США за деякими оцінками частка інвестицій в людський капітал складає більше 15 % ВВП, що перевищує «чисті» валові інвестиції приватного капіталу в матеріально-технічні ресурси.

Отже, концепція людських ресурсів відіграла визначальну роль у формуванні сучасних поглядів на управління персоналом. Вона змінила характер відношень між роботодавцем і найманим працівником та підвищила роль підрозділу з управління персоналом в структурі підприємства. Наприкінці 90-х років минулого століття набула поширення теорія інтелектуального капіталу. Під інтелектуальним капіталом розуміють корисні для організації знання, що знаходяться в процесі руху – обміну, оволодіння і застосування. Ці знання

становлять нематеріальні ресурси, котрі разом з матеріальними складають ринкову вартість організації. Джек Уелш, один із найавторитетніших менеджерів другої половини ХХ століття, казав: «Я вважаю, що конкурентна перевага компанії полягає в її здатності щоденно примножувати свій інтелектуальний капітал» [14].

Трьома складовими інтелектуального капіталу виступають: людський (знання, вміння і здібності окремих працівників підприємства), соціальний (запаси і переміщення знань, що виникають завдяки спілкуванню і взаємодії між працівниками всередині і поза організацією) і організаційний капітал (знання, якими володіє підприємство і які зберігаються в її документах).

На відміну від людського капіталу, організаційний капітал – це те, що залишається в організації після звільнення окремого працівника. Ефективність сучасної організації залежить не тільки від того, наскільки успішно зростають знання її працівників, але і від того, як ці знання циркулюють між працівниками і використовуються організацією, перетворюючись на організаційний капітал [7].

Таким чином можна стверджувати, що виробляють і акумулюють знання окремі люди (людський капітал); поширюються ці знання через взаємодію між людьми (соціальний капітал); результатом двох попередніх процесів є знання, котрими володіє певне підприємство (організаційний капітал).

В останнє десятиліття ХХ ст. була започаткована досить цікава концепція, що відкриває нові можливості для подальшого підвищення ефективності управління персоналом, ефективного використання творчого потенціалу всіх працюючих – концепція організації, що навчається. Ця концепція розглядає організацію як таку, що завжди готова змінити себе, щоб адаптуватися до безперервно мінливого бізнес- середовища. Вона відкрита до інновацій і свідомо спрямовує свої зусилля на розвиток власного творчого потенціалу [18].

Суспільство знань змінює роль соціальних структур і держави. Сучасні організації переймають на себе все більше соціальних функцій, які раніше

виконувала держава. З іншого боку, державі належить провідна роль у піклуванні про тих, хто в результаті підвищення продуктивності праці залишився без роботи.

Перехід економіки розвинених країн в добу знань призвів до значного підвищення продуктивності праці. С. Кові вважає, що масові звільнення, що відбувалися в процесі реінжинірингу і реструктуризації промислових підприємств, характерні для промисловості розвинених країн останніх десятиріч – це, врешті решт, результат підвищення продуктивності праці, яке «виштовхує» зі сфери матеріального виробництва все нових і нових людей [45].

У подальшому розвитку суспільства завдяки запровадженню досягнень науково-технічного характеру були виділені технократичний та гуманістичний підходи до ефективного управління персоналом. Вивчаючи теоретико-методичне підґрунтя, варто визначити сутність понять, що покладені в основу нашого дослідження. У ході дослідження нами з'ясовано, що поняття «управління персоналом» розуміється неоднозначно. Окремі формулювання його сутності науковцями наведено в таблиці 1.3. Проведене дослідження сутності поняття «управління персоналом» дає підстави стверджувати, що кожне з наведених визначень варте уваги і відображає авторське бачення поняття. Здебільшого під управлінням персоналом розуміють процес реалізації функцій менеджменту [60; 133]. Рідко автори вказують, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей функціонування підприємства. Враховуючи проведені дослідження трактувань, пропонуємо власне бачення поняття, а саме: управління персоналом – це комплексна система удосконалення нормування, наукової організації його праці, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, підвищення мотивації і стимулювання результативної діяльності персоналу задля збільшення прибутковості підприємств.

**Визначення поняття «управління персоналом»\***

Автор	Визначення поняття
М. О. Меньшикова	Управління персоналом – це «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності» [90].
В. М. Данилюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк	Управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [36, с. 43].
Т. Г. Александрова	Сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань [3].
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак	Управління персоналом визначають як процес реалізації функцій менеджменту [9, с.10].
М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова	Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих) [89, с. 10].
О. В. Крушельницька	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [78, с. 16].
Ф. І. Хміль	Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.
А. С. Пелих	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей [119].
Є. Охотський, В. Анісімов	Управління персоналом – це професійна праця, що потребує спеціальних знань і кваліфікації. Це особлива діяльність керівників і працівників кадрових служб усіх рівнів, яка спрямована на мобілізацію людей і мотивацію їх праці, а також на забезпечення умов для їх професійного вдосконалення, задоволеності у процесі виконання функціональних обов'язків на державній службі .
В. Пугачов	Управління персоналом – діяльність по забезпеченню організації необхідною кількістю співробітників необхідної кваліфікації і якості в цілому, їх мотивації і використання в цілях ділової (насамперед економічної), а також соціальної ефективності [127, с. 6].



## Продовження таблиці 1.3

Автор	Визначення поняття
В. І. Крамаренко	Управління персоналом – система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації .
В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всього персоналу організації, направлений на досягнення поставленої цілі [89, с.11].
Авторське визначення	Управління персоналом – це системно організований процес використання персоналу організації, направлений на досягнення поставленої мети збільшення прибутковості підприємств.

\*-розроблено автором на основі [90,36, 3,9 89, 78, 119, 127]

Наприкінці першого десятиліття ХХІ століття світовий бізнес зіткнувся зі складними економічними умовами. Світова економіка ледве справляється з наслідками фінансової кризи. Серед пріоритетів – зміцнення балансів; управління витратами; ефективне управління ризиками в широкому сенсі; удосконалення грошових потоків; визначення та використання важелів визначення вартості – якщо не для зростання, то хоча б для стабілізації; ефективна система управління персоналом з використанням інноваційних методів, вихованням і пошуком талантів [34]. Таким чином, довгострокові програми розвитку персоналу набувають пріоритетного значення.

Проблемам людини та її місця в системі господарювання, зайнятості та умовам праці присвячував увагу у своїх працях І. Франко (1856–1916). Про сукупність та різновиди людських потреб вказували відомі вчені економісти М. І. Туган-Барановський (1865–1919) та І. В. Вернадський (1821–1884). У радянській теорії ефективного управління персоналом розглядався з точки зору організаційно-технічної або соціальної (як колектив) систем. О. К. Гастєв, В. Н. Іванова, Е. М. Коржева, М. А. Куртіков, М. І. Лапін, Н. Ф. Наумова, С. С. Струмлінін та інші вчені вивчали працівника і колектив в організаційно-управлінських відносинах, а також у зв'язку зі структурним поділом організацій. Характеристика поглядів на ефективне управління персоналом у радянські часи відображена у таблиці 1.4.

Дослідження показали, що однією зі значних соціально-економічних проблем в управлінні персоналом в радянські роки була участь працівників підприємства у вирішенні актуальних питань її внутрішнього життя, зокрема, у здійсненні управлінських функцій, таких як контроль [14].

Таблиця 1.4

### Наукові підходи до ефективного управління персоналом\*

Представники	Характеристика
М. І. Лапін	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначив соціальну функцію підприємства як систему «різних соціальних груп і взаємовідносин між ними»;</li> <li>– соціальна група виступає, на його думку, як важливий структурний елемент, що пов'язує працівника з основним колективом і суспільством [36].</li> </ul>
О. К. Гастєв	<ul style="list-style-type: none"> <li>– працював над обґрунтуванням функцій, що неминуче виконуються працівником на будь-якому робочому місці, а саме «розрахунок – настанова – опрацювання – контроль – аналіз – систематика – розрахунок – настанова ...»;</li> <li>– заклав основи комплексного підходу до теорії управління, тобто підходу, який у сучасному менеджменті розглядається як системний підхід.</li> </ul>
Є.Ф. Розмирович	<ul style="list-style-type: none"> <li>– єдино правильним підходом до ефективного управління вважала технічний;</li> <li>– механізація і автоматизація виробничих процесів робить працю з управління людьми дедалі простішою і простішою, веде до поступового її відмирання;</li> <li>– вважала, що згодом управління як наука «з управління людьми», управління суспільством стане просто не потрібною, вона відіме [41, с. 194–208].</li> </ul>
П. М. Керженцев	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вважав, що ефективне управління людьми на різних підприємствах має спільні риси, тому може бути доцільним обмін досвідом та формулювання певних загальних принципів управління.</li> </ul>
М. А. Вітке	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сформулював тезу про необхідність виділення окремої науки – управління людьми, а також визначав сукупність якостей, які є необхідними керівникові;</li> <li>– увів у науковий обіг такі терміни, як «людський фактор виробництва», «соціально-психологічна атмосфера», «колективно-трудова діяльність» та інші;</li> <li>– відмовившись від традиційних методів (авторитарне управління), закликав до «організаційної революції»;</li> <li>– розглядав управління як спосіб вивільнення творчої енергії працівників [31].</li> </ul>
Ф. Р. Дунаєвський	<ul style="list-style-type: none"> <li>– акцентував увагу на проблемах підбору персоналу, його підготовки та стимулюванні;</li> <li>– застосував поняття «адміністративної ємкості», під яким розумів здатність керівника безпосередньо працювати із певною чисельністю осіб;</li> <li>– працював над обґрунтуванням принципів управління, які склалися у соціалістичній системі господарювання: централізм, пряме директивне управління виробничо-господарською діяльністю організацій з боку державних та партійних органів [46, с. 16–24].</li> </ul>

\*- розроблено автором на основі [31; 36, 46]

З початком нової економічної політики питання розвитку науки управління набували ще більшої актуальності. Відображенням цього став той факт, що в СРСР, у тому числі і в Україні, на початку 20-х років були створені численні науково-дослідні інститути, лабораторії, різні бюро раціоналізації, що вивчали проблеми наукової організації праці й управління. Вже в 1923 р. у країні було 58 таких організацій.

За матеріалами дискусій і літератури тих років виділяють кілька напрямів у методологічних пошуках і підходах до розуміння предмета і принципів управління того часу. За масштабністю впливу першим варто виділити організаційно-технічний підхід, найактивнішим представником якого був О. О. Богданов. Вважаючи, що всі види управління мають загальні риси, він спробував створити особливу організаційну науку, визначивши її предмет, закони, основні категорії. Проведене дослідження дає автору можливість стверджувати, що роль і стиль роботи керівника, методи і принципи керівництва, підготовка і перепідготовка кваліфікованих кадрів, підбір кадрів, спільність інтересів керівників-професіоналів і спеціалістів – все це було предметом дослідження представників даного напрямку. Вважаючи, що нові принципи і методи управління виробництвом ставлять нові, вищі вимоги до керівників усіх рангів, вони обґрунтували думку про те, що реалізація цих вимог можлива лише в умовах глибокої децентралізації управління, звільнення керівників від діяльності, що регламентується згори. Крім того, керівники повинні постійно підвищувати рівень своєї кваліфікації.

У повоєнний період у науковій літературі з управління набув розвитку напрям, що виник наприкінці 30-х років. Його відмінною рисою стало дослідження закономірностей управління «не взагалі», а пов'язаних з особливостями об'єкта управління – планового соціалістичного виробництва. До кінця 50-х років у СРСР намітилося також поступове подолання існуючого раніше негативного ставлення до застосування математичних методів в економіці. Подальше визнання кібернетики і застосування її в дослідженні економічних процесів сприяли визнанню науки управління. У 60–70-х роках

серед вчених у СРСР розгортається навіть дискусія про предмет і методологію цієї науки.

Необхідно зауважити, що незважаючи на величезний інтерес радянських учених до проблем управління, наявність численної кількості відповідної літератури, оцінка радянської теорії управління даного періоду є скоріше негативною, ніж позитивною. Такий висновок пояснюється, по-перше, тим, що аналіз управління виробництвом як організаційно-технічної діяльності, що переважав у 20–30 роки, згодом поступився місцем дослідженню управління як системи відносин. Дослідники процесу управління дедалі частіше виходили за межі аналізу власне управлінської діяльності, акцентуючи увагу на виявленні домінуючих в економічній науці соціалістичних відносин та їхніх закономірностей. По-друге, визнання управління складовою частиною виробничих відносин поставило його в ряд найважливіших категорій політичної економії соціалізму.

Під впливом подальшого погіршення реальних процесів господарювання, відставання в економічному суперництві з ринково організованими системами до кінця 80-х років управлінська думка в СРСР, як і політична економія соціалізму, що трактувалася догматично, остаточно втратила здатність формувати власну теоретичну базу [45, с. 194–208].

Сучасна українська школа дослідження ефективного управління персоналом представлена Богинею Д. П., Ведерніковим М. Д., Войнаренком М. П., Колотом А. М., Нижником В. М., Семикіною М. В., Тельновим А. С., Турецьким О. А. та іншими вітчизняними науковцями. Дослідження дають підстави стверджувати, що внесок українських вчених у теорію ефективного управління персоналом чималий. На відміну від досліджень, які проводились раніше, доробок яких обмежувався дослідженням управління як системи відносин, поступово змістивши центр уваги на соціальні відносини, вищезазначені вчені розширили коло досліджень. Вони адаптували зарубіжний досвід теорії управління персоналом, на перше місце вивели працівників в центр соціально- економічної системи, створили наукові школи, привнесли

принципи ринкової економіки в трудові відносини, методи організації та управління персоналом.

Так, Колотом А. М. перенесено принципи ринкової економіки в трудові правовідносини, методи погодження інтересів соціальних партнерів в економіку й організацію праці, в менеджмент персоналу та систему соціально-трудова відносин, що відображає їх; сформовано національну модель соціально-трудова відносин на основі зарубіжного досвіду функціонування соціально-трудова сфери та реформування процесу визначення цілей підприємств [40].

Богиня Д. П. визначив, що ключова характеристика сучасного етапу розвитку економіки – це і є зміна ролі людини в соціально-економічному середовищі у зв'язку зі зростанням значення творчих і особистих елементів; людина ставиться в центр соціально-економічної системи, необхідно сприяти активній самореалізації кожного члена суспільства в економічній сфері, що досягається через підвищення соціальної активності людини; здійснено переорієнтацію соціальної політики з короткострокових вузьких задач, обумовлених в основному необхідністю нейтралізації економічних і соціальних наслідків, на вирішення довготривалих задач із формування найсприятливіших умов для розвитку людини; формування попиту на робочу силу пов'язане зі збереженням та модернізацією старих і створенням нових робочих місць [15, с. 11–13].

Ведерніков М. Д. розробив концепцію формування механізму регулювання оплати праці робітників, квінтесенцією якої є відмова від регулювання оплати праці робітників за принципом частки в доході власника-роботодавця та впровадження принципу ціни робочої сили; довів, що формування механізму регулювання оплати праці робітників за принципом ціни робочої сили вимагає виміру здібностей робітників до праці як необхідної підстави здійснення купівлі-продажу робочої сили між найманим робітником та власником-роботодавцем; удосконалив методи тарифікації робітників шляхом застосування гнучкої моделі тарифної системи оплати

праці, парадигмою якої є її вертикально-горизонтальна версія, що забезпечує врахування професійних і особистих якостей робітників та визначення кожному з них персоніфікованої тарифної ставки [19, с. 5–6].

Семикіна М. В. сформувала концептуальні основи підвищення мотивації трудової діяльності на сучасному етапі та стосовно перспектив ринкових перетворень в Україні, розробила відповідну модельну схему; встановила на модельному рівні залежність між оптимальною величиною мінімального споживчого бюджету і мотивацією працівника до максимізації трудових результатів; запропонувала структуру мотиваційного механізму, яка органічно включає наукові висновки виконаного дослідження і дозволяє сформулювати науково-методичні положення та рекомендації з регулювання стану мотивації на макро- і мікрорівнях з урахуванням особливостей конкретних етапів ринкових перетворень в країні.

Отже, підсумовуючи вищезгадане, вважаємо за необхідно наголосити, що персонал є найціннішим активом підприємств. Від персоналу підприємств залежить їх ефективне функціонування на основі інтелектуальних ресурсів, які мають бути орієнтовані на кінцевий результат – отримання прибутку. Тому підходи до ефективного стратегічного управління персоналом підприємства мають знаходитися у центрі уваги як теоретиків, так і практиків. Через те, в Україні ефективне управління персоналом підприємств має бути забезпечене відповідними механізмами, що дозволяють максимізувати прибуток і економічний добробут підприємства.

## 1.2. Системний підхід до управління персоналом підприємств в умовах конкуренції

Варто зазначити, що управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх

колективами [10, с. 5-6]. У найбільш загальному вигляді управління визначається як діяльність суб'єкта, що виражається в цілеспрямованому, організуючому впливі на об'єкт управління, який здійснюється з метою приведення останнього в бажаний для суб'єкта стан [2, с. 10]. Для характеристики соціального управління часто використовуються загальнотеоретичні положення кібернетики. Управління в рамках цієї науки розглядається як функції організованих систем, які забезпечують цілісність їх структури, підтримання режиму функціонування згідно із закладеною програмою. Управління в такому розумінні є атрибутом певного класу систем (під системою розуміється безліч структурно розчленованих взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які виконують певні функції і створюють деяку цілісну єдність, що володіє новими, інтегративними властивостями, котрі не зводяться до суми властивостей окремих елементів). У загальному вигляді управління щодо будь-яких систем можна уявити як виявлення (шляхом передавання каналами прямого зв'язку командної інформації) впливу управляючої підсистеми на керовану. Звідси каналами зворотного зв'язку в управляючу підсистему надходить інформація про її стан. Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем. Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління [3, с. 11-12]. Отже, основними компонентами управлінської системи є:

1) суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;

2) об'єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;

3) керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організованих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;

4) зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті.

На рисунку 1.1. наведено схему ступенів взаємовпливу елементів внутрішнього середовища організації та визначено рівні впливу окремих складових.

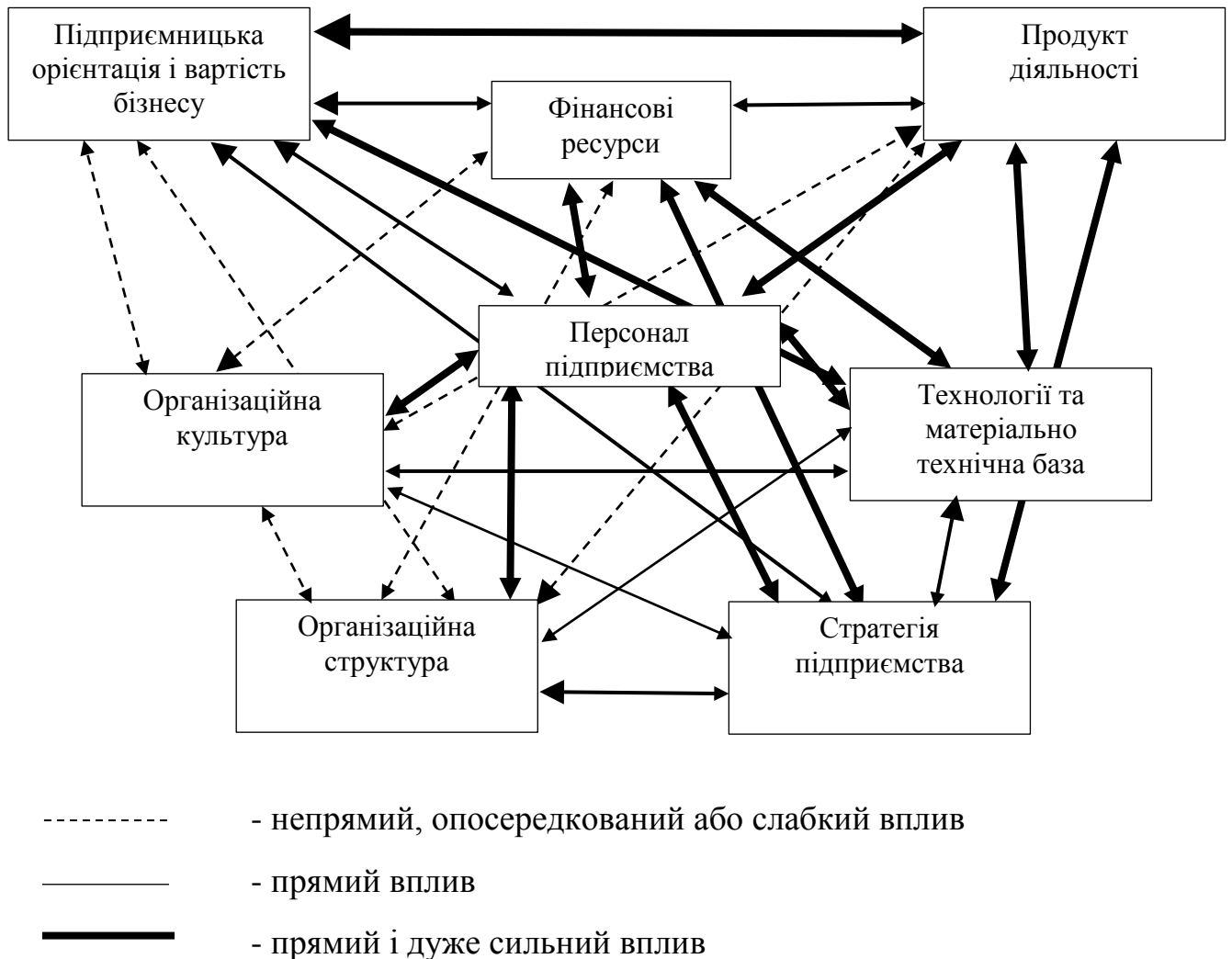


Рис. 1.1. Схема ступенів взаємовпливу елементів внутрішнього середовища та персоналу підприємства (вдосконалено автором)

Узагальнення досвіду роботи організацій, а також праць вітчизняних і зарубіжних фахівців показують, що в найближчі 10-15 років проблеми управління будуть головним чином полягати у сфері роботи з кадрами. Управління кадрами в цілому в рамках окремого підприємства як невід'ємна частина його економічної політики має стратегічний і оперативний аспект.



Організація управління персоналом виробляється на основі концепції розвитку сучасного підприємства, яка складається з трьох частин: виробничої, фінансово-економічної і соціальної (кадрової політики). По суті, на добір і формування безпосередньо управлінської еліти впливають ті ж складові зазначеної концепції. У загальному вигляді управління персоналом становить комплексну прикладну науку і сферу практичної діяльності щодо розробки і впровадження організаційно-економічних, адміністративно-управлінських, правових і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал підприємств для підвищення ефективності діяльності останніх.

Поняття «управління персоналом підприємства» охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності цих товариств (політика відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у колективі, підготовка та перепідготовка працівників, управління конфліктами і т. ін.).

Головна мета системи управління персоналом – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу. Наведене формулювання мети управління персоналом відображає переважно позиції адміністрації щодо діяльності в цьому напрямку. Але відомо, що для того, щоб якась справа була здійснена, вона має бути сприйнята всіма учасниками, стати зрозумілою і важливою для кожного з них. В нашому випадку діяльність у сфері управління персоналом має постійно співвідноситися як із потребами організації, так і життєвими цільовими орієнтирами працівників. Серед останніх найважливішими є потреби у нормальних умовах праці (безпека праці, забезпечення соціальної інфраструктури, комфортний соціально-психологічний клімат, соціально-правова захищеність тощо), а також адекватна оплата праці, можливості реалізувати особисті цілі, зробити кар'єру і т.ін. Якщо ці цілі не співвіднесені, то в організаційному середовищі можуть виникнути протиріччя і навіть

конфлікти, руйнується професійне ядро організації. Усвідомлення того факту, що однією із найважливіших умов реалізації головної мети організації є задоволення соціальних потреб працівників, вважається відправним моментом у методології управління персоналом. З цього положення витікає досить проста на перший погляд формула: чим привабливішою для працівників, з точки зору задоволення їх соціальних потреб, є організація, тим більша вірогідність її ефективного функціонування. Всебічне стимулювання працівників, створення сприятливих умов праці, розвиток в кожному працівникові партнерського ставлення до організації сприяє об'єднанню їх навколо головної ідеї, яку вирішує організація, формуванню в колективі атмосфери діловитості, взаємопідтримки та взаємодопомоги, спрямованості на загальну діяльність. Все це у своїй сукупності стає механізмом, який забезпечує «виживання» організації в сучасних умовах розвитку суспільства. Таким чином, управління персоналом сучасних підприємств можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективно використання його можливостей у процесі діяльності цих підприємств.

Процес управління завжди передбачає наявність об'єкта та суб'єкта управління. Об'єктом управління персоналом є колектив у цілому, всі категорії працюючих, окремі групи і структури; предмет – основні закономірності й рушійні сили, що визначають поведінку персоналу в умовах спільної трудової діяльності. Суб'єктами ж є керівники всіх рівнів та кадрові служби. За традиціями, що вже склалися, управління персоналом (підбір, прийом, навчання персоналу, оцінка і т. ін.) є, з одного боку, однією із сторін діяльності, обов'язком кожного керівника, а з іншого – окремим завданням спеціальних працівників, що входять до складу кадрових служб. Лінійні керівники уповноважені спрямовувати роботу підлеглих, відповідають за виконання головних завдань організації. Разом з тим працівники кадрових структур покликані допомагати і давати поради керівникам з метою найкращого

досягнення ними мети, вирішення конкретних завдань. Працівники кадрових служб як самостійні суб'єкти управління виконують такі функції: забезпечують різні кадрові послуги для лінійних керівників; разом з керівниками розробляють управлінські рішення та заходи щодо їх реалізації; виконують б власні управлінські повноваження; беруть участь у розробці та впровадженні корпоративної стратегії.

Управління персоналом має базуватися на таких принципах [4, с. 131]: – людина – основа корпоративної культури. Успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять на вершину змін, вони стають рушійною силою цих змін; – менеджмент для всіх. Управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («співробітники»); – ефективність як критерій успіху організації, що полягає у досягненні мети з оптимальним використанням ресурсів і максималізації прибутку; – взаємини як критерій успіху організації; – якість як критерій ефективності. Необхідно працювати з п'ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу і якість організації; – команда як критерій успіху організації. Всі команди й окремі співробітники, які входять у команду, роблять внесок як в успіх, так і в провали організації; – навчання – ключ до розвитку та змін і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування організації. Окремо слід сказати про завдання управління персоналом. На підприємстві такими завданнями є пізнання закономірностей і факторів поведінки персоналу та їх використання у досягненні мети організації із врахуванням особистих і групових інтересів персоналу. В ідеалі – це створення організації, що працює на принципі співробітництва, в якій оптимально поєднується рух до загально-організаційних та індивідуальних цілей. На досягнення такого ідеалу впливає низка факторів. Це, насамперед, організаційно-економічні фактори, пов'язані з поділом та організацією праці, організаційно-правовою формою підприємства, його організаційною структурою, системою комунікацій, напрямками використання прибутку, підходами до винагороди працівників тощо.

Адміністративно-управлінські фактори пов'язані з адміністративними методами управління, з особливостями реалізації функцій управління, вибором принципів і методів управління, з комплексом нормативних і директивних актів, що визначають розміщення працівників, закріплюють їх обов'язки, права, відповідальність, відносини влади і підпорядкування. Правові фактори полягають у застосуванні сучасного законодавства в галузі трудових відносин, регулюванні умов праці. Отже, управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, що входить у певні соціальні групи. Сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах адміністративного управління, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особи і теорії людських відносин. Управління персоналом багато в чому визначається кадровою політикою підприємства – діяльністю, пов'язаною з відносинами між суб'єктами організації. Основна проблема кадрової політики – організація відносин «влада-підпорядкування» і спільної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації в справах сучасного підприємства. Ключове питання, що визначає принципи кадрової політики, – сприйняття керівництвом організації персоналу, співвідношення категорій «об'єкт-суб'єкт» у змісті поняття «персонал». Вирішення цього питання багато в чому залежить від суб'єктивних і об'єктивних факторів:

- суб'єктивні: особистісні особливості керівника підприємства, його освіченість в галузі економічних, правових наук;
- об'єктивні: ступінь «вичерпаності» потенціалу матеріальних і фінансових факторів в організації, рівень і перспективи ділової активності, політика держави.

Головними напрямками діяльності у сфері управління персоналом підприємства чи його складовими, є:

- визначення потреби у персоналі (планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби у персоналі);

- відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);
- розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);
- розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);
- підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємостосунків, зниження рівня конфліктності у колективі);
- вплив на мотивацію поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);
- управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, запровадження навчаючих програм, спрямованих на формування у працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);
- правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємостосунків, облік та статистика персоналу, інформування колективу) [5, с. 94].

Як нами вже було визначено, управління персоналом – це «сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності» [10]. В.М. Данилюк, В.М. Петюк та С.О. Цинбалюк [6] вважають, що управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації». Сукупністю впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань, визначає управління персоналом Т.Г. Александрова [1].

Але здебільшого управління персоналом визначають як процес реалізації функцій менеджменту [4; 12]. Кожне з наведених визначень варте

уваги, хоча дуже рідко автори вказують, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей функціонування підприємства, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому. Неочікувано виявилось досить мало теоретичних досліджень, які стосуються визначення структури системи управління персоналом. Протягом останнього десятиліття і сьогодні науковці, стосовно питань управління персоналом, звертають свою увагу здебільшого на напрямки маркетингу персоналу, управління знаннями та стратегічного управління персоналом.

Концептуальна модель системи управління персоналом на підприємстві представлено на рисунку 1.2.

Мета управління персоналом	<b>1. Підвищення якості діяльності підприємства через ефективне управління персоналом</b>						
Завдання 1 рівня	Ефективна реалізація функцій						
	1.1. Прийняття стратегічних рішень персоналу	1.2. Стратегічного контролю персоналу	1.3. Стратегічного обліку персоналу	1.4. Стратегічного планування персоналу	1.5. Стратегічного аналізу і оцінки персоналу	1.6. Стратегічного корегування персоналу	1.7. Стратегічного стимулювання персоналу
Завдання 2 рівня	Ухвалення тактичних рішень з питань реалізації спеціальних функцій управління персоналом: формування, розвиток, оцінка, забезпечення персоналу						
Завдання 3 рівня	Своєчасність, швидкість, ефективність і економічність рішення задач управління персоналом в оперативному режимі						

Рис. 1.2. Концептуальна модель системи управління персоналом на підприємстві

Щодо найбільш обґрунтованих досліджень структури системи управління персоналом, то варто згадати Д.О. Корсакова [7], який виділяє наступні підсистеми системи управління персоналом підприємства:

С1 – підсистема аналізу та планування персоналу;

- C2 – підсистема найму та обліку персоналу;
- C3 – підсистема мотивації персоналу;
- C4 – підсистема оцінки персоналу;
- C5 – підсистема управління розвитком персоналу;
- C6 – підсистема створення умов праці;
- C7 – підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом;
- C8 – підсистема розвитку організаційної структури управління;
- C9 – підсистема правового забезпечення.

Л.Б. Пошелюжна [11] вважає, що система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах, включає наступні підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Інші автори вважають доцільним приймати за основу подальших теоретичних досліджень у сфері управління персоналом наступні елементи структури системи управління персоналом:

- підсистема HR-орієнтирів і планування;
- підсистема забезпечення та організації роботи персоналу;
- підсистема персонал-маркетингу;
- підсистема формування і використання персоналу;
- підсистема розвитку та активізації HR-потенціалу.

Як бачимо, має місце одночасне використання як функціонального, так і компонентного підходу до визначення складу системи управління персоналом. Причиною цього є те, що поняття «система» автори плутають з поняттям «процес», зокрема систему управління персоналом ототожнюють з системою реалізації самого процесу управління.

Згідно Великого тлумачного словника сучасної української мови, «система – це сукупність елементів (частин), що утворюють єдине ціле та взаємодіють один з одним та навколишнім середовищем», а процес управління «характеризується як перебіг якогось явища, послідовної зміни станів, етапів, стадій розвитку й сукупності послідовних дій для досягнення результату. Процес управління посідає у системі управління особливе місце. Процес управління характеризує реальне життя системи».

Тобто, процесом є послідовна зміна станів або явищ, а система – це деякий порядок, розташування, форма організації чого-небудь. Таким чином, вважаємо за доцільне виділити наступні елементи комплексної системи управління персоналом (рис. 1.3.):

- система правового забезпечення процесу управління персоналом;
- система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом;
- система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом;
- система реалізації процесу управління персоналом.

У свою чергу, систему реалізації процесу управління персоналом варто розділити на чотири підсистеми, кожна з яких відповідає за окрему функцію процесу управління і включає основні операції (рис. 1.4.), необхідні для її реалізації. Простежується також причинно-наслідковий зв'язок між представленою комплексною системою управління персоналом і економічною стійкістю підприємства (рис. 1.4.).

Усі ці напрямки поєднані головною метою підприємства – підвищення ефективності діяльності на основі максимально можливої реалізації потенційних здібностей працівників. У найзагальнішому вигляді система роботи з персоналом складається із шести взаємозалежних підсистем: кадрова політика; добір персоналу; його оцінка; розміщення; адаптація; навчання [6, с. 21].

Кадрова політика визначає мету і завдання, пов'язані із ставленням організації до зовнішнього оточення і свого персоналу. Вона здійснюється



стратегічними і оперативними системами управління.

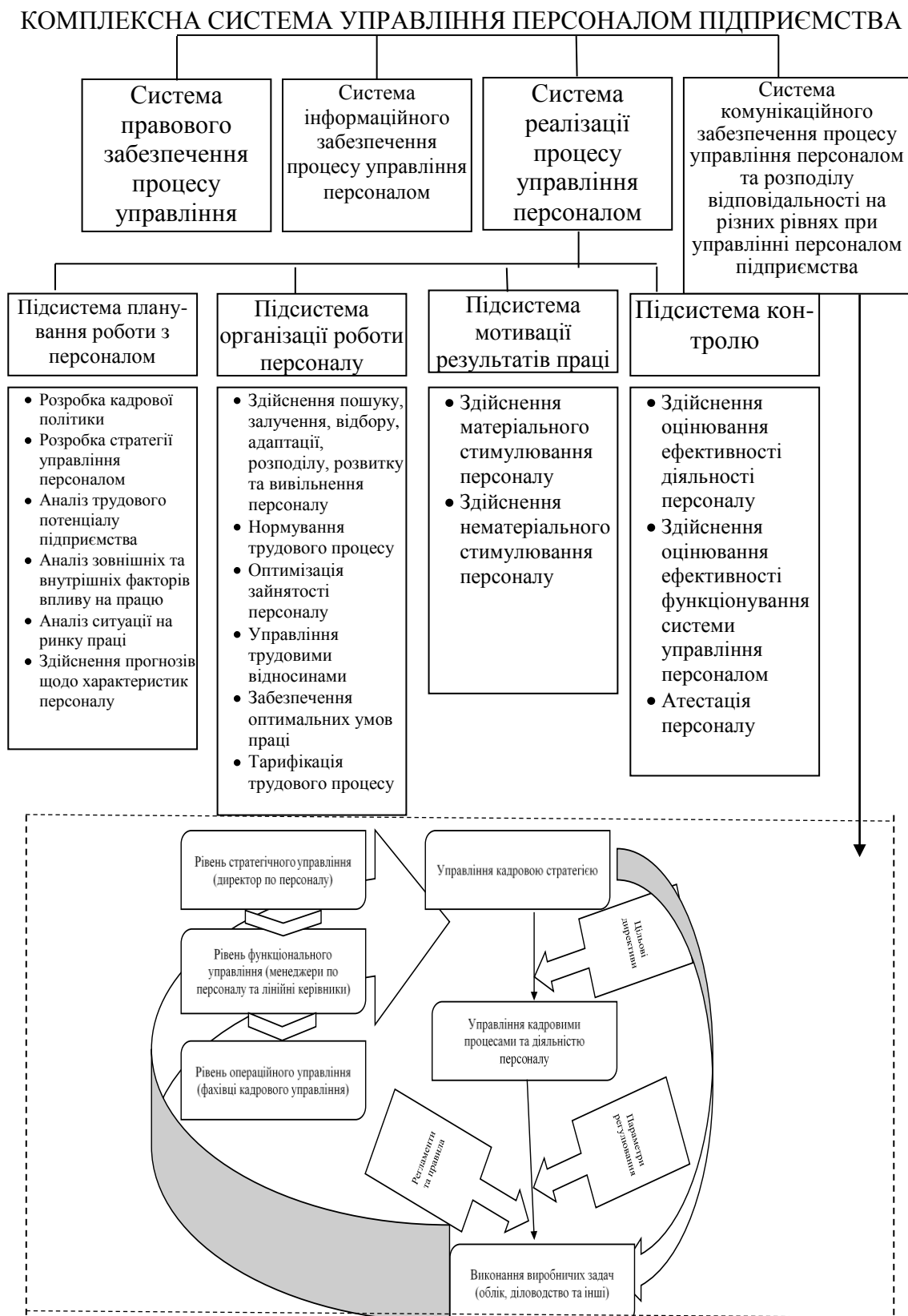


Рис. 1.3. Структура комплексної системи управління персоналом підприємства (вдосконалено автором)

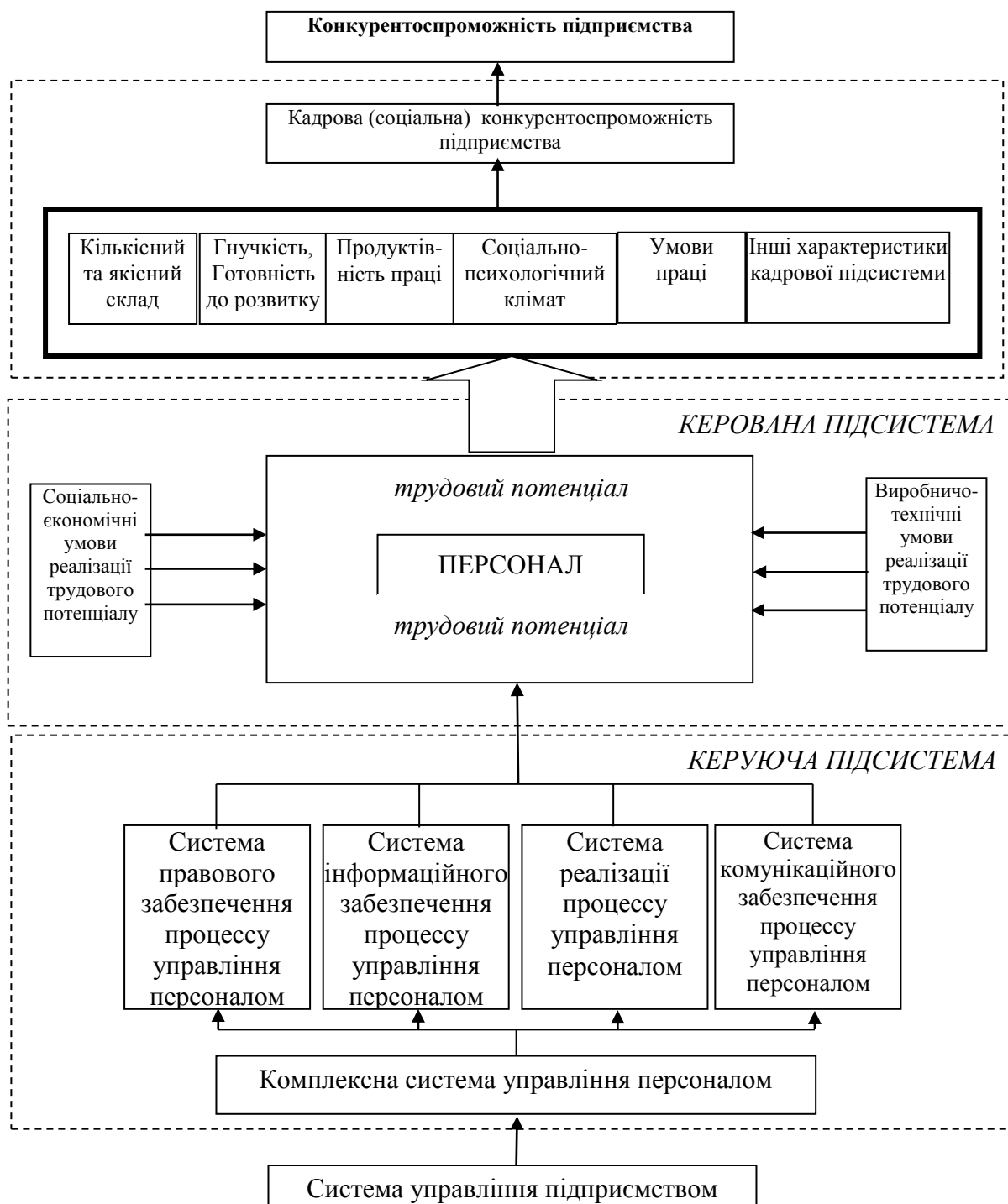


Рис. 1.4. Модель причинно-наслідкового взаємозв'язку між комплексною системою управління персоналом і економічною стійкістю підприємства

Повсякденна реалізація кадрової стратегії і одночасно допомога керівництву у здійсненні завдань в цьому напрямку (тобто стратегічне і оперативне управління персоналом) здійснюється менеджером з кадрів, лінійними керівниками. До

основних функцій менеджера з кадрів у галузі стратегічного і оперативного управління персоналом належать:

-допомога керівництву у здійсненні кадрової політики з питань планування, наймання, просування, переміщення працівників, у тому числі управлінських ланок і фахівців;

-активна участь у розробці структури підприємства, в тому числі структури управління; допомога лінійним та функціональним керівникам у роботі щодо планування і формування резерву кадрів та ін.

Деякою специфікою відзначається управління персоналом сучасних підприємств з певною часткою державної власності. Вона зумовлена переважно тим, що управління такими підприємствами набуває окремих рис державного управління, під яким прийнято розуміти специфічну діяльність держави, що знаходить вираження у функціонуванні її органів, які безперервно, планомірно і владно в правових рамках впливають на суспільну систему з метою її удосконалення відповідно до державних інтересів [7, с. 16].

У наш час послідовно затверджується новий погляд на кадри або персонал сучасного підприємства як на один із її ключових ресурсів. Він відображає реальне підвищення ролі людського фактора в діяльності організації, зростання залежності цієї діяльності від якості, мотивації та характеру використання персоналу в цілому і кожного працівника окремо. Вкладення у людські ресурси та кадрову роботу розглядається як довгостроковий фактор конкурентоздатності та успішного функціонування сучасного підприємства. Цією обставиною пояснюється особлива увага до розробки проблем управління персоналом та практичного втілення його сучасних форм.

Основу концепції управління персоналом організації в сучасних умовах становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати і направляти у відповідність до завдань, які вирішує організація. На сьогоднішній день основним фактором конкурентоспроможності підприємницької структури, її життєздатності і процвітання є якість персоналу і його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму і творчості працівників. Саме персонал відіграє вирішальну роль

у процвітанні, коли матеріальні ресурси достатні і загальнодоступні, а технологія і методи управління ними не становлять особливо складної системи. Вирішальне значення персонал має і в ситуації нестабільності, кризових явищ. Професіоналізм, прогностичні якості, інтуїція працівника в умовах хиткого зовнішнього середовища визначають цінність і результативність прийнятих рішень. У той же час освічений персонал, творча особистість володіє, як правило, високим рівнем самооцінки, вимагає від керівників шанобливого ставлення до себе, не допускає дискримінації, почуває себе з керівництвом відносно «на рівних». Керувати такими працівниками старими методами, бачачи в людях тільки виконавців керівної волі, а не з огляду на їх унікальність, вже неможливо.

Таким чином, сьогодні, коли усі ресурси майже однаково доступні, ефективність системи управління основним ресурсом – персоналом – це шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства. Нами проаналізовано сутність понять «персонал», «управління персоналом», а також досліджено структуру комплексної системи управління персоналом та її причиннонаслідковий зв'язок з економічною стійкістю підприємства. Виявлено, що для визначення складу системи управління персоналом автори одночасно використовують і функціональний, і компонентний підхід, які розглядають її під різним кутом зору, що і призводить у результаті до формування переліку елементів системи різного типу.

### 1.3. Систематизація факторів управління персоналом будівельного підприємства для підвищення конкурентоспроможності

Управління персоналом підприємства направлено на підвищення ефективності роботи персоналу. Правильно організована робота по управлінню персоналом і ефективність його використання в підсумку виявляється в збільшенні доданої вартості компанії і підвищення конкурентоспроможності товарів і компанії в цілому. Об'єктом управління є елементи системи управління персоналом,

розвиток яких сприяють створенню компетенцій і конкурентних переваг, які дозволяють досягти стратегічних і тактичних цілей при раціональному використанні всіх видів ресурсів. Розвиток конкурентоспроможності підприємства набуває особливого значення в ринкових умовах. Розвиток економіки за останні роки характеризується загостренням конкурентної боротьби в багатьох галузях і сферах діяльності. Нестабільність в області макроекономіки впливає на діяльність компаній різних галузей. Для того, щоб оцінити фактори, які впливають на систему управління персоналом і визначити яким чином система управління персоналу впливає на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, варто розглянути історію розвитку теорії конкурентоспроможності та виявити момент появи значущості нематеріальних ресурсів, зокрема персоналу, як фактора конкурентоспроможності в працях дослідників.

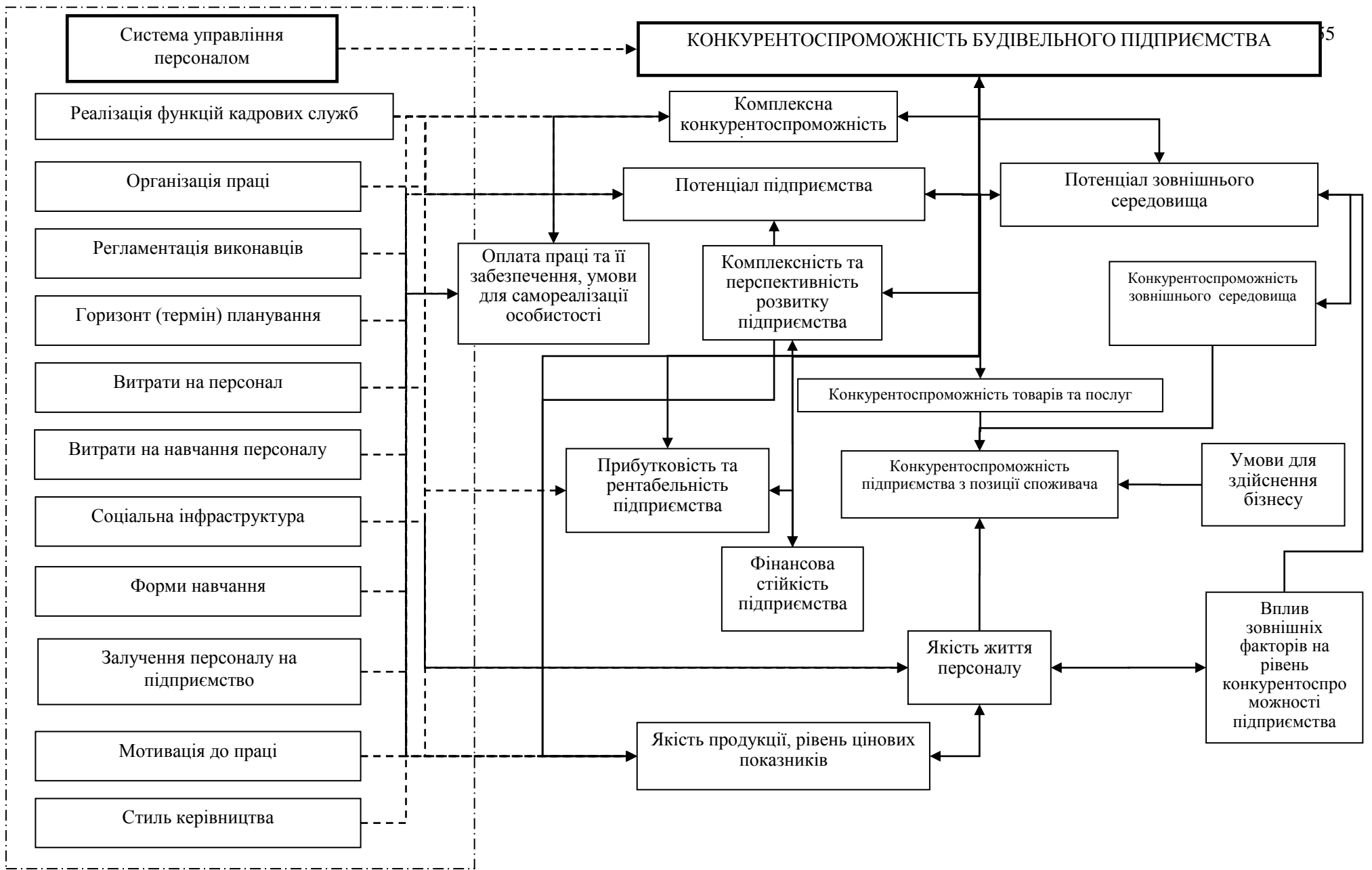
В середині ХХ ст. концепції конкурентних переваг фокусувалися, в основному, на вирішенні питання управління і розподілу традиційних ресурсів - матеріальних і грошових. Саме матеріальні і грошові ресурси, на думку великої кількості дослідників, були основою формування конкурентних переваг компанії. У 70-і рр. отримали популярність прості, наочні і доступні моделі розподілу стратегічних ресурсів. До такої моделі відноситься матриця, розроблена Бостонською консалтинговою групою (БКГ). У 80-х рр. матриця БКГ зазнала критики з боку професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера. М. Портер стверджував, що параметри матриці БКГ - темп зростання ринку і ринкова частка компанії - не можуть бути єдиними параметрами, які визначають рентабельність і перспективність підрозділів. У свою чергу, Портер пропонує три конкурентні стратегії: мінімізація витрат, диференціація, і концентрація.

У 80-і рр. сталася так звана криза стратегічного планування, з відмовою від фундаментальних теорій і схильністю до перебудови процесів у виробництві, управлінні всіма аспектами якості, скороченням персоналу та інш. Але до середини 90-х ці заходи також вийшли з моди, і стали актуальними питання про фактори росту і розвитку компанії.

Тим часом, отримали популярність теорії, які для успіху ринку рекомендували формувати нові ринки майбутнього і функціонувати на них. Така

новаторська концепція була запропонована авторами Г. Хемел і К. К. Прахалад. Їх концепція вже враховувала поняття «інтелектуальна складова». На думку Г. Хемел і К. К. Прахалад, фактором успіху є інтелектуальне лідерство. Воно базується на двох аспектах. По-перше, базові функціональності продукту, тобто потенційні напрямки розвитку концепції продукту. По-друге, ключові компетенції, тобто знання, вміння і навички людей. У разі якщо певний товар зазнає невдачі на ринку, то ключові компетенції у вигляді інтелектуальних здібностей співробітника дозволять створити нові торгові пропозиції.

Г. Хемел і К. К. Прахалад проголосили 21 століття «ерою прогресу», де нові інноваційні компанії відберуть у традиційних компаній спочатку ринки і споживачів, а потім співробітників і активи. Для виграшу в конкурентній боротьбі необхідно переступити межі мислення, відійти від традиційних основ управління. Конкуренція виступає не боротьбою продуктів різних компаній, не їхньою ефективністю та ін., а протистоянням традиційної і нетрадиційної інновацій. На їхню думку, саме нові види бізнесу, нелінійні інновації та нестандартні рішення стануть конкурентними перевагами. Більш того, авторами було запропоновано алгоритм створення нових революційних компаній, для реалізації якого необхідно гнучке розуміння бізнесу, благородна мета, ентузіазм молодих співробітників, винагороду новаторів, відкриті ринки ідей, капіталів і талантів. Г. Хемел і К. К. Прахалад також стверджують, що компанії необхідно сформувати і розвинути базисну компетенцію, тобто постійне накопичення знань і розуміння їх джерел. Своєчасне формування необхідної компетенції здатне привести до тривалого лідерства на ринку. Нами розроблено модель, яка дозволяє провести оцінку впливу системи управління персоналу на складові конкурентоспроможності будівельного підприємства, яка наведена на рисунку 1.5. Таким чином, концепція базисної компетенції підтверджує необхідність формування і управління персоналом і формування інтелектуального капіталу, який є кінцевим підсумком формування системи управління підприємством. Саме інтелектуальний капітал повинен бути сформований в компанії, і навіть промислові підприємства тепер все більше стають залежними від різного роду інтелектуальних послуг.



→ Зв'язок між складовими конкурентоздатності      - -> Вплив елементів системи управління персоналом на конкурентоздатність

Рис. 1.5. Вплив системи управління персоналу на складові конкурентоспроможності будівельного підприємства (розроблено автором)

Отже, саме інтелектуальний капітал, як складова і кінцевий результат ефективної системи управління персоналом, стає конкурентною перевагою, до створення і утримання якої повинна прагнути компанія.

Для досягнення цілей даної роботи слід заглибитися в суть поняття «конкурентоспроможність». Розглянемо різні підходи до визначення «конкурентоспроможність». Не існує єдиного визначення конкурентоспроможності, так само як не розроблено універсальних методик її оцінок. У таблиці 1.5. показані підходи до визначення конкурентоспроможності.

Різноманіття трактувань такої категорії, як «конкурентоспроможність» обумовлюється особливостями її економічної суті. Аналіз авторських підходів дозволяє визначити багаторівневий характер конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність слід розглядати на наступних рівнях:

- конкурентоспроможність товару;
- конкурентоспроможність організації;
- конкурентоспроможність галузі та регіону;
- конкурентоспроможність країни.

*Таблиця 1.5.*

### **Підходи до визначення конкурентоспроможності**

<i>Автор</i>	<i>Визначення</i>
М. Портер, К.А. Раицкий, А.Н. Романова	властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
М. Гельвановский, Ж.Ж. Ламбен, І.А.Спірідонов	володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання
П.С. Зав'ялов Б.А.Райзберг, Л.Ш. Лозовський	концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей країни, які реалізуються в товарах і послугах, успішно протистояли конкуруючим аналогам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку
Р. А. Фатхутдінов	властивість об'єктів, що характеризує ступінь задоволення конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку



Зважаючи на тематику дисертаційної роботи, конкурентоспроможність буде розглянута на рівні організації. Конкурентоспроможність організації також виступає з різних точок зору. Т. Горькова і Г. Шаповалов визначають конкурентоспроможність організації як її здатність найбільш ефективно задовольняти потреби споживачів. На думку А. Воронова, конкурентоспроможність організації - це її здатність випускати і продавати конкурентоспроможні товари. Дані визначення мають орієнтацію на задоволення потреб споживача, але не містять націленості на досягнення довгострокових і короткострокових цілей. П.В. Забелін під конкурентоспроможністю організації розуміє здатність приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданої, або перевищення прибутковості в короткостроковому періоді над середньостроковою прибутковістю у відповідній сфері бізнесу, а в загальному вигляді ефективність функціонування організації в короткостроковому періоді. Дана точка зору абсолютно не враховує задоволення потреб споживачів, а також досягнення цілей у довгостроковому періоді. На рис. 1.5 представлено авторський науково-методичний підхід до дослідження і прогнозування конкурентоспроможності будівельного підприємства. Ми пропонуємо розуміти під конкурентоспроможністю організації відносну величину, що характеризує реальну і потенційну можливість компанії розробляти, виробляти або реалізовувати товари з більш значущими для споживача характеристиками в порівнянні з конкурентами, досягаючи при цьому поставлених цілей в короткостроковому і довгострокових періодах (досягнення певного рівня рентабельності, прибутку, частки ринку).

Слід розрізняти реальну і потенційну конкурентоспроможність організації. Реальну конкурентоспроможність характеризує конкурентний статус організації, займана ним ринкова частка. Потенційна конкурентоспроможність визначається на основі конкурентного потенціалу компанії.

Існують різні підходи до оцінки конкурентоспроможності. Розглянемо

деякі з них:

1. Оцінка конкурентоспроможності на основі рейтингової оцінки базується на порівнянні обраних показників, «зважених» за їх відносної важливості. Далі розраховується сукупна бальна оцінка на основі системи показників, що дозволяє визначити підсумкове місце компанії в рейтингу, як сума добутків балів окремих показників рейтингової оцінки і їх ваги.

2. Оцінка конкурентоспроможності на основі розрахунку ринкової частки, де ринкова частка компанії розраховується як питома вага роздрібного товарообігу компанії в загальному обсязі товарообігу на ринку. Даний підхід дозволяє виявити положення окремих суб'єктів на ринку: аутсайдери, суб'єкти зі слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією, лідери. Рівень зміни ринкової частки в динаміці дозволяє визначити компанії, які швидко поліпшують свою позицію, з поліпшенням, з погіршенням і швидким погіршенням конкурентної позиції.

3. Оцінка конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості, яка оцінює не продукт або послуги, а сукупність маркетингових, організаційних і управлінських рішень. Показник норми споживчої вартості, в загальному вигляді, розраховується як відношення суми властивостей товару до суми потреб в цих властивостях. Загальна норма споживчої вартості є сумою норм споживчої вартості з економічного, технічного, екологічного, соціально-психологічного, юридичного блоків. Недоліком даного методу є експертний метод в зборі інформації.

4. Оцінка конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції базується на припущенні, що найбільш конкурентоспроможна та компанія, де робота підрозділів і служб організована найкращим способом. На роботу служб впливає сукупність факторів (ресурсів фірми). Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства розраховується як сума значень наступних критеріїв: ефективність виробничої діяльності, фінансове становище на ринку, ефективність організації збуту і просування товару на ринку. Сукупність цих критеріїв становить так званий business performance компанії.

Зважаючи на складність прямого перекладу даного поняття на українську мову, в подальшому в роботі дане поняття буде позначено як «діяльність» у вузькому розумінні.

5. Багатокутник конкурентоспроможності є інструментом порівняння можливостей підприємства і основних конкурентів. Багатокутник графічно відображає переваги і недоліки компанії і конкурентів, що дозволяє виявити сильні і слабкі сторони кожного з розглянутих суб'єктів. Недолік методу - застосування експертного методу.

6. SWOT-аналіз зводиться до визначення до аналізу внутрішнього середовища (сильні і слабкі сторони) і зовнішнього середовища (можливості і загрози найближчого оточення). SWOT-аналіз дозволяє оцінити реальну ситуацію на ринку, виявити переваги та недоліки компанії, використовувати надані ринком можливості і уникнути загроз, що дозволяє вибрати відповідні напрям розвитку підприємства.

На конкурентоспроможність будь-якої компанії, незалежно від галузі та розміру, впливають різні фактори середовища, в умовах якої вона функціонує.

Такі вчені як Б. Скотт, М. Портер, Т. Данько та інші, в різні періоди і в різних умовах прагнули провести всебічний аналіз усіх факторів, що впливають на місце ринкового суб'єкта в економічній системі.

Під факторами конкурентоспроможності ми розуміємо весь комплекс причин і умов, в рамках яких відбувається взаємодія представників ринку, формування зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, і розробка стратегічних планів. На рівень конкурентоспроможності підприємства чинники можуть впливати як позитивно, так і негативно, трансформуючи можливості фірми в реальність ринкових відносин.

Умови отримання конкурентної переваги впливають на варіанти застосування і способи розпорядження активами фірми. З іншого боку, тільки лише позитивних умов конкурентоспроможності мало для того, щоб бути на крок попереду конкурентів. Дуже важливо ефективно використовувати ті активи, які є у підприємства, з урахуванням зовнішніх факторів і особливостей

кожної конкретної галузі. Дослідження і розгляд конкурентоспроможності окремого підприємства ґрунтується на дослідженні особливостей його виробництва, ступеня унікальності товару або послуги, порівняно потенціалу компанії з перспективами конкуруючих компаній. Також до уваги приймаються фактори, які впливають на лояльність цільової аудиторії і, отже, на продажі.

Розглянемо фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність компанії (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6

**Фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на конкурентоспроможність підприємства**

<i>Зовнішні фактори</i>		
	Економічні	величина ВВП, темпи інфляції, динаміка ставка рефінансування НБУ, а також інвестиційна активність, динаміка зайнятості населення, платоспроможний попит населення, тощо
	Політичні	вибори президента і депутатів, внесення поправок в законодавство, програми державного регулювання галузей і інші.
	Технологічні	патенти, інноваційні продукти, розвиток технологій виготовлення товарів, програми державної підтримки в області НДДКР, і інші науково-технологічні зміни, які можуть мати серйозний вплив на функціонування підприємства.
	Соціальні	змінами в рівні життя, тенденціями в стосунках до роботи, отриманням освіти, ставленням до здорового способу життя, іншими тенденціями в перетворенні базових загальнолюдських цінностей
	Покупці	вплив цільових покупців на структуру попиту і споживчі переваги
	Постачальники	від ступеня розвитку відносин з постачальниками сировини і матеріалів залежить багато в чому політика ціноутворення підприємства
	Потенційні конкуренти	аналіз потенційних конкурентів дозволяє правильно визначити ступінь складності входження в обрану галузь, складності отримання доступу до унікальних джерел сировини, до вигідних місць розташування, до джерел закритої інформації
	Реальні конкуренти	моніторинг діяльності реальних конкурентів дозволить знайти вразливі місця та визначити напрями розвитку підприємства
	Продукти-замінники	замінники здатні змінювати схильність споживачів до придбання товарів, тому необхідний моніторинг цін, якостей замінників
	Партнери / посередники	партнери надають послуги для ведення господарської діяльності: перевізники, підрядні організації, маркетингові агентства оператори зв'язку та інші; дилери та посередники сприяють просуванню товарів до кінцевого споживачеві

## Продовження таблиці 1.6

<i>Зовнішні фактори</i>		
Органи державного управління	всі законодавчі та адміністративні органи, асоціації споживачів, профспілок, які розробляють основи функціонування організації в конкретній державі і контролюють дотримання законів цієї організації (фактор є регулюючим і безпосередньо впливає на ступінь жорсткості конкуренції)	
<i>Внутрішні фактори</i>		
Кадровий	прагнення персоналу ефективно, результативно працювати на благо організації, бути безпосередньо зацікавленим в успіхах компанії, розуміти місію організації, позитивно сприймати зміни, ототожнювати особистий успіх з успіхом організації в цілому	
Інтелектуальний	ступінь і можливість освоєння нових технологій, вдосконалення методів ведення бізнесу, а також здатність такої організації діяльності співробітників, розвиток творчих здібностей персоналу, здатність ефективно використовувати і розвивати колективні знання	
Організаційний	готовність до оперативних змін в організаційній структурі	
Інформаційний	можливість грамотно, ефективно використовувати механізми обробки та подання інформації	
Виробничий	можливість пропонувати ринку якісну продукцію і гарантувати її пост продажне обслуговування	
Технологічний	можливості і здатності використовувати інновації в умовах конкретного виробництва, а також здатність гнучко їх модернізувати відповідно до вимог ринку	
Фінансовий	ефективна система управління фінансами, побудова чіткої вертикалі розподілу коштів та основ довгострокової фінансової стабільності організації	
Інвестиційний	можливість залучати інвестиції на вигідних для компанії умовах	
Маркетинговий	можливість адекватно оцінювати конкурентні переваги, а також проводити коректний аналіз зовнішнього середовища і формувати довгострокові плани розвитку компанії	
Інноваційний	можливість не тільки використовувати інновації, а й пропонувати ринку власні унікальні розробки	
Комунікаційний	можливість формувати довгострокові, взаємовигідні ділові відносини	
Логістичний	можливість самостійно виконувати функції зберігання і транспортування продукції з мінімальними фінансовими витратами	

Зовнішнє середовище - це клімат, в якому компанія здійснює свою діяльність, це сукупність факторів поза організації, які не схильні до впливу з боку компаній. Всі фактори зовнішнього середовища можна розділити на фактори макро- і мікрооточення організації. Макрооточення формує загальні

умови функціонування організації. Загалом, такі фактори макрооточення як політичні, економічні, соціальні та технологічні, формують загальні умови бізнесу і вимагають від менеджменту компанії визначення ступеня їх впливу. Мікрооточення - це робоче середовище будь-якого підприємства, або, іншими словами, це всі фактори, які прямо впливають на конкретну фірму. На відміну від макрооточення, компанія може безпосередньо впливати на всі фактори мікрооточення.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на діяльність організації і являє собою частину глобального середовища фірми. Класики-економісти виділяли кілька найважливіших складових цього середовища. Кожен фактор - це потенційна можливість (або неможливість) поліпшити свої позиції на ринку і вийти на новий рівень розвитку. Всі фактори являють собою сукупність сил, можливостей, перспектив для формування умов довгострокового розвитку компанії.

Таким чином, умови отримання конкурентної переваги залежать не тільки від застосування і способів розпорядження активами фірми, а й сприятливих умов зовнішнього середовища. Дуже важливо ефективно використовувати ті активи, які є у підприємства, з урахуванням зовнішніх факторів і особливостей кожної конкретної галузі. Дослідження і розгляд конкурентоспроможності окремого підприємства ґрунтується на дослідженні особливостей його виробництва, ступеня унікальності товару або послуги, порівняно потенціалу компанії з перспективами конкуруючих компаній. Також до уваги приймаються фактори, які впливають на лояльність цільової аудиторії і, отже, на продаж.

Управління персоналом і формування ефективної системи управління персоналом як фактора підвищення конкурентоспроможності розглядалося такими авторами як Х.А.Фасхiev, О.В.Лосева, В.А.Дресвянніков, В.В.Баранов, А.В.Зайцев, В.Г.Батарейний і ін.

На основі огляду літератури та ключових функцій менеджменту нами був сформований алгоритм управління персоналом, реалізація якого на практиці здатна підтримувати і підвищувати рівень конкурентоспроможності суб'єктів ринку, сприяти адаптації до постійно змінюваних умов довкілля. Даний алгоритм представлений на рисунку 1.6.

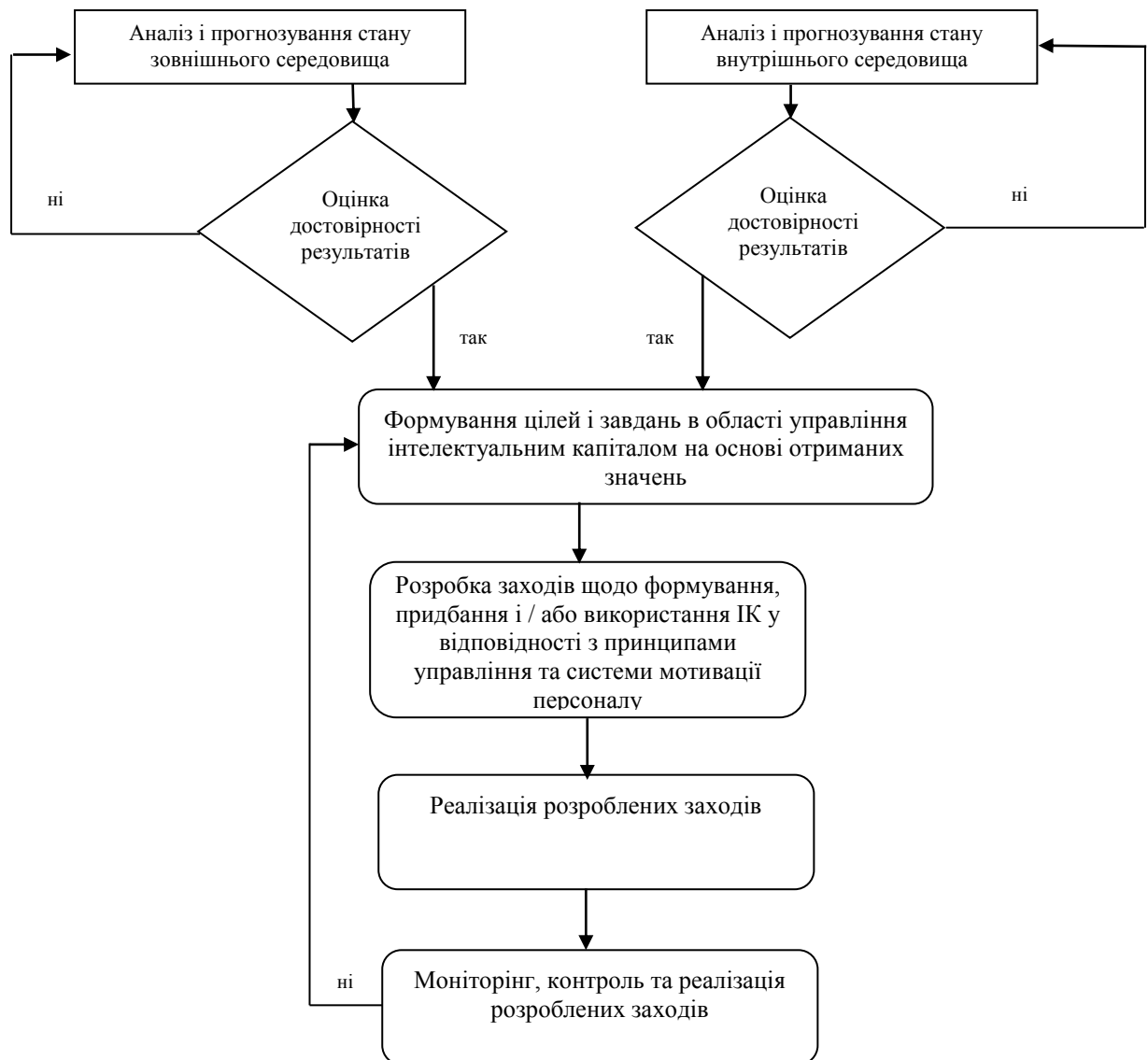


Рис. 1.6. Алгоритм управління персоналом підприємства та формування інтелектуального капіталу, як фактору підвищення конкурентоспроможності

Етап 1. Відповідно до алгоритму, управління персоналом починається з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища. Отримані дані дозволять визначити потенціал персоналу, який здатний вивести компанію на новий

рівень розвитку.

Етап 2. Далі відбувається розробка цілей і завдань. В якості основних приймається мета господарської діяльності компанії (ринкова, фінансова, виробнича), а в якості додаткових забезпечують - цілі управління персоналом, що відповідають основним.

Етап 3. На основі прийнятих цілей розробляються заходи, спрямовані на створення, придбання або використання і розвиток вже ідентифікованих елементів. Розробка заходів здійснюється відповідно до принципів управління персоналу. Створюються плани, накази, графіки робіт, проекти. Також розробляються системи мотивації персоналу, спрямовані на активізацію співробітників і спонукання їх працювати для досягнення основних цілей. Для цього застосовуються форми матеріального і нематеріального стимулювання, створюються умови для прояву творчого потенціалу та саморозвитку.

Етап 4. Далі відбувається реалізація розроблених заходів, що припускає досягнення певних показників.

Етап 5. Заключним етапом управління персоналом є моніторинг заходів. На даному етапі відбувається контроль, оцінка та порівняння реальних показників з плановими, проводяться корекційні заходи.

Таким чином, змінюються умови навколишнього середовища викликають у компаній необхідність в перегляді існуючої стратегії їх розвитку. Питання підтримки і підвищення конкурентоспроможності є ключовим для виживання на ринку. Використання тільки традиційних ресурсів при формуванні конкурентних переваг не здатні привести до успішності на ринку. У той час як використання традиційних ресурсів спільно з інтелектуальними здатне дати синергетичний ефект для досягнення лідируючих позицій. Незважаючи на те, що більшість українських компаній не застосовують в повній мірі методи і практики управління персоналом і формування ефективної системи управління персоналом, його управління відбувається на інтуїтивному рівні. Елементи системи управління персоналу стають тими чинниками конкурентоспроможності, які здатні допомогти компаніям різних галузей



збільшити частку присутності на ринку і поліпшити фінансові показники.

Таким чином, історичний аналіз дозволив виявити момент, коли система управління персоналу стала розглядатися в якості конкурентної переваги. Саме інтелектуальне лідерство, як поєднання функціональності продукту і ключових компетенцій, стає ключовим фактором успіху. Зважаючи на це нами було складено алгоритм управління персоналом, метою якого є підтримка і підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів ринку.

### Висновки до розділу 1

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна зробити висновки, що персонал є найціннішим активом підприємств. Від персоналу підприємств залежить їх ефективне функціонування на основі інтелектуальних ресурсів, які мають бути орієнтовані на кінцевий результат – отримання прибутку. Тому підходи до ефективного стратегічного управління персоналом підприємства мають знаходитися у центрі уваги як теоретиків, так і практиків. Через те, в Україні ефективне управління персоналом підприємств має бути забезпеченим відповідними механізмами, що дозволяють максимізувати прибуток і економічний добробут підприємства.

В сучасних умовах послідовно затверджується новий погляд на кадри або персонал сучасного підприємства як на один із її ключових ресурсів. Він відображає реальне підвищення ролі людського фактора в діяльності організації, зростання залежності цієї діяльності від якості, мотивації та характеру використання персоналу в цілому і кожного працівника окремо. Вкладення у людські ресурси та кадрову роботу розглядається як довгостроковий фактор конкурентоздатності та успішного функціонування сучасного підприємства. Цією обставиною пояснюється особлива увага до розробки проблем управління персоналом та практичного втілення його

сучасних форм. Основу концепції управління персоналом організації в сучасних умовах становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати і направляти у відповідність до завдань, які вирішує організація. На сьогоднішній день основним фактором конкурентоспроможності підприємницької структури, її життєздатності і процвітання є якість персоналу і його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму і творчості працівників. Саме персонал відіграє вирішальну роль у процвітанні, коли матеріальні ресурси достатні і загальнодоступні, а технологія і методи управління ними не становлять особливо складної системи. Вирішальне значення персонал має і в ситуації нестабільності, кризових явищ. Професіоналізм, прогностичні якості, інтуїція працівника в умовах хиткого зовнішнього середовища визначають цінність і результативність прийнятих рішень. У той же час освічений персонал, творча особистість володіє, як правило, високим рівнем самооцінки, вимагає від керівників шанобливого ставлення до себе, не допускає дискримінації, почуває себе з керівництвом відносно «на рівних». Керувати такими працівниками старими методами, бачачи в людях тільки виконавців керівної волі, а не з огляду на їх унікальність, вже неможливо.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища, коли усі ресурси майже однаково доступні, ефективність системи управління основним ресурсом – персоналом – це шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства. Нами проаналізовано сутність понять «персонал», «управління персоналом», а також досліджено структуру комплексної системи управління персоналом та її причиннонаслідковий зв'язок з економічною стійкістю підприємства. Виявлено, що для визначення складу системи управління персоналом автори одночасно використовують і функціональний, і компонентний підхід, які розглядають її під різним кутом зору, що і призводить у результаті до формування переліку елементів системи різного типу.

Оскільки в останні роки дуже активно змінюються умови навколишнього середовища у будівельних підприємств, то виникає необхідність в перегляді

існуючої стратегії їх розвитку. Питання підтримки і підвищення конкурентоспроможності є ключовим для виживання на ринку. Використання тільки традиційних ресурсів при формуванні конкурентних переваг не здатні привести до успішності на ринку. У той час як використання традиційних ресурсів спільно з інтелектуальними здатне дати синергетичний ефект для досягнення лідируючих позицій. Незважаючи на те, що більшість українських компаній не застосовують в повній мірі методи і практики управління персоналом і формування ефективної системи управління персоналом, його управління відбувається на інтуїтивному рівні. Елементи системи управління персоналу стають тими чинниками конкурентоспроможності, які здатні допомогти компаніям різних галузей збільшити частку присутності на ринку і поліпшити фінансові показники.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [ 149, 151, 152, 153, 155, 159]..

Список використаних джерел: [1,2,3,4,5,6,7,9,10,11,12,13,14,15,18,19,25, 31,34,36,39,40,41,45,46,54,55,59,60,64,73,78,89,90,119,127,133,135, 149, 151, 152, 153, 155, 159,160,176].

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Аналіз тенденцій та змін функціонування та розвитку будівельних підприємств в конкурентному середовищі

Розвиток національної економіки визначається динамікою обсягів ВВП, який формується у всіх її сферах. Будівництво, як галузь, що належить до матеріальної сфери, призначено для створення та відновлення основних засобів всіх учасників економічної системи – юридичних та фізичних осіб; бюджетних та комерційних організацій, тощо. Важлива роль, яка відведена будівництву, вимагає ретельного його забезпечення всіма необхідними ресурсами: людськими, матеріальними, енергетичними, інформаційними. Таким чином, постає необхідність в оптимальному взаєморозвитку пов'язаних галузей та підгалузей, до яких слід віднести галузі виробництва будівельних матеріалів, без яких уявити процес будівництва неможливо. Саме тому актуальним є дослідження розвитку ринку будівельних матеріалів в якісному та кількісному розрізі, який обумовлений тенденціями, що склалися безпосередньо в будівництві, та визначає його якість, завдяки новітнім матеріалам, що пропонуються виробниками галузі.

Статистичні дані свідчать, що за останній рік галузь будівництва активізувалася. Будуватися активніше стали малий та середній бізнес, промислові підприємства та соціальна сфера. Як результат, з'явилося понад 4000 нових бізнес-об'єктів, 307 промислових підприємств розширили виробничі потужності, відкрито 12 сучасних шкіл, 20 дитячих садочків, 31 медичну установу. Кожен такий об'єкт – це елемент єдиної системи економічного розвитку, який створює робочі місця, збільшує бізнес-активність

та формує якісний соціальний простір. Розвиток будівельної галузі – це шлях виходу з економічної кризи, адже кожна інвестована у будівництво гривня приносить державі у п'ять разів більше [148].

В Україні, після деякого спаду, сфера будівництва поживалась та продовжує розвиватися доволі активними темпами. У 2017 році відбулися позитивні зміни в прийнятті законів та реформ в будівництві, передусім це дерегуляція, спрощення дозвільних процедур для учасників будівельного ринку. За підсумками січня-червня 2017 року підприємства України виконали будівельні роботи на суму 36 млрд грн, індекс будівельної продукції по відношенню до аналогічного періоду 2016 року склав 124,6%. За підсумками півроку житлове будівництво зросло на 16,5%, нежитлове – на 27,3% [180].

Динаміка в сфері містобудування обов'язково дасть позитивний сигнал іноземним інвесторам, що в українське будівництво можна вкладати кошти. Кількість збудованих об'єктів – кращий доказ вірності курсу, який обрала країна. За інформацією територіальних органів Держархбудінспекції за 2016-2017 роки в Україні прийнято в експлуатацію майже 24 тис. нових приватних, садибних та дачних будинків, 1300 нових багатоквартирних будинків, оновлено 2 тис. км водогону та прокладено 4,5 тис. км вуличного освітлення. За кількістю нового житла лідирують Київська, Рівненська та Львівська області.

Крім того, на місцях стрімко розвивається альтернативна енергетика: за інвестиційні кошти встановлюють сонячні батареї, вітряки, твердопаливні котли, перш за все, в закладах соціальної сфери. За рік в Україні з'явилося понад 130 об'єктів, що використовують нетрадиційні джерела енергії. Найбільш інноваційними зарекомендували себе громади Львівщини, Луганщини, Вінниччини, Івано-Франківщини та Дніпропетровщини [180].

За 3 міс. 2019 український ринок будівництва виріс на + 24%, а ринок будматеріалів - на + 16% в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року. Загальна тенденція ринку - фаза активізації зростання ринку будіндустрії України і, за попереднім прогнозом, перехід в новий цикл зростання. Обсяг виконаних будівельних робіт за січень-березень 2019 склав 26,51 млрд. грн.

(+24,3)% до 2018, за рахунок: (-8,2)% житлове будівництво; (33,0)% комерційне та соціальне будівництво; (45,2)% інфраструктурне будівництво (тут і далі без урахування статистики по Криму і зони АТО).

Обсяг виконаних будівельних робіт за 2018 рік склав 136 млрд. грн. (+4,4)% до 2017, за рахунок: (-1,6)% житлове будівництво; (+1,2)% комерційне та соціальне будівництво; (+9)% інфраструктурне будівництво. У березні 2019 року обсяг збуту будівельних матеріалів на ринку України склав 3,02 млн.т (41,7% до лютий 2019). Вироблено 2,94 млн. т (34,4% до лютий 2019). За січень-березень 2019 обсяг реалізації склав (+16,5)% до аналогічного періоду минулого року. Аналіз ринку будівельних матеріалів по 22 основними сегментами показав розкид динаміки від (-21%) до (+ 53%), при цьому, 59% сегментів показали позитивну динаміку (на початку 2018 року частка зростаючих сегментів становила 41%).

Уповільнення будівельної активності в 2018 році, на нашу думку, уряд України зумів зупинити і активізувати через спеціальні держпрограми і фонди інвестицій в інфраструктуру, які були запуснені в розробку в 2014-2015 рр. і «дозріли» до 2017-2018гг. Проте, потенціал приватних інвестицій ще використовується в незначному обсязі.

Київський регіон продовжує утримувати перше місце (до 45%) за обсягом споживання товарного бетону - основного конструкційного матеріалу в будівництві. При цьому, досить часто, можна ще побачити нерівномірний характер конкуренції на ринку. Багато товарних будівельних ринків мають локальні особливості та характеризуються високим рівнем концентрації, що межує з монополізацією ринка компанією-лідером, що буде стимулювати зростання цін на будматеріали при значному підвищенні попиту на них. Серед основних стримуючих факторів у розвитку обсягів будівництва слід виділити:

- низький рівень доходів населення;
- висока % ставка по кредитах.

Пропозиція зовнішніх інвестицій для України також значно обмежена, оскільки суверенний кредитний рейтинг України один з найнижчих в регіоні.

Зокрема, Україна як об'єкт для інвестування програє в рейтингу таким країнам, як Польща, РФ, Білорусь. За даними міжнародного рейтингового агентства Moody's, сьогодні Україна має рейтинг Саа1, що означає дуже високі ризики для кредиторів.

За даними Держстату України, за підсумками 2017-2018 років практично всі регіони країни продемонстрували значне поліпшення показників розвитку будівельної галузі. Лише в трьох областях - Луганській, Миколаївській та Чернівецькій - індекс будівельної продукції в першому півріччі виявився нижче 100%. У минулому році областей, що показують зниження обсягів будівництва, було дев'ять, але в цілому по країні результати оптимістичні. За перше півріччя 2018 року виконано будівельних робіт на 36 млрд грн. (На 10 млрд грн більше, ніж за аналогічний період минулого року), таким чином, індекс будпродукції досяг 125%. У червні 2017 року цей показник становив 117%, а за підсумками перших півріч в 2012-2016 років не піднімався вище 100%. Найбільший ривок у порівнянні з минулим роком показали Кіровоградська (184,2%), Житомирська (182,2%), Полтавська (147,1%) та Запорізька (144,5%) області. Обсяги виконаних будівельних робіт по регіонам України, питома вага яких в загальному обсязі перевищує 3% в першому півріччі 2018 року, млн грн

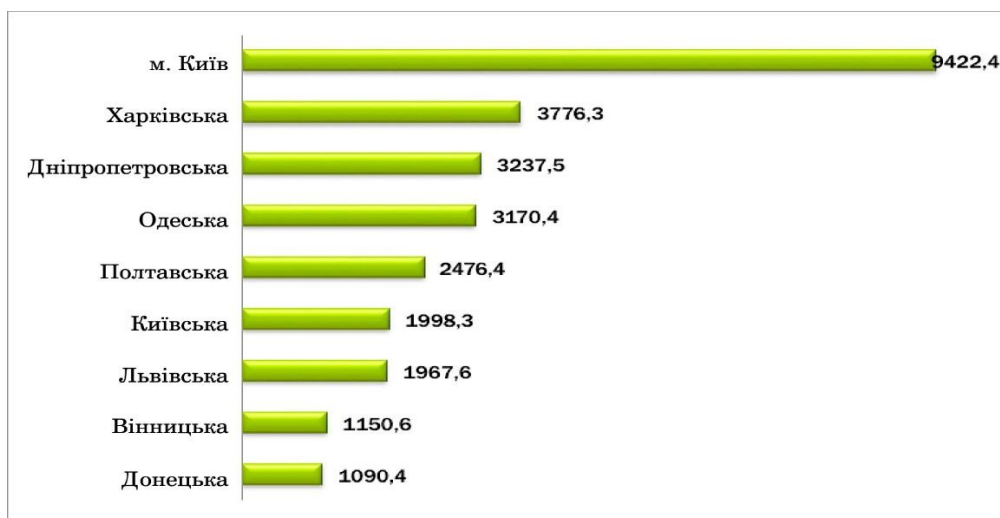


Рис. 2.1. Показники діяльності будівельної галузі України у 2018 році

Позитивною тенденцією також є те, що серед дев'яти регіонів, дають не менше 3% загального обсягу будівельних робіт, в шести індекс будівельної

продукції вище середнього: Полтавська (147,1%) Одеська (133,1%), Вінницька (129,9%), Харківська (131,9%) та Київська (129,0%) області та м.Київ (129,7%). У Донецькій, Дніпропетровській і Львівській областях темпи нижчі за середні по країні, але тим не менш, показники - позитивні. Індекс будівельної продукції по регіонах України, які перевищили середнє значення показника в першому півріччі 2018 року, %



Рис. 2.2 Індекс будівельної продукції по регіонах України, які перевищили середнє значення показника в першому півріччі 2018 року, %

Ще один тренд півріччя 2018 року: темпи зростання житлового будівництва (16,5%) нижче темпу зростання інфраструктурних проектів (29%) та нежитлової нерухомості (27%). Випереджаючі темпи зростання будівництва у виробничій сфері - ознака поліпшення економічної кон'юнктури в країні. Кілька останніх років проекти в житловому будівництві були локомотивом галузі. Втім, нинішній показник в 16,5% - не гірше торішнього, тоді як нежитлове будівництво стрімко зросло на 10 пунктів, а інженерні проекти - ще сильніше.

З огляду на сезонність виділення фінансування на інфраструктурні проекти, велика ймовірність, що цей сектор значно посилить свої показники до кінця 2019 року. В цілому, зростання питомої ваги інфраструктурного



будівництва говорить про пожвавлення економіки і перерозподіл грошових потоків у виробництво.

Обсяги виконаних будівельних робіт в Україні в першому півріччі 2015-2017 років, млрд грн. наведено на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Обсяги виконаних будівельних робіт в Україні в першому півріччі 2015-2017 років

Таким чином:

По-перше, високі темпи зростання спостерігаються з 2017 року вже другий рік поспіль, що вказує на формування стійкого тренда зростання.

По-друге, перевищення значень приросту в 2018 році, в порівнянні з першим півріччям 2017 року не дозволяє говорити про зростання на тлі низької порівняльної бази.

По-третє, відбувається зростання питомої ваги інфраструктурного будівництва, що може свідчити про поступове перенаправлення грошових потоків у виробничий сектор і пожвавлення економіки.

По-четверте, зростання будівельних показників фіксується по всій території України (спад був лише в трьох регіонах), що говорить про підйом по всій країні.

По-п'яте, збереження більш високих, ніж в середньому по країні індексів будівельної продукції в шести з дев'яти територіальних утворень, які формують не менше 3% будівельних робіт свідчить про запас міцності на найближчу перспективу. На будівельному ринку України працює велика кількість будівельних підприємств, лідером за кількістю нових проектів є ХК Київміськбуд – 9 нових проектів запущено в 2018 році, УКРБУД – 6, Інтергал-Буд та Ріел – по 3. Ще сім компаній мають у своїх портфелях по 2 нових житлових комплекси. Серед нових облич варто виділити, крім згаданого вище Ріел, Edelburg Development і DIM, які нарощують свою присутність у столиці. Також активізувались К.А.Н. Девелопмент і Ковальська Нерухомість, запустивши нові або реанімувавши раніше припинені проекти. Разом із тим не зафіксовано жодного нового проекту у минулому році у GEOS, Ліко-Холдинг, Житлоінвестбуд-УКБ, зазначає низьку активність Stolitsa Group, bUd development, МЖК "Оболонь".

Будівельна галузь є найбільшим споживачем металургійної продукції в світі, і Україна в цьому не є винятком – понад 50% споживання сталі в нашій країні припадає на будівельну галузь. Висока частка будівництва у ВВП є індикатором здоров'я економіки. Низька його частка – менше за 5% ВВП – сигналізує про наявність системних структурних перекосів в економіці. Частка будівництва у ВВП України скорочується ще з часів світової фінансової кризи 2008 року. До 2014 року цей показник впав фактично до 2%. Для порівняння, в Туреччині частка будівництва становить близько 10% ВВП, а в середньому по Європі – близько 6%. Рис. 2.4.

Розвиток будівельної галузі є драйвером зростання для десятків суміжних галузей. мультиплікативний ефект виявляється в тому, що кожна гривня, інвестована в будівництво, приносить додаткові 6 гривень у суміжні галузі, створюючи тим самим синергетичний ефект.



Рис. 2.4. Галузева структура ВВП 2015-2019 роках України та світу

Одна з основних причин низького внеску будівництва у ВВП України – *висока вартість дозвільних процедур* на будівництво, яка тривалий час перешкождала розвитку галузі. За даними рейтингу Doing Business, у 2018 році вартість дозвільних процедур в Україні становила 6,3% від загальної вартості будівництва. Це істотне зниження – у понад 2 рази – порівняно з попередніми роками, що є позитивним фактором для розвитку галузі. У результаті Україна піднялася на 30-ту сходинку (у 2017-му – 35-та) в рейтингу Doing Business серед 190 країн за критерієм «Отримання дозволів на будівництво». Однак є куди рухатися далі. У Польщі, для порівняння, вартість дозвільних процедур на будівництво становить лише 0,3% від вартості будівництва, в Німеччині – 1,2%, у Великобританії – 1%.

Ми очікуємо, що спрощення процедур ведення бізнесу і перегляд будівельних норм відбуватимуться одночасно з розвитком будівельної галузі, що позитивно позначиться на динаміці економіки України загалом.

Ще одним фактором, що стримує розвиток будівельної галузі, є *висока кредитна ставка*. За період 2018-го – 1 кв. 2019 року ставка за кредитах для ВЕД «Будівництво» в середньому становила 20%, що на тлі відсутності ефективних іпотечних програм для населення зсуває акцент здійснення інвестиційного процесу в бік власних коштів учасників ринку – зараз 74% капітальних інвестицій в економіці України здійснюється за рахунок наявного доходу компаній.

З іншого боку, низька частка будівництва в структурі ВВП і низький рівень споживання сталі на душу населення в Україні свідчить про потенціал зростання економіки. Зараз ми бачимо відновлення тенденції збільшення обсягу виконаних будівельних робіт і, відповідно, частки будівництва у ВВП.

Згідно з нашими розрахунками, у разі зростання ВВП у 5% будівельний сегмент зросте на 15% – навіть за збереження нинішнього співвідношення ВВП до будівельного сектору. При цьому частка будівництва в структурі ВВП збільшиться до 3% (загальний приріст – близько 10%).

Більшість науковців вважають, що будівництво як економічний суб'єкт має на меті відтворення основного капіталу. Будівництво відіграє важливу роль в усіх галузях національної економіки, так як саме завдяки будівництву відбувається створення та удосконалення (відтворення) інфраструктурних елементів будівельної сфери. Саме цьому можемо проаналізувати процеси інвестування в основний капітал по різних галузях, в тому числі і в будівництво. Структура інвестицій в економіку наведено на рисунку 2.5.

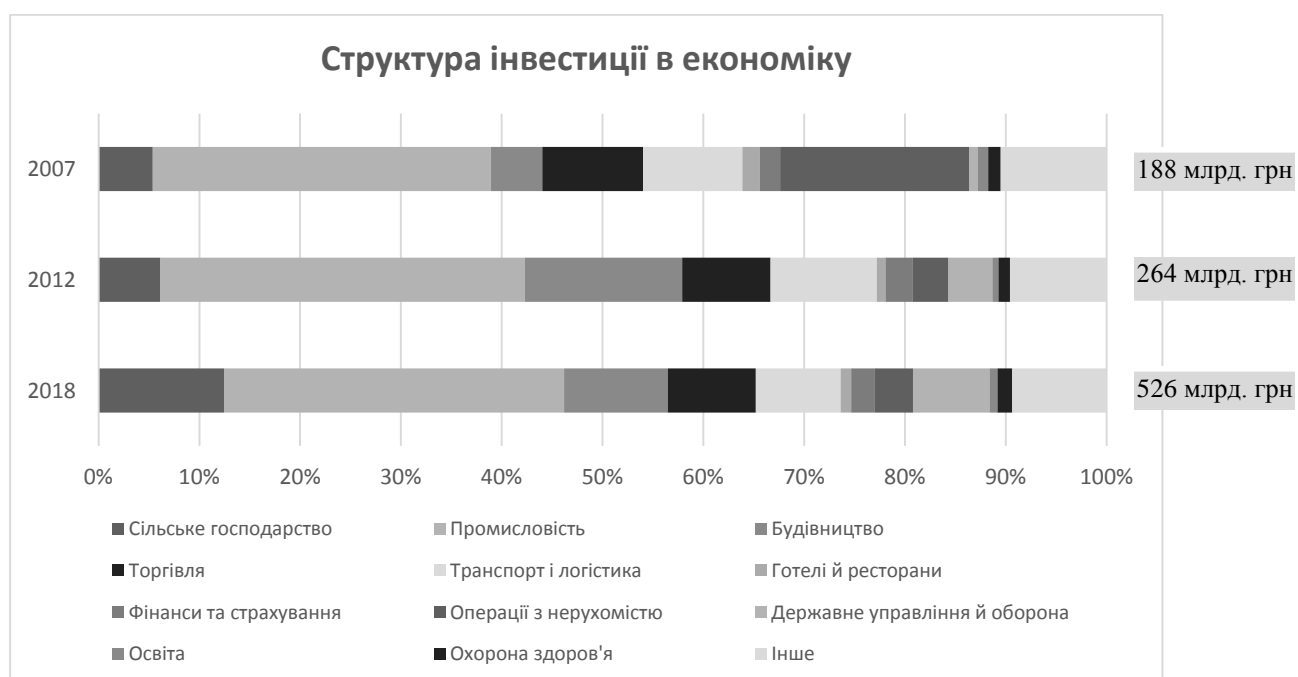


Рис. 2.5. Структура інвестицій в економіку України 2007-2018 рр.

Цікава динаміка інвестицій у будівництво. У 2007-му ми мали справжній інвестиційний бум, але він неповністю реалізувався в показниках будівництва (і відповідно інвестицій у галузь), бо існували величезні перешкоди для отримання землі під забудову та всіх необхідних дозволів. Тому, наприклад, показники житлового будівництва у 2012 та 2018 роках перевищували аналогічні показники 2007-го. Вкладення в галузь цілком відповідали цій тенденції. Через недостатнє будівництво стрімко зростали ціни на житло, тому на той час воно було привабливим інвестиційним інструментом. Завдяки цьому операції з нерухомістю у 2007-му становили майже п'яту частину капіталовкладень країни і вказували на бульбашку в цінах, яка в підсумку луснула.

У 2012-му країна готувалася до проведення чемпіонату Європи з футболу, тому окрім житлового будівництва повним ходом тривало спорудження об'єктів інфраструктури. З огляду на те що все це супроводжувалося величезними розкраданнями бюджетних коштів, частка інвестицій у будівництво була, мабуть, найвища за всю історію України. А от в операції з нерухомістю вже мало хто вкладав, бо ціни на неї під час кризи 2008–2009-го обвалилися й залишалися приблизно на тому самому рівні протягом років.

У 2018-му отримати дозвіл на будівництво вже легше, ніж у 2007-му (що також є свідченням змін на краще), тому його обсяг більший, ніж раніше. В Україні у 2018 році було запроваджено нові житлобудівні норми, тож тепер житло та соціальна інфраструктура поруч із ним будуть якіснішими. До того ж держава інтенсивно вкладає гроші в будівництво та ремонт автодоріг, тоді як масштаби розкрадання значно менші, ніж у 2012-му, завдяки прозорим тендерам і системі державних закупівель ProZorro. Тому частка інвестиції у галузь більша, ніж у 2007-му, але поки що менша, ніж у 2012-му.

З розвитком будівельної галузі розвиваються: виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія і металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробна і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Також будівництво, як

ніяка інша галузь економіки, сприяє розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. Розвиток будівельної галузі неминує викликає економічне зростання у країні і вирішення багатьох соціальних проблем. На сучасному етапі досить складно говорити про будь-яку конкурентоспроможність цієї галузі. Якщо на регіональному рівні чітко простежується тенденція верховенства будівельних організацій центральних районів та великих міст-мільйонерів у зв'язку з їх значними потужностями і інвестиційною привабливістю, то на глобальному рівні будівельна галузь України значно відстає через відсутність необхідних фінансових та організаційних перетворень.

Функціонування будівництва важко уявити без існування та успішного розвитку споріднених галузей. Процес будівництва характеризується високим рівнем матеріаломісткості, що, відповідно, на провідне місце виводить галузь будівельних матеріалів, як ту, яка здійснює постачання необхідних матеріалів для створення будівельної продукції.

Промисловість будівельних матеріалів є багатодиверсифікованою сферою, що включає в себе понад двадцять галузей, які формують свій, специфічний ринок будівельних матеріалів. Таким чином, будівельний ринок України має тенденцію до поступового збільшення реалізації будівельної продукції за період 2016-2018 років, але в недостатній кількості, щоб збільшити відсоткове значення в структурі ВВП України та збільшення його розмірів. Та одною з причин цього є зменшення капітальних інвестицій в будівництво на 16,6% у 2016 році, 16,3% у 2017 році та 12,6% у 2018 році.

Протягом останніх років спостерігається позитивна динаміка загальних показників будівництва, внаслідок поступових ринкових перетворень. Важлива роль, яка відведена будівництву, вимагає ретельного його забезпечення всіма необхідними ресурсами: людськими, матеріальними, енергетичними, інформаційними. В сучасних умовах постає необхідність в оптимальному взаєморозвитку пов'язаних галузей та підгалузей без яких уявити процес будівництва неможливо, однією з яких є ринок будівельних матеріалів. Він є

досить перспективним, тому необхідно приділити йому увагу та завойовувати не лише вітчизняний ринок, але й закордонний.

## 2.2. Методичне забезпечення системи управління персоналом будівельних підприємств для підвищення рівня їх конкурентоспроможності

Дослідженню впливу системи управління персоналом підприємства на конкурентоспроможність присвячені праці таких авторів, як Й.Вонг, І.Херреманс, Г.Б.Камат, Д.Ванг, С.Чен, Р.Холл, Е.Холліс, С. ДіПьяцца і Р. Екклс, В.Ю. Зубко, Л.В. Саакова і інші, але дослідження в розрізі галузей ще не проводилися, більш того, в Україні раніше практично не проводилися дослідження з виявлення взаємозв'язку складових системи управління персоналом і показниками конкурентоспроможності в таких масштабах і по застосованій методиці. Це послужило відправною точкою у тому, що нами було проведено дослідження, що доводить важливість системи управління персоналом як чинника, що формує конкурентні переваги компанії, а також показує міжгалузеві відмінності в важливості системи управління персоналом в діяльності компанії.

Нами була визначена мета дослідження - оцінка досвіду українських компаній і визначення ступеня впливу системи управління персоналом підприємства на рівень конкурентоспроможності компанії.

Були сформовані такі припущення:

1. При підвищенні бальної оцінки системи управління персоналом будівельного підприємства бальна оцінка конкурентоспроможності підвищується.

2. При підвищенні бальної оцінки системи управління персоналом будівельного підприємства бальна оцінка зростання прибутку підприємства підвищується.

3. При підвищенні бальної оцінки системи управління персоналом будівельного підприємства бальна оцінка успішності діяльності в порівнянні з конкурентами підвищується.

4. Система управління персоналу і людський та структурний капітал, як складові системи управління персоналом мають різну значимість в залежності від галузі.

Для перевірки гіпотез було проведено онлайн-анкетування. Анкета включала в себе питання про рівень конкурентоспроможності підприємства, ролі системи управління персоналу в компанії, фінансові результати, методи стимулювання і навчання персоналу, ступеня розвиненості окремих елементів системи управління персоналу, а також відкриті питання про фактори, що перешкоджають розвитку ефективної системи управління в компанії, і переваги розвитку ефективної системи управління для компанії. Приклад анкети наведено в додатку.

Анкета була розміщена на онлайн-сервісі для анкетування, що дозволило збирати відповіді кожного респондента, в тому числі в закодованому вигляді для аналізу. У період з жовтня 2017 по травень 2018 року посилання на анкету були надіслані електронною поштою разом із супровідним листом представникам двох вибірок. Першу вибірку склали компанії, що входять в рейтинг 400 найбільших компаній України за обсягом реалізації продукції за підсумками 2016 року за даними журналу Бізнес. Друга вибірка була визначена з умов доступності респондентів, і її склали представники компаній, які є студентами бакалаврату, магістратури та програм підвищення кваліфікації та перепідготовки ВСП «ІНО КНУБА». Таким чином, перша вибірка представляє великий (big business, BB), а друга - середній і малий бізнес (Small and Medium-sized Business, SMB).

В результаті взяло участь 345 респондентів, 40 з яких представили першу вибірку і 305 - другу. Перед проходженням анкетування, респонденти були проінформовані про сутність системи управління персоналу з нашої точки зору. Анкета анонімна і не дозволяє виявити компанію респондента, але включає в



себе питання про характеристику респондентів і компанії.

В результаті в дослідженні взяли участь 345 осіб, з яких 318 - представники українського бізнесу та 27 - представники компаній, головний офіс яких знаходиться за кордоном. З них представники топ-менеджменту, такі як генеральний директор, операційний директор, власник - 162 людини. Керівники напрямків, відділів, проектів - 108 осіб. Менеджери і фахівці - 27 і 48 осіб відповідно. Розподіл за кількістю респондентів всередині галузей представлено в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Розподіл респондентів по галузям**

<i>Галузь</i>	<i>Кількість респондентів</i>
ІТ	9,57%
Виробництво	24,35%
Будівництво	6,96%
Послуги	38,26%
Торгівля	20,87%
<i>Разом</i>	100,00%

Нами були узагальнені галузі (питання 1 анкети). У виробництво увійшли всі види виробництва. В послуги увійшли готелі і ресторани, транспорт і зв'язок, фінансова діяльність, операції з нерухомим майном та оренда, освіта, охорона здоров'я і соціальні послуги (до конкретного типу продукту даної групи відповідно до питання 2 анкети відноситься рекламна діяльність, банківська діяльність, освітні послуги, транспортні перевезення, консалтинг, страхування, перекладацькі компанії, оренда нерухомості та ін.). У торгівлю увійшли компанії, що займаються реалізацією взуття, одягу, текстильної продукції, аксесуарів, іграшок, тютюнових виробів, меблів, товарів FMCG, велосипедів, товарів DIY, цифрової техніки і інші. У галузь ІТ увійшли компанії, які займаються розробкою програмного забезпечення, впровадженням і супроводом ІТ-систем, створенням онлайн- банків, створенням і просуванням сайтів. У будівництво увійшли компанії, що займаються будівництвом об'єктів

нерухомості, ремонтними роботами, газо- і водо обладнанням і інші.

Для перевірки наших припущень використовувалися кількісні і якісні методи економічного аналізу. Кількісні методи включають в себе наступні статистичні методи аналізу: зведення і угруповання економічних показників за певними ознаками, регресійний аналіз, дисперсійний аналіз, розрахунки середніх величин, порівняння показників, таблиці спряженості, графічні і табличні методи. Застосовувані якісні (евристичні) методи аналізу включають метод експертних оцінок.

Для перевірки наших припущень були розроблені оціночні шкали за результатами відповідей респондентів відповідно до шкали оцінок Лайкерта. Таким чином, всі змінні відображені в балах від 1 до 5.

Для побудови моделі необхідно виконати дескриптивний аналіз даних (таблиця 2.2.) та підтвердити гіпотезу про правильність розподілу даних. Один із способів підтвердження - графічне представлення через стовпчасті гістограми з оцінкою критеріїв Колмогорова-Смирнова та Шапіро-Вилка. Для аналізу даних і побудови моделей був використаний програмний комплекс Statistica 10.0.

*Таблиця 2.2*

### **Дескриптивний аналіз виборки відповідей респондентів**

	Valid N		Mean		Minimum		Maximum		Std.Dev.	
	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB
Розмір підприємства (компанії)										
Рівень конкурентоспроможності	40	305	3.65	3.54	2.11	1.61	4.83	4.94	0.66	0.62
Зростання прибутку	40	305	4.15	3.72	1.00	1.00	5.00	5.00	0.86	1.05
Підвищення ефективності діяльності компанії	40	305	3.63	3.82	1.00	1.00	5.00	5.00	1.13	1.15

На рисунках 2.6, 2.7, 2.8. представлені стовпчасті гістограми розподілу оцінок рівня конкурентоспроможності, зростання прибутку і більш успішної

діяльності в порівнянні з конкурентами для малих і середніх (зліва) і великих (праворуч) компаній.

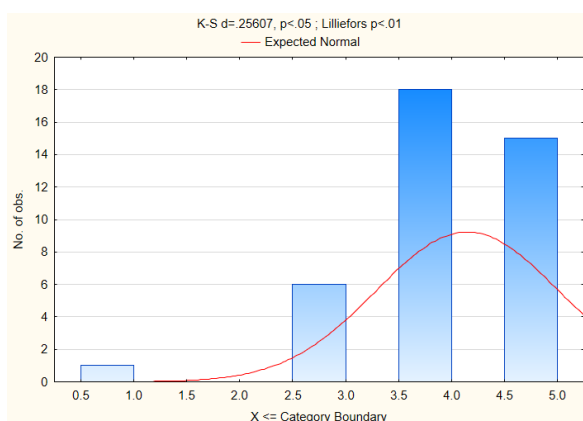
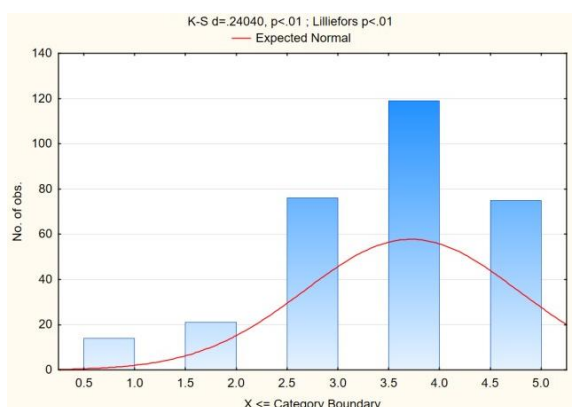


Рис. 2.6. Стовпчаста гістограма розподілу оцінок рівня конкурентоспроможності компаній респондентами

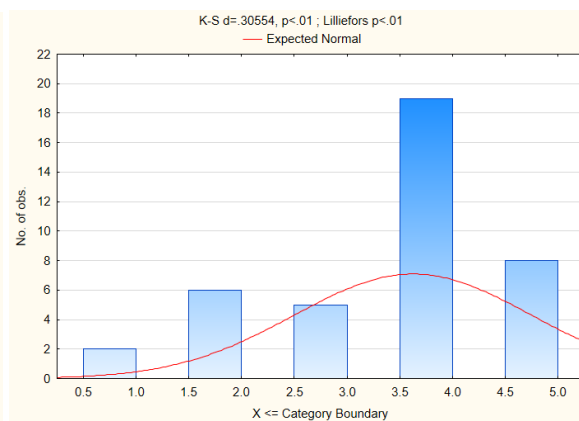
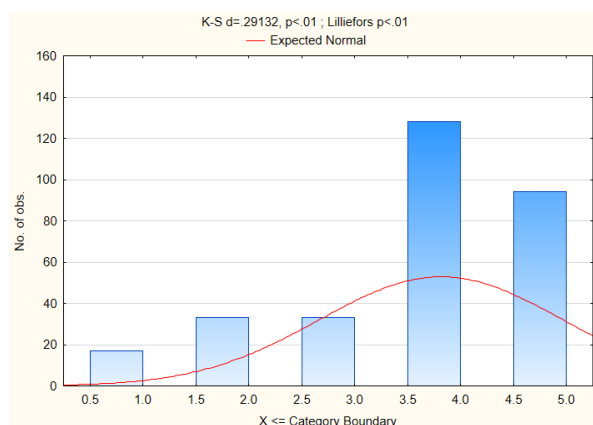


Рис. 2.7. Стовпчаста гістограма розподілу оцінок зростання прибутку компаній респондентами

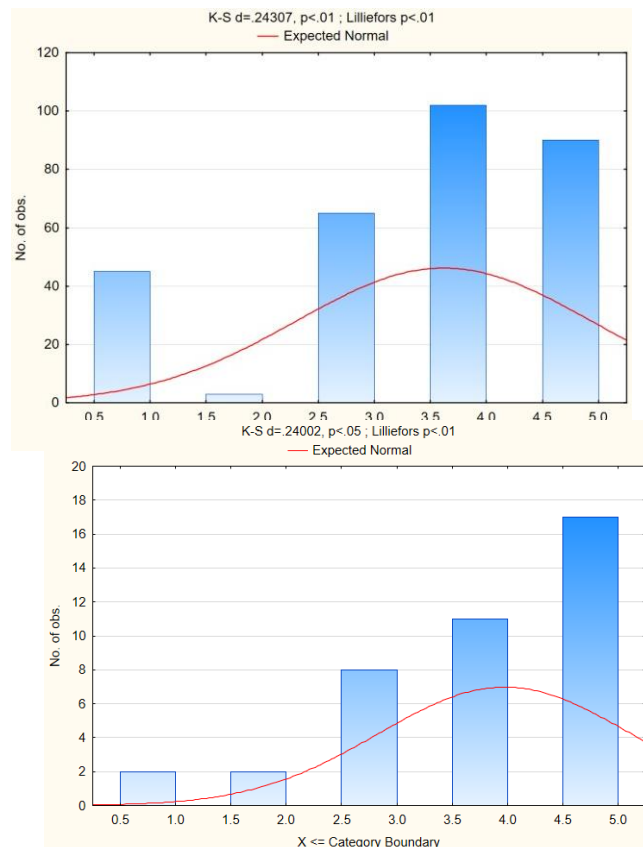


Рис. 2.8. Стовпчаста гістограма розподілу респондентами оцінок більш успішної діяльності компаній у порівнянні з конкурентами

Згідно рисунків, критерій Колмогорова-Смирнова для кожної вибірки менше 0,2, а критерій Шапіро-Вилка менше 0,05, що свідчить про ненормальний розподіл даних, зважаючи на це, для перевірки наших припущень необхідно застосувати методи аналізу для ненормально розподілених даних, наприклад, кореляційний аналіз по Спірмену. Для підтвердження гіпотез було виконано попарний кореляційний аналіз за методом Спірмена з метою виявлення можливих залежностей. За підсумками аналізу була сформована кореляційна матриця (таблиця 2.3. для малого і середнього бізнесу, таблиця 2.4. для великого бізнесу).

Жирним шрифтом в таблиці статистично значущі коефіцієнти ( $p < 0,05$ ). Значення кореляції між рівнем управління персоналом (СУП) і рівнем конкурентоспроможності 0,43 для малих і середніх і 0,56 для великих компаній відповідно. Кореляція між СУП та зростанням прибутку для SMB і великих

компаній дорівнює 0,25 і 0,41 відповідно. Кореляція між СУП та більш успішною діяльністю дорівнює 0,32 і 0,25 відповідно. При цьому фактор успішної діяльності компанії виявився незначним для великих компаній. Присутня деяка мультиколінеарність, під якою мається на увазі зв'язок між факторними ознаками. При побудові регресійної моделі мультиколінеарність призводить до спотворення величини параметрів і зміни змісту інтерпретації моделі.

Таблиця 2.3

### Кореляційна матриця для SMB

	СУП	Рівень конкурентоспроможності	Рост прибутку	Рівень успішності діяльності підприємства
Система управління персоналом підприємства (компанії)	1.00	0.43	0.25	0.32
Рівень конкурентоспроможності	0.43	1.00	0.31	0.56
Рост прибутку	0.25	0.31	1.00	0.51
Рівень успішності діяльності підприємства (компанії)	0.32	0.56	0.51	1.00

Таблиця 2.4

### Кореляційна матриця для великих компаній

	СУП	Рівень конкурентоспроможності	Рост прибутку	Рівень успішності діяльності підприємства
Система управління персоналом підприємства (компанії)	1.00	0.56	0.41	0.25
Рівень конкурентоспроможності	0.56	1.00	0.28	0.44
Рост прибутку	0.41	0.28	1.00	0.56
Рівень успішності діяльності підприємства (компанії)	0.25	0.44	0.56	1.00

Виділивши успішну діяльність як незначний факторний ознаку, якого виключено за допомогою аналізу значущості t-критерію Стьюдента, було

отримано рівняння регресії:

$$y = 2.086134 + x_1 * 0.221352 + x_2 * 0.16423 - \text{для SMB,}$$

$$y = 1.985294 + x_1 * 0.298748 + x_2 * 0.184797 - \text{для великих компаній,}$$

де  $y$  - СУП,  $x_1$  - рівень конкурентоспроможності,  $x_2$  - зростання прибутку.

Коефіцієнт детермінації  $R^2$  дорівнює 0,64 для SMB і 0,70 для великих компаній. Це говорить про те, що моделі працюють на 64% і 70%, що є непоганим показником. Решта 36 і 30% припадають на зв'язку, які беруть в моделях, і зв'язку, які дані моделі пояснити не можуть.

Для перевірки відмінностей між групами оцінок з різним рівнем СУП був проведений дисперсійний аналіз ANOVA для різновеликих вибірок (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

### Аналіз рівня значущості при оцінці відмінностей між групами з різним рівнем СУП

	<i>SS Effect</i>		<i>MS Effect</i>		<i>SS Error</i>		<i>F</i>		<i>P</i>	
	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB
Система управління персоналом підприємства (компанії)										
Рівень конкурентоспроможності	34.02	36.02	11.34	12.23	339.77	366.12	11.38	10.12	0	0
Рост прибутку	52.42	55.14	17.47	19.21	428.13	438.14	13.91	12.31	0	0
Рівень успішності діяльності підприємства (компанії)	22.69	18.25	4.23	3.12	564.44	512.12	2.55	4.32	0.04	0.03

Рівень значущості  $p$  (менше 0,05) в табл. 2.6. показує суттєві відмінності в оцінках рівня конкурентоспроможності, росту прибутку і більш успішної діяльності для кожної групи оцінок рівня СУП. Далі була проведена оцінка рівня дисперсії для кожної пари оцінок рівня СУП (табл. 2.9 і 2.10). Згідно таблиці 2.7, зв'язку груп з оцінками 3 і 4 мають слабкий рівень значущості ( $p > 0,05$ ), що свідчить про несуттєву відмінність відповідей всередині цих груп. Всі інші групи розрізняються суттєво ( $p < 0,05$ ). У таблиці відсутні дані по оцінці СУП 1, тому що таких відповідей у вибірці не було.

Таблиця 2.6

**Рівні значущості при аналізі відмінностей між парами СУП для малих і середніх компаній**

	<i>СУП 1</i>	<i>СУП 2</i>	<i>СУП 3</i>	<i>СУП 4</i>	<i>СУП 5</i>
СУП 1 (дуже низький)		-	-	-	-
СУП 2 (низький)	-		0.00	0.00	0.00
СУП 3 (середній)	-	0.00		0.49	0.01
СУП 4 (високий)	-	0.00	0.49		0.03
СУП 5 (дуже високий)	-	0.00	0.01	0.03	

Таблиця 2.7

**Рівні значущості при аналізі відмінностей між парами СУП для великих компаній**

	<i>СУП 1</i>	<i>СУП 2</i>	<i>СУП 3</i>	<i>СУП 4</i>	<i>СУП 5</i>
СУП 1 (дуже низький)		-	-	-	-
СУП 2 (низький)	-		0.00	0.00	0.02
СУП 3 (середній)	-	0.00		0.04	0.01
СУП 4 (високий)	-	0.00	0.04		0.03
СУП 5 (дуже високий)	-	0.02	0.01	0.03	

Для оцінки кількісних відмінностей була розрахована різниця між середніми значеннями по групах відповідей по оцінці рівня уваги до СУП в SMB і ВВ (таблиці 2.8 і 2.9).

Таблиця 2.8

**Аналіз середніх значень всередині груп відповідей по СУП для SMB**

<i>СУП</i>	<i>Рівень конкурентоспроможності</i>	<i>Рост прибутку</i>	<i>Успішна діяльність</i>	<i>Середнє по строкам</i>
СУП 1 (дуже низький)	-	-	-	
СУП 2 (низький)	1,83	2,01	2,91	2,44
СУП 3 (середній)	3,59	2,95	3,32	3,19
СУП 4 (високий)	3,79	3,90	3,70	3,60
СУП 5 (дуже високий)	4,11	4,01	3,82	3,81
All Grps	3,80	3,22	3,44	

Таблиця 2.9

**Аналіз середніх значень всередині груп відповідей по СУП для великих компаній**

<i>СУП</i>	<i>Рівень конкурентоспроможності</i>	<i>Рост прибутку</i>	<i>Успішна діяльність</i>	<i>Середнє по строкам</i>
СУП 1 (дуже низький)	-	-	-	-
СУП 2 (низький)	1,68	1,92	2,24	1,95
СУП 3 (середній)	3,24	2,86	3,12	3,07
СУП 4 (високий)	3,81	3,65	3,5	3,65
СУП 5 (дуже високий)	4,22	4,21	4,02	4,15
All Grps	3,24	3,16	3,22	

Таким чином, кореляційний аналіз виявив позитивний середній рівень залежності між СУП та рівнем конкурентоспроможності, зростанням прибутку і більш успішною діяльністю. Були виявлені відмінності між групами оцінок факторів для різних груп відповідей по СУП, підтвержені за допомогою дисперсійного аналізу ANOVA. Крім того, аналіз середніх значень дозволив виявити суттєві відмінності в середніх оцінках рівня конкурентоспроможності, зростання прибутку, більш успішної діяльності для різного рівня управління персоналом підприємства. На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, що при підвищенні бальної оцінки СУП компанії бальна оцінка конкурентоспроможності підвищується. Виявлений позитивний кореляційний зв'язок між рівнями СУП і конкурентоспроможності при рівні значущості  $p < 0,05$  - 0,43 для малих і середніх і 0,56 для великих компаній. Середній бал оцінки конкурентоспроможності для SMB при дуже високому рівні організації системи управління персоналом підприємства вище на 125% в порівнянні з низьким рівнем управління, на 14% вище за середній рівень управління і на 8% вище за високого рівня управління персоналом. Середній бал оцінки конкурентоспроможності для великих компаній при дуже високому рівні управління персоналом підприємства вище на 151% в порівнянні з низьким рівнем управління, на 30% вище за середній рівень і на 11% вище за високого рівня СУП. За отриманими даними можна зробити висновок, що ефективна



система управління персоналом позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії незалежно від її розмірів. Виявлений позитивний кореляційний зв'язок між СУП та збільшенням прибутку при рівні значущості  $p < 0,05 - 0,25$  для малих і середніх і  $0,41$  для великих компаній. Середній бал оцінки зростання прибутку при дуже високому рівні системи управління персоналу для SMB вище на  $100\%$  в порівнянні з низьким рівнем управління, на  $36\%$  вище за середній рівень управління і на  $3\%$  вище при високому рівні системи управління персоналу. Середній бал оцінки зростання прибутку для великих компаній при дуже високому рівні управління персоналом підприємства вище на  $119\%$  в порівнянні з низьким рівнем управління, на  $47\%$  вище за середній рівень управління і на  $15\%$  вище за високого рівня СУП. За отриманими даними можна зробити висновок, що ефективна система управління Капіто позитивно впливає на зростання прибутку компанії. В рамках дослідження необхідно уточнити, що в нашому дослідженні термін «діяльність» використовується у вузькому сенсі і є аналогом англomовного терміна «business performance», який є сукупністю наступних критеріїв: ефективність виробничої діяльності компанії, фінансове становище на ринку, ефективність організації збуту і просування товару на ринку. В ході аналізу виявлено позитивний кореляційний зв'язок між СУП та більш успішною діяльністю при рівні значущості  $p < 0,05 - 0,32$  для SMB і  $0,25$  для великих компаній. При побудові регресійної моделі факторна ознака оцінки діяльності в порівнянні з конкурентами була визначена як мультиколінеарність. Середній бал оцінки успішної діяльності малих і середніх підприємств при дуже високому рівні управління персоналом підприємства вище на  $31\%$  в порівнянні з низьким рівнем управління, на  $15\%$  вище за середній рівень управління і на  $3\%$  вище при високому рівні управління. Середній бал оцінки успішної діяльності великих компаній при дуже високому рівні управління персоналом підприємства вище на  $79\%$  в порівнянні з низьким рівнем управління, на  $29\%$  вище за середній рівень управління і на  $15\%$  вище за високого рівня управління персоналом.

За результатами можна зробити висновок про значущість СУП в поточних економічних реаліях. Існує пряма залежність між рівнем управління персоналом і такими найважливішими показниками компанії, як конкурентоспроможність, зростання прибутку і більш успішна діяльність в порівнянні з конкурентами. При цьому слід зазначити, що великі компанії більш конкурентоспроможні за рахунок застосовуваних систем управління персоналом та менеджменту знань, які є нереальними для малих і середніх компаній через обмеженість кадрових і фінансових ресурсів.

Для перевірки рівня впливу системи управління персоналу на конкурентоспроможність підприємств була сформована бальна шкала, заснована на відповідях з питання 14 про ступінь впливу складових системи управління персоналом на конкурентоспроможність компанії в цілому, де 5 балів - сильно впливає, 1 бал - абсолютно не впливає.

У таблиці 2.10 представлені середні значення оцінок впливу розвитку окремих елементів системи управління персоналу на конкурентоспроможність підприємств в різних галузях.

*Таблиця 2.10*

**Середні оцінки впливу розвитку структурних елементів системи управління персоналу на конкурентоспроможність підприємств різних галузей**

	ЧК		СК		СУП	
	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB
IT	4,85	4,77	3,64	4,45	3,94	4,23
Виробництво	3,35	4,44	4,95	4,58	3,57	3,33
Будівництво	4,58	4,62	4,17	4,14	3,33	3,98
Послуги	4,51	4,39	3,79	3,94	3,90	4,02
Торгівля	4,31	4,44	3,96	4,17	4,03	3,89

На рисунку 2.9. графічно показані середні оцінки впливу людського, структурного капіталів і загальної системи управління персоналу на конкурентоспроможність підприємств великого та малого бізнесу різних галузей. Для різних галузей важливість різних структурних елементів

різнитися. Якщо для ІТ, будівництва, послуг і торгівлі людський капітал є домінуючим фактором у підвищенні конкурентоспроможності, то у виробництві найважливішим є структурний капітал (технології, інновації).

Слід зазначити, що для компаній різних розмірів однієї галузі важливість структурних елементів приблизно однакова. Виняток становить більш важливе значення людського капіталу в великому бізнесі по галузі «виробництво» (4,44 в великому, 3,35 в малому), а також більш важливе значення структурного капіталу в великому бізнесі в ІТ (4,45 в великому, 3,64 в малому).

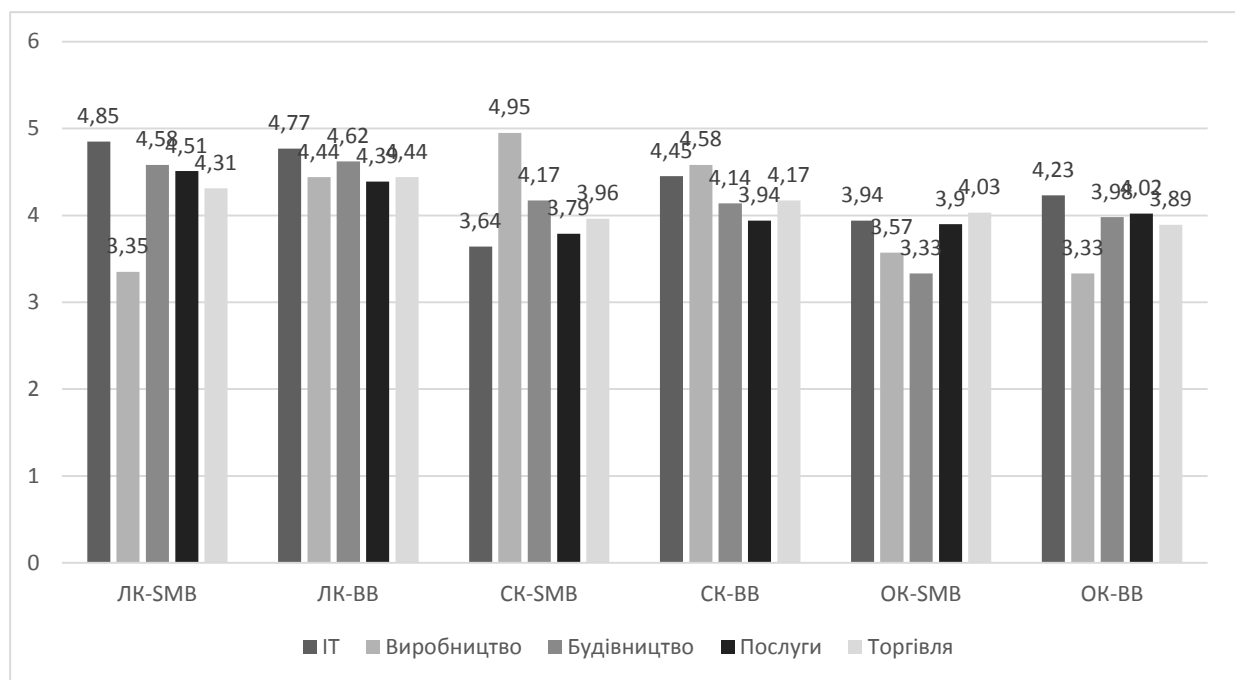


Рис. 2.9. Ступінь впливу структурних елементів системи управління персоналом на конкурентоспроможність по галузях

Для визначення ступеня впливу системи управління персоналом на конкурентоспроможність підприємств різних галузей була сформована бальна шкала, заснована на відповідях респондентів з питання 16: «Оцініть рівень розвитку кожної зі складових системи управління персоналу за шкалою від 1 до 5 (1 - не присутній / низьке, 5 - присутній у великій мірі / висока)».

Аналіз був проведений за різними структурними елементами - по

людському, структурному капіталом і загальної системи управління персоналом. Для зручності дані елементи були об'єднані в групи. Наприклад, в «відносини з клієнтами» увійшли такі змінні, як «комунікації з клієнтами», «стиль роботи з клієнтами»; в «відносини з партнерами» - «умови співпраці з контрагентами», «якість взаємин між керівниками компаній, які співпрацюють»; в «компетенції керівництва» - «розсудливість», «швидкість прийняття управлінських рішень»; «Інноваційність» - «рівень мислення», «креативний підхід», та інш.

У таблиці 2.11 наведені середні значення за рівнем розвитку кожного елемента людського капіталу по галузях.

Таблиця 2.11

### Середні значення за рівнем розвитку елементів людського капіталу

Елемент ЧК	Компетенції керівництва		Інновативність, креативність		Якість персоналу		Компетенції персоналу продаж		Середня оцінка		
	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB	Загальна
розмір											
галузь											
Виробництво	4,06	4,08	2,88	3,08	3,44	3,58	3,63	3,33	3,50	3,52	3,99
Торгівля	4,71	3,33	2,88	3,33	4,01	3,50	3,75	3,67	3,84	3,46	3,51
Послуги	4,16	4,27	3,45	3,36	3,75	3,68	3,75	3,64	3,78	3,74	3,76
Будівництво	3,63	3,82	3,13	3,24	3,38	3,67	3,50	3,64	3,41	3,67	3,50
ІТ	4,18	4,43	3,45	4,12	3,64	3,65	4,00	4,44	3,82	4,16	3,65
<i>Середнє</i>	4,15	3,99	3,16	3,43	3,64	3,62	3,73	3,74			

Складові ЧК, що є найважливішим компонентом системи управління персоналу, розподілені рівномірно по галузям. Можна виділити рівень розвитку елемента «Компетенції керівництва» в більшості галузей. Аналіз рівня розвитку елементів ЧК по компаніям різних розмірів показав, що, загалом, значимість одних і тих же елементів по галузям в великих і малих компаніях приблизно однакова. Виняток становить більш висока інноваційність та креативність в великих ІТ компаніях в порівнянні з малими компаніями. Навпаки, в малих

компаніях торгівлі вищу оцінку отримав розвиток компетенцій керівництва. У таблиці 2.12 наведені середні значення за рівнем розвитку кожного елемента структурного капіталу по галузях.

Таблиця 2.12

**Середні значення за рівнем розвитку елементів структурного капіталу**

Елемент СК	Організаційна культура		Інтелектуальна власність		Організаційна структура		Інформаційна інфраструктура		Ефективна передача інформації		Середня оцінка			
	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB	SMB	BB	общ.	
розмір галузь														
Виробництво	3,25	3,17	3,00	3,92	3,19	3,50	3,63	3,58	3,00	3,33	3,21	3,50	3,36	
Торгівля	3,19	4,25	1,88	1,75	3,29	3,30	3,26	3,75	3,09	3,25	2,94	3,10	3,10	
Послуги	3,45	3,55	2,48	2,45	3,41	3,62	3,39	3,98	3,39	4,01	3,22	3,52	3,37	
Будівництво	3,00	3,22	2,50	2,76	3,13	3,35	3,13	3,52	3,25	3,74	3,00	3,32	3,16	
ІТ	2,91	3,67	2,91	3,34	3,09	3,14	3,27	4,14	3,27	4,21	3,09	3,70	3,40	
Середнє	3,16	3,57	2,55	2,84	3,22	3,38	3,34	3,79	3,20	3,51				

Складові СК розподілені рівномірно за винятком пункту «Інтелектуальна власність», який отримав нижчі оцінки в порівнянні з іншими. При цьому саме в торгівлі отримано найменший бал, що обгрунтовано відсутністю необхідності розвитку інтелектуальної власності зважаючи на специфіку галузі. Порівняння розвитку елементів у великих компаніях і малих і середніх компаніях дозволило виявити, що у великих компаніях в області торгівлі і ІТ організаційна культура розвинена більше, ніж в малих і середніх. Також у великих виробничих компаніях більш розвинена інтелектуальна власність в порівнянні з середніми і малими компаніями (3,92 і 3,00 відповідно), що можна пояснити тим, що великий бізнес має можливість забезпечити диверсифікацію наукових досліджень і знань, тобто одночасно розробляти кілька напрямків і залучати фахівців з різних наукових сфер, що сприяє розвитку інновацій. При цьому слід розуміти, що ідеї, продукти, технології малих компаній часто купуються і реалізуються великими компаніями.

В ході кількісного дослідження з огляду на обрані методики і змісту анкети ми зіткнулись з низкою потенційних джерел помилок. По-перше,

помилка вибірки - відхилення істинного середнього значення величини генеральної сукупності від істинного середнього значення величини для вихідної вибірки. Всі респонденти з різних галузей різних міст, що може обмежити застосування результатів конкретною компанією. По-друге, помилка небажання (unwillingness error) - небажання респондентів уявити точну інформацію. Респонденти можуть навмисно спотворити свої відповіді, бажаючи представити соціально прийнятні відповіді, уникнути збентеження. Так, незважаючи на повну анонімність, суб'єктивна оцінка респондентами рівня розвитку конкурентоспроможності та інших показників могла бути завищена через упередженість і відсутність об'єктивної оцінки.

Таким чином, наше дослідження було спрямоване на визначення впливу системи управління персоналом на рівень конкурентоспроможності компанії. Застосування статистичних методів в аналізі дозволили виявити наявність залежності між рівнем управління персоналом підприємства і рівнем конкурентоспроможності, зростанням прибутку і більш успішною діяльністю в порівнянні з конкурентами. Це дозволяє зробити висновок про важливість системи управління персоналом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства будь-якої галузі. Більш того, було виявлено, що людський, структурний капітали мають різну важливість в різних галузях. Якщо для будівельних і виробничих компаній важливий структурний капітал (технології, інновації), то в торгівлі і послуги пріоритет має людський капітал (компетенції керівництва, торгового і обслуговуючого персоналу).

Проте, з огляду на той факт, що на даний момент не існує універсальних способів оцінки рівня розвитку системи управління персоналом, і допускаючи, що деякі оцінки респондентів не є об'єктивними, не можна з повною впевненістю стверджувати, що система управління персоналом є єдиним фактором успішності компанії. Проте, результатом дослідження є підтвердження того, що система управління персоналом вносить істотний внесок в ефективність роботи компанії в багатьох галузях економіки.

### 2.3. Методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності будівельного підприємства

Будівельна галузь відчуває дефіцит кваліфікованих кадрів. Характерно, що за останні 20 років в Україні і в усьому світі істотно змінилась структура потреби в кадрах діючих будівельних підприємств. Двадцять років тому будівельна галузь була дуже ресурсомісткою за рахунок високої частки ручної і напівавтоматичної праці. Кількість працівників із середньою спеціальною освітою значно перевищувало число осіб з вищою освітою. В сьогоденнішніх умовах значно збільшується потреба в кадрах з вищою інженерною освітою I ступеня (бакалаврів і дипломованих фахівців). Це викликано сучасним технологічним оснащенням підприємств: комп'ютеризовані виробничі машини і лінії, автоматизовані логістичні та виробничі комплекси вимагають відповідних навичок.

У загальній сукупності складових трудового потенціалу будівельного підприємства особлива роль належить правильно організованій системі управління персоналу. Саме від цього компоненту залежить виробнича здатність господарської ланки. Тому в сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває пошук критеріїв, які дозволили б провести об'єктивну порівняльну оцінку якості робочої сили. Продумана і високоефективна система оцінки якості робочої сили дозволить: скоротити число конфліктів в колективах і створити сприятливий психологічний клімат на підприємстві; стимулювати роботу персоналу; встановлювати справедливе співвідношення між кількістю і якістю праці; готувати інформацію про рівень професійного розвитку персоналу; простежувати динаміку зміни оцінюваних показників і проводити порівняння за групами посад, структурних підрозділах.

Мірилом якості робочої сили і, відповідно, якості системи управління персоналом виступають загальноосвітній і кваліфікований рівень працівників;

стаж роботи за фахом; кількість пропонованих і впроваджених в виробничий процес раціоналізаторських пропозицій та ін.

Визначальним моментом є рівень технічної озброєності виробництва, який виступає матеріальною субстанцією вимог до якості робочої сили. Закономірності розвитку технічних систем підтверджують тенденцію ускладнення знарядь праці у всіх обробних галузях за рахунок самостійного вузла управління на базі ЕОМ. У зв'язку з цим необхідно оптимальне випередження темпу зростання якості робочої сили одночасно з підвищенням технічної оснащеності сучасних виробничих систем.

Однак якість робочої сили залежить не тільки від рівня матеріальної основи, воно також визначається ступенем здатності працівника до участі в управлінні суспільним виробництвом. Останнє лише в загальній основі дано наявним рівнем розвитку продуктивних сил, а в сучасній конкретній даності воно обумовлено сукупністю виробничих відносин. Причому в нинішніх умовах, що характеризуються високим динамізмом зміни всієї системи виробничих відносин, значення даного компонента якості здатності до праці значно зростає.

Відмінності в якості робочої сили для кожної галузі народного господарства і для кожного підприємства окремо, вимагають пошуку можливостей кількісного вираження цих відмінностей. На даний момент не існує єдиної методики визначення якості робочої сили за допомогою кількісних характеристики її параметрів, що знижує ефективність підвищення якості робочої сили. Однак існують певні наукові розробки, мета яких рішення цієї складної і важливої проблеми.

Наприклад, В. Я. Ліон визначає якість робочої сили на основі оцінки важкості здійснюваної праці за формулою [80, С. 56]:

$$KKP=1+(Ч_о+Ч_с+Ч_н) \text{ або } Ч/Ч_m \times K$$

де *KKP* – коефіцієнт якості робочої сили;



$Ch_o$  – визначений час для загальноосвітньої підготовки в учбовому закладі або на підприємстві;

$Ch_c$  – час для спеціальної підготовки;

$Ch_n$  – час, який необхідно додатково до  $B_c$  для отримання виробничого досвіду;

$Ch$  – час загальної освіти та спеціальної підготовки, яке прийнято за базу (рівень підготовки, який можна використовувати за базовий);

$Ch_m$  – час, який необхідний для переходу від одного якісного рівня підготовки спеціаліста до іншого (наприклад час для навчання на іншу спеціальність або підвищення кваліфікації та переведення на іншу роботу та інше);

$K$  – коефіцієнт якості роботи.

Використання коефіцієнта якості робочої сили дозволяє перейти до бальної оцінки результатів праці, при якій різнобічна, різноманітна діяльність працівників отримує кількісну оцінку і дозволяє визначити не тільки потенційну здатність працівників до праці, а й її відображення в результатах праці. Дана формула дозволяє розрахувати коефіцієнт якості робочої сили, навіть при певній неповноті та є відправним моментом для наближеної характеристики суспільно необхідного рівня людської здатності до праці з урахуванням, того, яким чином впливають на цей рівень різні фактори. Вона передбачає можливість науково обґрунтованого пошуку шляхів і форм управління процесом відтворення якості робочої сили [109].

С. Радько, А. Афанасьєва для оцінки якості робочої сили пропонують аналізувати 15 найбільш характерних компонентів, які надають максимальний вплив на кінцеві цілі підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Система показників, які характеризують якість робочої сили

Індекс	Компонент	Показник
Із	Здоров'я	Втрати робочого часу через хвороби і нещасні випадки
Іос	Освіта	Рівень освіти працівників
Ів	Вік	Середній вік працівника
Іср	Стаж роботи	Коефіцієнт плинності за стажем
Іп	Професіоналізм	Середній тарифний розряд працівника
Ім	Моральність	Відсоток втрат робочого часу через порушення трудової дисципліни
Іт	Творчий потенціал	Кількість раціоналізаторських пропозицій
Ід	Досвід	Рівень заробітної плати в залежності від досвіду
Івід	Відповідальність	Величина приросту корисно використуваного часу
Іс	Симпатії	Прагнення оточення бачити працівника на керівній посаді
Ізр	Задоволеність роботою	Прагнення працівника покинути дане місце роботи
Ік	Конфліктність	Кількість конфліктних ситуацій
Іпп	Прагнення до праці	Кількість перевиконання завдань
Іпз	Підприємницькі здібності	Оцінка здібностей управлінського і середнього складу
Ірт	Рентабельність праці	Рентабельність

Індекси, розраховані по кожному компоненту, дозволяють назвати основні причини зміни якості робочої сили. Наприклад, виявилася тенденція до постійного погіршення за даними аналізу компонента «вік», який пов'язаний з тим, що знижується кількість бажаючих, наприклад, працювати фізично. Значить, підвищення показників характеризують цей компонент, неминуче тягне за собою погіршення підсумків діяльності підприємства незалежно від стану інших компонентів. Досвід пов'язаний з рівнем заробітної плати: чим

цінніше працівник для підприємства, тим вище повинен бути рівень його заробітної плати. Погіршення стану компонента «досвід» свідчить про незацікавленість керівництва підприємства в збереженні найцінніших працівників і, відповідно, підвищення якості робочої сили. Погіршення компонента «симпатії» буде свідчити про недовіру працівників підприємства до керівництва, що негативно позначиться на досягненні будь-якої мети підприємства та інше.

Л. Міляєва і Г. Койнаш пропонують використовувати методику комплексної оцінки якості робочої сили, що характеризує ступінь відповідності працюючого вимогам функціонального і предметного поділу праці [100, с. 80]. Оцінка градацій показників якості робочої сили і їх порівняльної вагомості проводиться експертною комісією, до складу якої доцільно включати керівників і фахівців підприємств-кластерів, що мають з досліджуваним підприємством однорідні робочі місця (табл. 2.14). Інформаційну базу для використання цієї методики на підприємствах утворюють дані особових карток працівників і діючі форми державної статистичної звітності з праці.

Для оцінки кваліфікації доцільно використовувати систему, яка включає чотири складові (табл. 2.15):

- тарифний розряд (нараховуються бали відповідають розряду);
- освоєння робочим додаткових професій (за кожну 1,5 бала);
- освоєння робочим суміжних професій (за кожну 1 бал);
- творчий потенціал, оцінюваний за кількістю даних за останні п'ять років раціоналістичних пропозицій (за кожне 0,2 бала).

Таблиця 2.14

**Оцінка градацій і значущості показників якості робочої сили**

Показники якості робочої сили	Градація показників	Оцінка градації	Питома вага показників, X <sup>-1</sup>
Кваліфікація	Розрахунок по таблиці	Таблиця	0,60
Освіта	Неповна середня	3,7	0,10
	Загальна середня	6,3	
	Середнє спеціальне	8,3	
	Вища	10,0	
	Вища за профілем	6,7	
Стаж роботи за професією	Менше 3 років	3,0	0,20
	Від 3 до 10 років	7,0	
	Від 10 до 20 років	10,0	
	Від 20 до 30 років	7,7	
	За останні 30 років	5,3	
Вік	До 20 років	2,7	0,10
	Від 20 до 30 років	7,3	
	Від 30 до 40 років	10,0	
	Від 40 до 50 років	7,7	
	Від 50 до 60 років	6,3	
	Старше 60 років	2,0	

Таблиця 2.15

**Оцінка градацій кваліфікації виробничих робітників**

Градація кваліфікації	Оцінка градації, бали
1 розряд +Д + С + Р	1 + 1,5 x Д + 1,0 x С + 0,2 x Р
2 розряд +Д + С + Р	2 + 1,5 x Д + 1,0 x С + 0,2 x Р
3 розряд +Д + С + Р	3 + 1,5 x Д + 1,0 x С + 0,2 x Р
4 розряд +Д + С + Р	4 + 1,5 x Д + 1,0 x С + 0,2 x Р
5 розряд +Д + С + Р	5 + 1,5 x Д + 1,0 x С + 0,2 x Р
6 розряд +Д + С + Р	6 + 1,5 x Д + 1,0 x С + 0,2 x Р

де Д - кількість освоєних додаткових професій;

С - кількість освоєних суміжних професій;

Р - кількість поданих раціоналістичних пропозицій за останні 5 років.

Наприклад, на підприємстві робочий 5-го розряду освоїв одну додаткову професію і за розрахунковий період подав три раціоналістичні пропозиції. Вік робочого 34 року, освіта профільний технікум, стаж роботи - 13 років.

Спираючись на дані таблиці, кваліфікація робітника буде оцінена  $(5 + 1,51 + 0,2-3)$  в 7,1 бала, сума балів за всіма показниками якості робочої сили  $(7,1 \cdot 0,6 + 10,0 \cdot 0,2 + 10,0 \cdot 0,1 + 8,3 \cdot 0,1) = 8,09$ . Отже, рівень якості здібностей даного робітника до праці - високий.

На думку О. Н. Неунилової [109], впровадження подібної комплексної системи оцінки на підприємствах пов'язане з введенням в штат підприємства фахівців, які постійно займалися б цією роботою. Це викличе необхідність використання додаткових фінансових, матеріальних ресурсів і значних витрат часу на фіксування відомостей про людину, результати її праці. Тому вона пропонує спростити методика розрахунку якості робочої сили і вести розрахунок не по кожному окремому робітнику, а по середньостатистичному робочому ділянці, цеху, підприємства. Аналіз якості робочої сили необхідно проводити за допомогою комплексу показників, які найбільш повно розкривають структуру якості його здібностей до праці (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Система параметрів і показників, прийнятих для аналізу якості робочої сили будівельних підприємств [109]**

№	Коефіцієнт	Параметри	Показники
1	$K_o$	Освіта	Рівень освіти працівника
2	$K_{кв}$	Кваліфікація	Середній тарифний розряд
3	$K_{тз}$	Творчі здібності	Кількість раціоналізаторських пропозицій
4	$K_{іо}$	Інформаційна озброєність	Знання ЕОМ, комп'ютерних технологій
5	$K_{то}$	Технологічна озброєність	Знання світових передових технологій і стандартів
6	$K_v$	Вік	Стаж праці
7	$K_d$	Стаж (досвід) роботи	Стаж за фахом
8	$K_k$	Корпоративність	Втрати робочого часу

Розрахунок рівня якості робочої сили О. Н. Неунилова представляє в наступному вигляді:

$$K_{крс} = \sqrt[8]{K_o \cdot K_{кв} \cdot K_{тз} \cdot K_{іо} \cdot K_{то} \cdot K_v \cdot K_d \cdot K_k}$$

де  $K_{крс}$  - коефіцієнт якості робочої сили;

$K_o$  - освіта;

$K_{кв}$  - рівень кваліфікації;

$K_{тз}$  - творчі здібності;

$K_{іо}$  - інформаційна озброєність;

$K_{то}$  - технологічна озброєність;

$K_в$  - вік;

$K_д$  - стаж роботи за спеціальністю;

$K_к$  - корпоративність.

І. В. Краснопевцева [75] у своїй роботі зазначає, що методики оцінки якості робочої сили, запропоновані В. Я. Ліоном і О. Н. Неунилової, викликають певні труднощі, тому що статистичні дані для розрахунків згідно запропонованим формулам можна отримати тільки шляхом проведення соціологічних досліджень, що на виробництві не завжди можливо і доцільно.

В бухгалтерській звітності і статистичних даних відділу кадрів підприємства, які можна використовувати для розрахунків в будь-який час без проведення спеціальної підготовки залучення для цих цілей додаткових працівників, такі показники відсутні. І. В. Краснопевцева пропонує використовувати інтегральні показники, що дозволяють зробити оцінку якості робочої сили будівельного підприємства, використовуючи наявні на підприємстві статистичні дані відділу кадрів і розрахувати їх кількісний зв'язок з очікуваним рівнем продуктивності праці:

$$K_{о.к.р.с.} = \sqrt[4]{\frac{P_{\phi}}{P_{онт.}} \cdot \frac{C_{\phi}}{C_{онт.}} \cdot \frac{B_{\phi}}{B_{онт.}} \cdot \frac{O_{\phi}}{O_{онт.}}},$$

де  $P_{\phi}$ ,  $C_{\phi}$ ,  $B_{\phi}$ ,  $O_{\phi}$  – фактичний показник (розряд, стаж, вік, освіта);

$P_{онт.}$ ,  $C_{онт.}$ ,  $B_{онт.}$ ,  $O_{онт.}$  - показник, якій відповідає максимальному рівню продуктивності праці для роботи на даному будівельному підприємстві.

На наш погляд, методика, запропонована в роботі, має ряд обмежень: є вузькою і використовується лише в тих випадках, коли підприємству необхідно

простежити кількісний зв'язок між якістю робочої сили і продуктивності праці. За інших обставин вона може бути недієвою.

На основі розглянутих вище методик знайдемо показник якості робочої сили для досліджуваних підприємств по середньостатистичному робочому на будівельному підприємстві, виходячи із запропонованого нами рівняння:

$$K_{крс} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{o_i} \cdot O_{ц.гр} \cdot 0,10}{n} + \frac{\sum_{i=1}^n K_{с_i} \cdot O_{ц.гр} \cdot 0,20}{n} + \frac{\sum_{i=1}^n K_{в_i} \cdot O_{ц.гр} \cdot 0,10}{n} + \frac{\sum_{i=1}^n K_{кв_i} \cdot O_{ц.гр} \cdot 0,60}{n},$$

де  $K_{крс}$  – показники якості робочої сили;

$K_{o_i}$  - показники освіти персоналу загальної кількості  $n$ ;

$K_{с_i}$  – показники стажу роботи по спеціальності персоналу загальною кількістю  $n$ ;

$K_{в_i}$  – показники віку персоналу загальної кількості  $n$ ;

$K_{кв}$  – показники рівня кваліфікації персоналу загальною кількістю  $n$ ;

$i$  – градація показників;

$O_{ц.гр}$  – оцінка градації

Запропонований розрахунок оцінки якості робочої сили відрізняється простотою, ефективністю і дозволяє провести порівняльну оцінку інтегрального показника. Для дослідження нами обрано три найбільших будівельних підприємства, дані за якими були зібрані нами самостійних і з вторинних джерел інформації. Показник якості робочої сили на протязом 2016-2018 рр. на досліджуваних підприємствах мав позитивну динаміку (рис. 2.10). Найбільший приріст показника за вказаний період спостерігається в «Укрбуд» (на 23,89%), яке в останні роки активно займається питаннями навчання персоналу. У «Київміськбуд» приріст склав 9,96%, в КП «Житлоінвестбуд-УКБ» - 17,59%. Так як рівень розвитку персоналу є характеристикою якості робочої сили, то доцільно буде провести аналіз по даному питанню. У якості інструменту досліджень використовувалася анкета, що враховує складові

елементи розвитку персоналу та аспекти управління знаннями, і дозволяє зібрати необхідну інформацію в області розвитку.

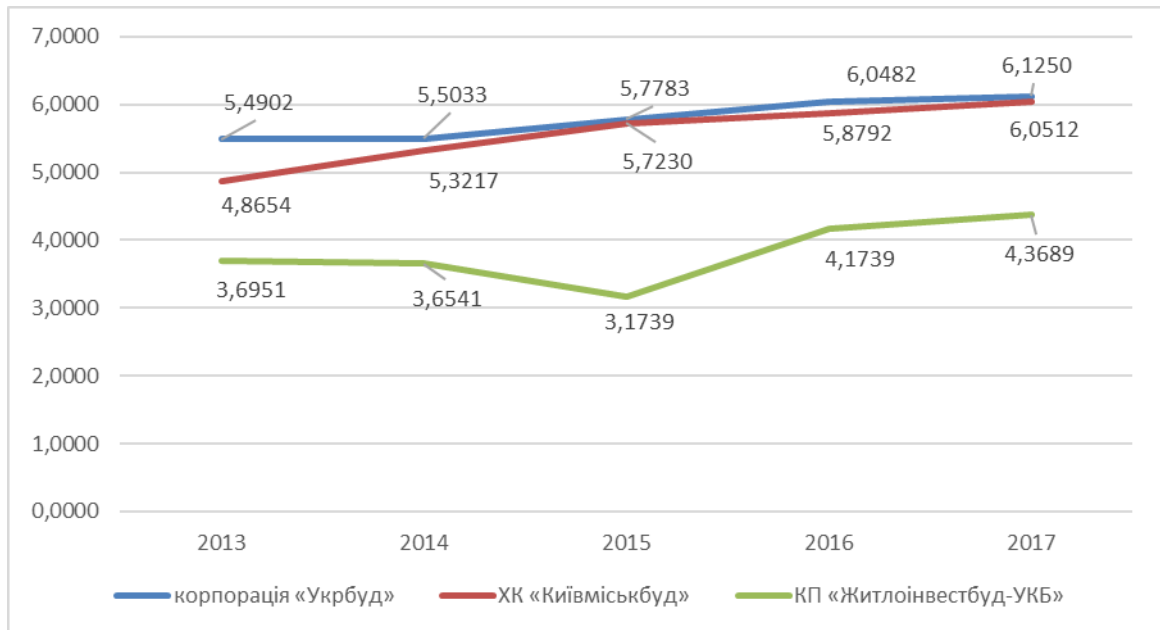


Рис. 2.10. Динаміка показника якості робочої сили на підприємствах корпорація «Укрбуд», ХК «Київміськбуд» та КП «Житлоінвестбуд-УКБ»\*

\*- Розрахунки зроблені за допомогою типових комп'ютерних програм Microsoft Excel і Statistica та проведений кореляційний аналіз дозволив оцінити вплив показника якості робочої сили на інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Фактори, що впливають на підвищення якості персоналу представлені в таблиці 2.17 Проведене анкетне опитування дає можливість побачити ефективність існуючих і застосовуваних на підприємствах положень з розвитку персоналу. Використання математичних методів дозволило провести розрахунок середніх значень показників ефективності щодо розвитку робочої сили. Кожному фактору ефективності був привласнений коефіцієнт вагомості. Як видно з таблиці, кожен елемент розвитку персоналу характеризується різною кількістю показників: А1, А2 - значення показників адаптації; О1, О2, О3, О4 - значення показників навчання; Оц1, Оц2, Оц3 - значення показників оцінки; К1, К2 - значення показників розвитку кар'єри; РК1 - значення показників щодо кадрового резерву.



Таблиця 2.17

## Показники ефективності розвитку робочої сили

	Показник	Опис показника	Інтерпретація показника
A1	Ухвалення норм і правил	- термін ознайомлення; - зрозумілість і повнота; - відповідність нормам	Наявність або відсутність, повнота, роз'яснення ос-новних позицій, ухвалення або
A2	Посадова інструкція	- термін ознайомлення; - зрозумілість положень; - самостійність; - відповідність обов'язків;	Наявність або відсутність, повнота, відповідність по-ложень реальним обов'язкам.
O1	Вхідна освіта	- самостійність; - отриманий результат	Наявність або відсутність, особа, яка надає допомогу, необхідність повторного
O2	Навчання	- частота проведення; - засоби навчання; - фактори, що заважають проведенню;	Можливість, бажання, частота
O3	Відповідність роботи кваліфікації	- якість; - самостійність; - рівень професійних знань; - кількість невирішених проблем	Наскільки сам робітник та його керівник вважають, що робота відповідає кваліфікації
O4	Інформованість/ врахування думок співробітників	- знання цілей і напрямів розвитку компанії; - обмін інформацією; - взаємини;	Чи поінформовані співробітники з питань політики компанії, їх бажання і можливість
Oц1	Оцінка роботи	- сталість; - прозорість критеріїв; - адекватність; - отримання результатів	Наявність системи оцінки, справедливість, облік при винагороді
Oц2	Самоконтроль	- самостійність перевірки ходу роботи; - виявлення відхилень; - порівняння відхилень зі	Контроль чи самоконтроль
Oц3	Досягнення / помилки	прозорість досягнень і помилок	Доводяться чи до співробітників їх досягнення і помилки
K1	Кар'єрний рост	- заохочується чи керівництвом прагнення до кар'єрного росту; - створені умови для кар'єрного зростання;	Можливість, Бажання
K2	Професійна Діяльність	- відношення до роботи; - бачення себе в компанії; - інтерес у розвитку компанії	Бажання якісно виконувати роботу
PK1	Резерв кадрів		Прагнення зайняти керівну посаду

Числові значення присвоювалися кожному елементу системи розвитку персоналу. Значення загального показника складається з різних складових (в адаптації - 2, в навчанні - 4, в оцінці - 3, в кар'єрному зростанні - 2, в кадровому резерві - 1). Кожна складова виходить шляхом додавання відповідей на певну кількість питань. Кожній відповіді присвоюємо бали - 0 - 0,5 (50%) - 1 (100%).

Отримані результати (табл. 2.18), дозволили побачити загальну позитивну динаміку в області розвитку робочої сили.

Таблиця 2.18

### Показники ефективності розвитку робочої сили

Показники	Корпорація «Укрбуд»		ХК «Київміськбуд»	
	2017	2018	2017	2018
A1	0,6	0,7	0,6	0,6
A2	0,8	0,9	0,7	0,7
O1	0,6	0,7	0,7	0,9
O2	0,5	0,6	0,9	1
O3	0,7	0,8	0,9	1
O4	0,8	0,9	0,7	0,8
Oц1	0,8	0,8	0,5	0,6
Oц2	0,9	0,9	0,8	0,9
Oц3	0,8	0,9	0,8	1
K1	0,6	0,7	0,7	0,7
K2	0,7	0,9	0,8	0,9
PK1	0,9	0,9	0,9	1

На основі даних табл. 2.19 було проведено розрахунок показника розвитку робочої сили по раніше відомому розрахунку:

$$K_{PPC} = \sqrt[12]{A1 \cdot A2 \cdot O1 \cdot O2 \cdot O3 \cdot O4 \cdot Oц1 \cdot Oц2 \cdot Oц3 \cdot K1 \cdot K2 \cdot PK1},$$

де  $K_{PPC}$  – показник розвитку робочій сили.

Таблиця 2.19

### Показники розвитку робочої сили

	Корпорація «Укрбуд»		ХК «Київміськбуд»	
	2017	2018	2017	2018
Значення коефіцієнта розвитку робочої сили	0,714	0,801	0,739	0,827

Таким чином, показник розвитку робочої сили в корпорації «Укрбуд» виріс на 12,2%, а у ХК «Київміськбуд» - 11,9%. Це свідчить про те, що існуючі Положення щодо розвитку персоналу ефективно реалізуються на практиці. Виявлені напрямки підвищення конкурентоспроможності дозволяють стверджувати, що якість робочої сили і ефективна система управління персоналу грають важливу роль як в процесі виробництва продукції, так і в забезпеченні конкурентоспроможності самого підприємства. Для визначення ступеня впливу якості робочої сили на конкурентоспроможність промислового підприємства проведемо кореляційно-регресійний аналіз. Кількісною характеристикою ступеня лінійної залежності між випадковими величинами  $X$  і  $Y$  є коефіцієнт кореляції. Вхідний параметр, в нашому випадку показник якості робочої сили, а вихідний параметр - інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, які не перебувають у функціональній залежності, тому для визначення тісноти зв'язку між ними використовуємо метод кореляційного аналізу. Лінійний коефіцієнт кореляції характеризує тісноту і напрямок зв'язку між двома кореляційними ознаками в разі наявності між ними лінійної залежності. Оцінка коефіцієнта кореляції, за вибіркою спостережень  $(X, Y) / = 1, 2, 3 \dots i$ , обчислюється за формулою[30]:

$$r = \frac{Q_{xy}}{Q_x - Q_y},$$

$$\text{де } Q_x = \sum x_i^2 - \frac{x^2}{n},$$

$$Q_y = \sum y_i^2 - \frac{y^2}{n},$$

$$Q_{xy} = \sum x_i y_i - \frac{x \times y}{n},$$

$$x = \frac{1}{n} \sum x_i, y = \frac{1}{n} \sum y_i,$$

$$r_{X,Y} = \frac{\text{cov } X,Y}{\sigma_x \times \sigma_y},$$

де  $n$  - обсяг досліджуваної сукупності (число одиниць спостереження).

Можливий також розрахунок коефіцієнта кореляції за формулою:

$$\sigma_x = \sqrt{\overline{x_i^2} - \bar{x}^2}, \sigma_y = \sqrt{\overline{y_i^2} - \bar{y}^2}$$

де  $\sigma_x$  та  $\sigma_y$  - середньоквадратичне відхилення відповідної, статистично істотної, факторної ознаки.

Чим ближче  $r$  до одиниці, тим більше залежність наближається до лінійної. Якщо  $r < 0,5$ , то залежність визнається нелінійною.

$$r = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\left(\sum x_i^2 - n \bar{x}^2\right) \cdot \left(\sum y_i^2 - n \bar{y}^2\right)}}$$

*Cov* (X, Y) -

$$\text{cov}(X, Y) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})$$

Для якісної характеристики отриманих результатів, тобто характеристики тісноти зв'язку між досліджуваними явищами та його ознаками, можна скористатися шкалою сили зв'язку (табл. 2.20).

## Кількісні критерії оцінки тісноти зв'язку [145]

Величина коефіцієнта кореляції	сила зв'язку
до $\pm 0,3$	практично відсутня
$\pm 0,3 - \pm 0,5$	Слабка
$\pm 0,5 - \pm 0,7$	Помірна
$\pm 0,7 - \pm 1,0$	Сильна

Лінійний коефіцієнт кореляції змінюється в межах від -1 до 1:  $[-1 < r < 1]$ .  
 Знаки коефіцієнтів регресії і кореляції збігаються. При цьому інтерпретацію вихідних значень коефіцієнта кореляції можна дослідити по таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

## Значення лінійного коефіцієнта зв'язку [145]

Значення лінійного коефіцієнта зв'язку	характеристика зв'язку	інтерпретація зв'язку
$r = 0$	Відсутнє	-
$0 < r < 1$	пряма	зі збільшенням $x$ збільшується $y$
$-1 < r < 0$	зворотна	зі збільшенням $x$ зменшується $y$ і навпаки
$r = 1$	функціональна	кожному значенню факторної ознаки строго відповідає одне значення результативної ознаки

Якщо між  $X$  і  $Y$  існує досить тісна лінійна статистична залежність, то її можна апроксимувати рівнянням лінійної регресії  $Y$  на  $X$ :

$$y = a_0 + a_1 \cdot x,$$

де  $a_0$  та  $a_1$  - параметри лінійної регресії;

$x$  - незалежна змінна (фактор, редіктор);

$y$  - залежна змінна (відгук).

Оцінки параметрів лінійної регресії визначаються на основі системи нормальних рівнянь для знаходження параметрів лінійної парної регресії методом найменших квадратів (МНК):

Розрахунки зроблені за допомогою типових комп'ютерних програм Microsoft Excel і Statistica. Наведені формули дозволяють переглянути логічну послідовність вироблених нами розрахунків.

Кореляційний аналіз показника якості робочої сили (X) на інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (Y) Корпорація «Укрбуд» за 2014-2018 рр. показала сильний прямий зв'язок ( $r = 0,9723$ ) між досліджуваними величинами.

Графічну інтерпретацію взаємозв'язку розглянутих величин наведено на рис. 2.7. В системі координат на осі абсцис відкладені значення факторної ознаки, на осі ординат – результативної. Кожна одиниця сукупності з відповідними значеннями X і Y позначається крапкою. При відсутності тісних зв'язків має місце безладне розташування точок на графіку. Чим сильніше зв'язок між ознаками, то тісніше будуть групуватися точки навколо певної лінії, що виражає форму зв'язку.

Виходячи з діаграми розсіювання (рис. 2.7а), отримано наступне рівняння лінійної регресії:  $y = -22,9743 + 4,875x$ . Коефіцієнт регресії ( $a_1 = 4,875$ ) означає, що при збільшенні показника якості робочої сили на одиницю величина інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства зростає в середньому на 4,88%.

Аналіз впливу показника якості робочої сили (X) на інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (Y) ХК «Київміськбуд» за 2013-2017 рр. дав наступні результати: зв'язок між ними сильна пряма ( $r = 0,8583$ ). Рівняння лінійної регресії  $y = -3,1172 + 1,6423x$  (рис. 2.7, б). Коефіцієнт регресії ( $a_1 = 1,6421$ ) показує, що при збільшенні показника якості робочої сили на одиницю величина інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства зростає в середньому на 1,64%.

У КП «Житлоінвестбуд-УКБ» зв'язок між досліджуваними величинами сильна пряма ( $r = 0,9383$ ). Виходячи з діаграми розсіювання (рис. 2.11, в), рівняння лінійної регресії  $y = -6,6737 + 3,127x$ . При збільшенні показника якості робочої сили на одиницю величина інтегрального показника

конкурентоспроможності підприємства зростає в середньому на 3,13%, виходячи з коефіцієнта регресії ( $a_1 = 3,127$ ). Проведений аналіз показав високий ступінь залежності конкурентоспроможності підприємства від якості

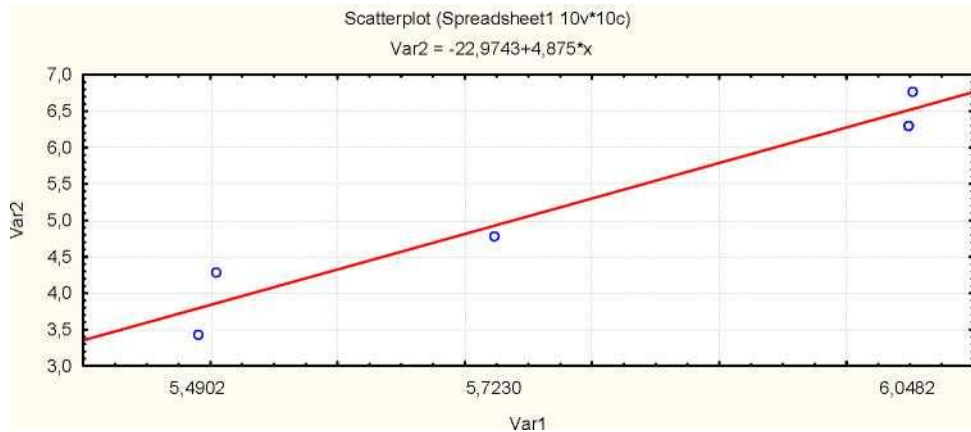
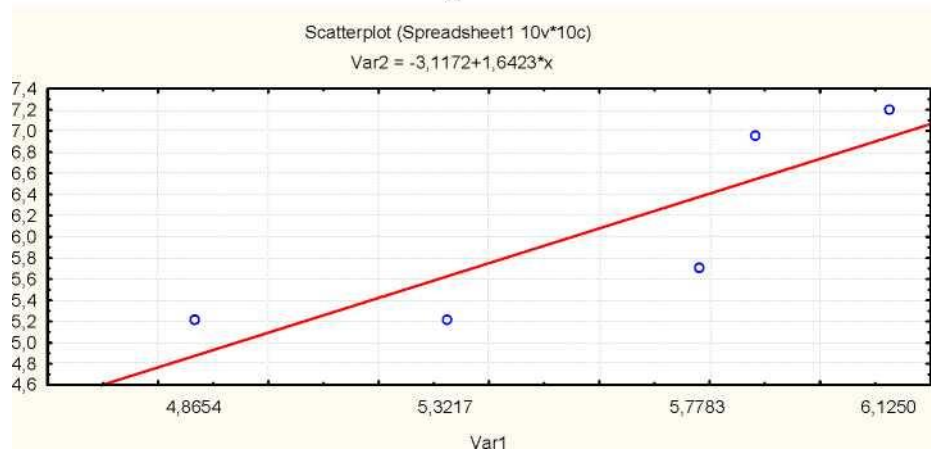
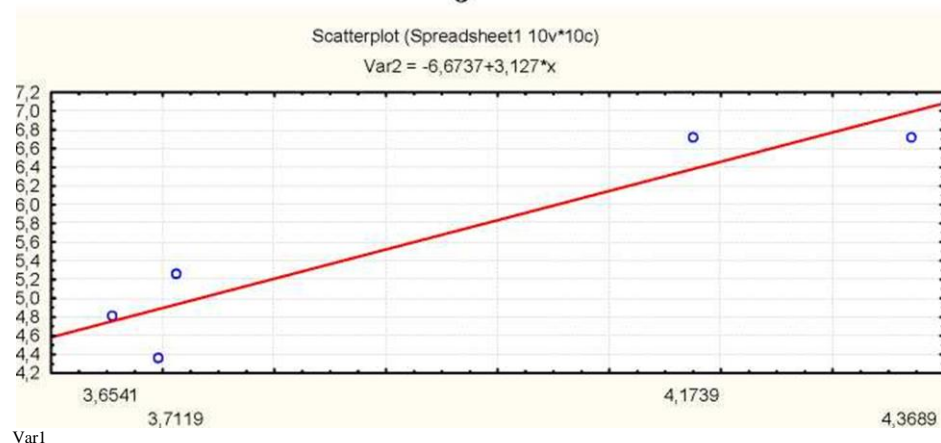
**а****б****в**

Рис. 2.11. Діаграма розсіювання і пряма регресії  $Y$  на  $X$  на трьох досліджуваних підприємствах будівельної галузі

робочої сили із середнім значенням коефіцієнта кореляції по аналізованих підприємствам, рівним  $r = 0,923$ .

Крім проведеного кореляційно-регресійного аналізу було здійснено кореляційний аналіз зміни рівня продуктивності праці в залежності від показника розвитку робочої сили. Рівняння парної регресії в натуральному масштабі виглядають наступним чином:

для корпорації «Укрбуд» -  $Y = 118,6 + 84,6X$ , де  $X$  - показник розвитку робочої сили.

для ХК «Київміськбуд» -  $Y = 246,4 + 165,5X$ , де  $X$  - показник розвитку робочої сили.

Встановлення кількісних взаємозв'язків інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства та показника якості робочої сили, збільшення конкуренції в сфері будівництва, використання нових сучасних технологій і виробничих ліній, застосування нових методів продаж і міжособистісної взаємодії, зростання бар'єрів до досягнення конкурентоспроможності вимагають від підприємств безперервного підвищення якості робочої сили, акумулювання інформації та отримання нових теоретичних і практичних знань і навичок, тобто постійного зростання компетенції співробітників.

## Висновки до розділу 2

Проведений в даному розділі аналіз існуючої системи управління персоналом та визначення впливу системи на рівень конкурентоспроможності будівельного підприємства дозволив зробити висновки про те, що будівельний ринок України має тенденцію до поступового збільшення реалізації будівельної продукції за період 2015-2017 років, але в недостатній кількості, щоб збільшити відсоткове значення в структурі ВВП України та збільшення його розмірів. Та



одною з причин цього є зменшення капітальних інвестицій в будівництво на 16,6% у 2015 році, 16,3% у 2016 році та 12,6% у 2017 році. Протягом останніх років спостерігається позитивна динаміка загальних показників будівництва, внаслідок поступових ринкових перетворень. Важлива роль, яка відведена будівництву, вимагає ретельного його забезпечення всіма необхідними ресурсами: людськими, матеріальними, енергетичними, інформаційними. В сучасних умовах постає необхідність в оптимальному взаєморозвитку пов'язаних галузей та підгалузей без яких уявити процес будівництва неможливо, однією з яких є ринок будівельних матеріалів. Він є досить перспективним, тому необхідно приділити йому увагу та завойовувати не лише вітчизняний ринок, але й закордонний.

В рамках дисертації нами було проведено самостійне дослідження взаємозв'язку системи управління персоналу та рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств України, наше дослідження було спрямоване на визначення впливу системи управління персоналом на рівень конкурентоспроможності компанії. Застосування статистичних методів в аналізі дозволили виявити наявність залежності між рівнем управління персоналом підприємства і рівнем конкурентоспроможності, зростанням прибутку і більш успішною діяльністю в порівнянні з конкурентами. Це дозволяє зробити висновок про важливість системи управління персоналом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства будь-якої галузі. Більш того, було виявлено, що людський, структурний капітали мають різну важливість в різних галузях. Якщо для будівельних і виробничих компаній важливий структурний капітал (технології, інновації), то в торгівлі і послугах пріоритет має людський капітал (компетенції керівництва, торгового і обслуговуючого персоналу).

Проте, з огляду на той факт, що на даний момент не існує універсальних способів оцінки рівня розвитку системи управління персоналом, і допускаючи, що деякі оцінки респондентів не є об'єктивними, не можна з повною впевненістю стверджувати, що система управління персоналом є єдиним фактором успішності компанії. Проте, результатом дослідження є підтвердження того, що система управління персоналом вносить істотний внесок в ефективність роботи компанії в

багатьох галузях економіки.

На базі трьох будівельних підприємств було проведено аналіз впливу показника якості робочої сили на інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства та визначено, що ХК «Київміськбуд» за 2013-2017 рр. дав наступні результати: зв'язок між ними сильна пряма. Розрахований коефіцієнт регресії показує, що при збільшенні показника якості робочої сили на одиницю величина інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства зросте в середньому на 1,64%.

У КП «Житлоінвестбуд-УКБ» зв'язок між досліджуваними величинами сильна пряма. При збільшенні показника якості робочої сили на одиницю величина інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства зросте в середньому на 3,13%, виходячи з коефіцієнта регресії. Проведений аналіз показав високий ступінь залежності конкурентоспроможності підприємства від якості робочої сили із середнім значенням коефіцієнта кореляції по аналізованих підприємствам, рівним  $r = 0,923$ .

Крім проведеного кореляційно-регресійного аналізу було здійснено кореляційний аналіз зміни рівня продуктивності праці в залежності від показника розвитку робочої сили. Встановлення кількісних взаємозв'язків інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства та показника якості робочої сили, збільшення конкуренції в сфері будівництва, використання нових сучасних технологій і виробничих ліній, застосування нових методів продаж і міжособистісної взаємодії, зростання бар'єрів до досягнення конкурентоспроможності вимагають від підприємств безперервного підвищення якості робочої сили, акумулювання інформації та отримання нових теоретичних і практичних знань і навичок, тобто постійного зростання компетенції співробітників.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [ 148, 150, 153, 156, 157, 158, 160].

Список використаних джерел: [30, 31, 75, 80, 90, 100, 109, 145, 148, 150, 153, 156, 157, 158, 160, 180].

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення методів виміру мотивації та розвитку мотиваційного потенціалу працівників будівельних підприємств

Досягнення цілей підприємства, необхідність забезпечення конкурентоспроможності та проведення організаційних змін вимагають опори на добре сплановану і чітко організовану роботу зі створення ефективної системи управління персоналу. Підприємства проводять навчання працівників різних рівнів, розуміючи, що саме висококваліфікований співробітник і буде вирішальним фактором у виживанні, розвитку і підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Сучасні підприємства при змінному діловому середовищі і макроекономічних тенденціях прагнуть до максимально повної реалізації потенціалу своїх працівників на всіх рівнях. Глобалізація бізнесу; безперервні зміни політичного, економічного, соціального та техногенного середовища; державне регулювання і споживчі очікування; конкурентна боротьба; дерегуляція; прискорення темпів науково-технічного прогресу; зміна моделей поведінки і відносин в трудовому колективі; впровадження інформаційних систем управління та збільшення обсягу інформації; активне залучення працівників до процесів прийняття рішень вимагають цілісної системи дій по підвищенню якості робочої сили і своєчасного придбання знань, які розглядаються як один з пріоритетів підприємства і умови його розвитку, формують конкурентну перевагу.

З позицій системного підходу створення ефективної системи управління персоналом являє собою цілісність, що складається з взаємозв'язаних елементів, кожен з яких впливає один на одного і на всю цілісність. Сукупність компонентів даної моделі знаходиться в певній впорядкованості і поєднує конкретні цілі, спрямовані на підвищення якості робочої сили. Випадання хоча б одного з елементів призведе до порушення цілісності даної моделі.

Процесний підхід в менеджменті дозволяє розглядати підвищення якості робочої сили як ланцюг безперервних взаємопов'язаних дій. Якщо дії будуть мати невизначений і позбавлений послідовності характер, то ймовірність досягнення поставленої мети суттєво знижується.

Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що вибір методів підвищення якості робочої сили визначається конкретними характеристиками діяльності підприємства. Управління підвищенням якості робочої сили являє собою взаємопов'язаний, єдиний, цілісний процес, основними функціями якого є планування, організація, мотивація і контроль підвищення якості робочої сили. При цьому складовими управління підвищенням якості робочої сили, на нашу думку, є:

- визначення цілей підприємства, які є передумовою підвищення якості робочої сили;
- аудит наявних знань, навичок, оцінка потреб у підвищенні якості робочої сили. Необхідно виявити невідповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинні володіти працівники підприємства для реалізації її цілей і тими знаннями і навичками, якими вони володіють в дійсності;
- визначення цілей підвищення якості робочої сили. Мета навчання повинна бути конкретною, орієнтуватися на отримання практичних навичок; піддаватися оцінці (вимірними);
- визначення критеріїв оцінки підвищення якості робочої сили. Необхідно чітко знати стандарти, які повинні бути досягнуті в результаті підвищення якості робочої сили;

- визначення бюджету підвищення якості робочої сили. Розвиток робочої сили пов'язаний зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами системи управління підвищенням якості робочої сили. Два фактори впливають на величину бюджету - потреби підприємства в підвищенні якості робочої сили і її фінансовий стан. Часто підприємства підраховують тільки прямі витрати - компенсацію запрошуваних фахівців, придбання матеріалів і обладнання та інші., ігноруючи інші види витрат, пов'язані з відсутністю співробітників на робочому місці, витратами на їх відрядження, харчування та інше. Тільки наявність повної інформації про витрати дає можливість прийняти оптимальне рішення про розробку програми підвищення якості робочої сили;

- розробка програми підвищення якості робочої сили передбачає визначення її змісту та вибір методів. Зміст програми визначається, в першу чергу, тим, які стоять перед підприємством цілі;

- професійний розвиток робочої сили;

- оцінка підвищення якості робочої сили.

Розглянемо більш докладно елементи, що входять в систему професійного розвитку робочої сили, яка є основою підвищення якості робочої сили.

1. Адаптація - це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому «впрацюванні» співробітника в нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці [37, с. 87].

Адаптація до виробничого середовища підприємства - процес і результат перебудови функціонування організму, поведінки і діяльності працівника у відповідь на нові вимоги виробничого середовища в ході задоволення адаптивної потреби працівника в цілях забезпечення їх взаємної діяльності та розвитку. Невиробниче середовище має на процес адаптації непрямий вплив. Стан загальних соціальних умов, побутових умов та інше позитивно або негативно впливає на процес пристосування людини до виробничого середовища. Виробниче середовище підприємства як об'єкт адаптації має складну структуру, чим і обумовлено її розділення на наступні елементи: організаційно-

адміністративні, психофізіологічні, соціально-психологічні, економічні, санітарно-гігієнічні, професійні процеси адаптації (рис. 3.1). Організаційно-адміністративний аспект адаптації - засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством. Психофізіологічний аспект адаптації - пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці (вставати в інший час, добиратися іншим маршрутом, працювати в іншому темпі і ін.).

Соціально-психологічний аспект адаптації - пристосування до нового соціуму, нормам поведінки і взаємин у новому колективі. Економічна адаптація - звикання до певного рівня заробітку і соціального забезпечення. Вона дозволяє працівнику ознайомитися з економічним механізмом управління підприємством, системою економічних стимулів і мотивів.

Санітарно-гігієнічна адаптація - пристосування до розпорядку роботи, умовами праці, нових вимог трудової, виробничої і технологічної дисципліни.

Професійна адаптація – поступове доопрацювання трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співпраці). Зокрема, існує думка, що період випробувального терміну можна прирівняти до періоду професійної адаптації, який пов'язують з виробленням індивідуального стилю діяльності [129, с. 126]. Принципові цілі адаптації можна звести до наступного:

1. Зменшення стартових витрат.
2. Зниження невизначеності у нових працівників.
3. Мінімізація плинності робочої сили.
4. Економія часу керівника і співробітників.
5. Розвиток позитивного ставлення до роботи, підвищення рівня задоволеності роботою.

Нами розроблено та запропоновано схему етапів підготовки і проведення адаптації (рис. 3.2), яка дозволяє чітко регламентувати процедуру всіх її аспектів.

Для того щоб період адаптації був ефективним, він повинен включати в себе всі елементи і бути послідовним. Визначити модулі, які мають бути включені

в програму, допоможуть експерти - керівники підрозділів і колеги; а також для цього варто провести анкетування і оцінку новачків після закінчення шести місяців роботи.

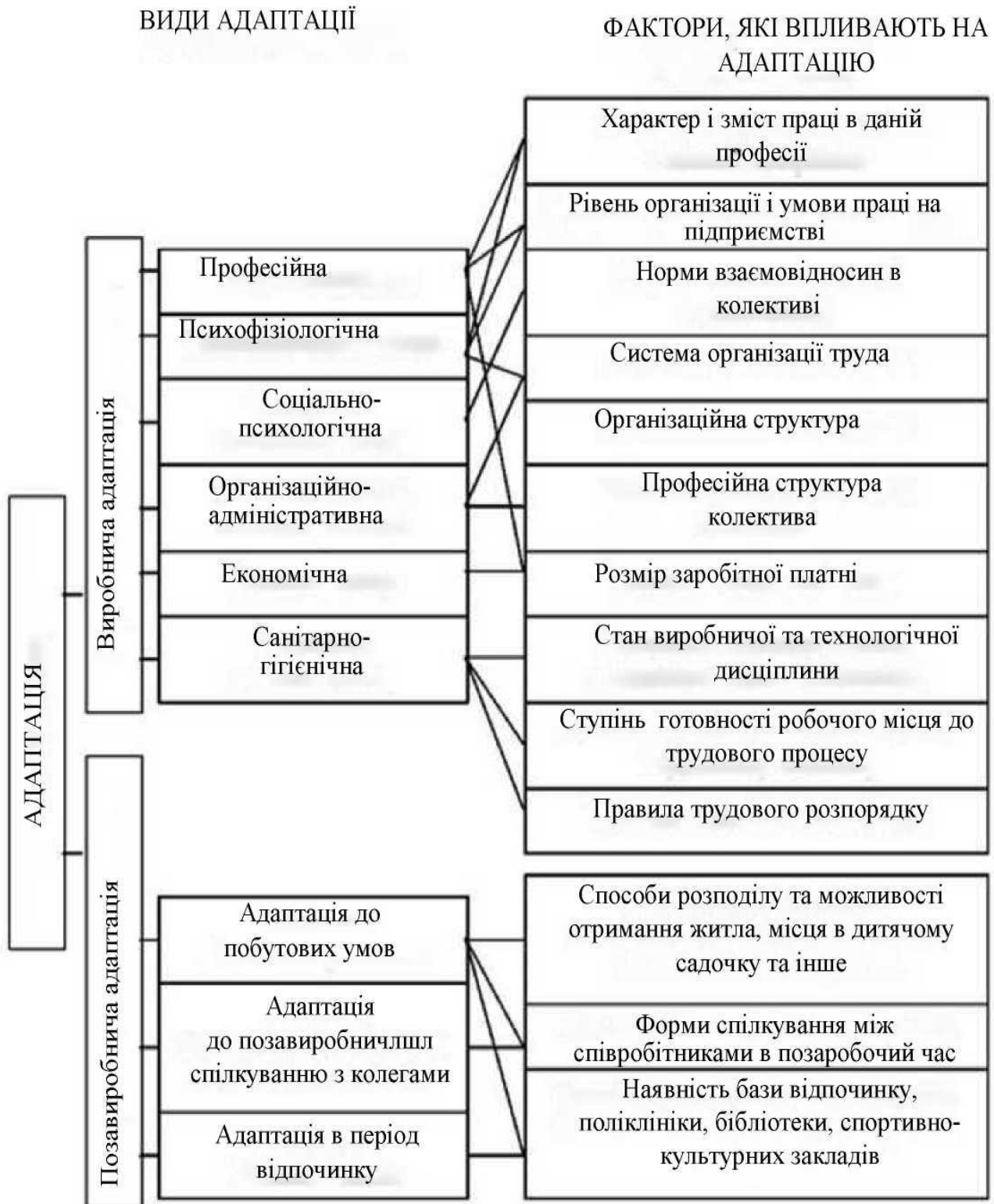


Рис. 3.1. Складові та види адаптації, запропоновані для будівельних підприємств (розроблено автором)

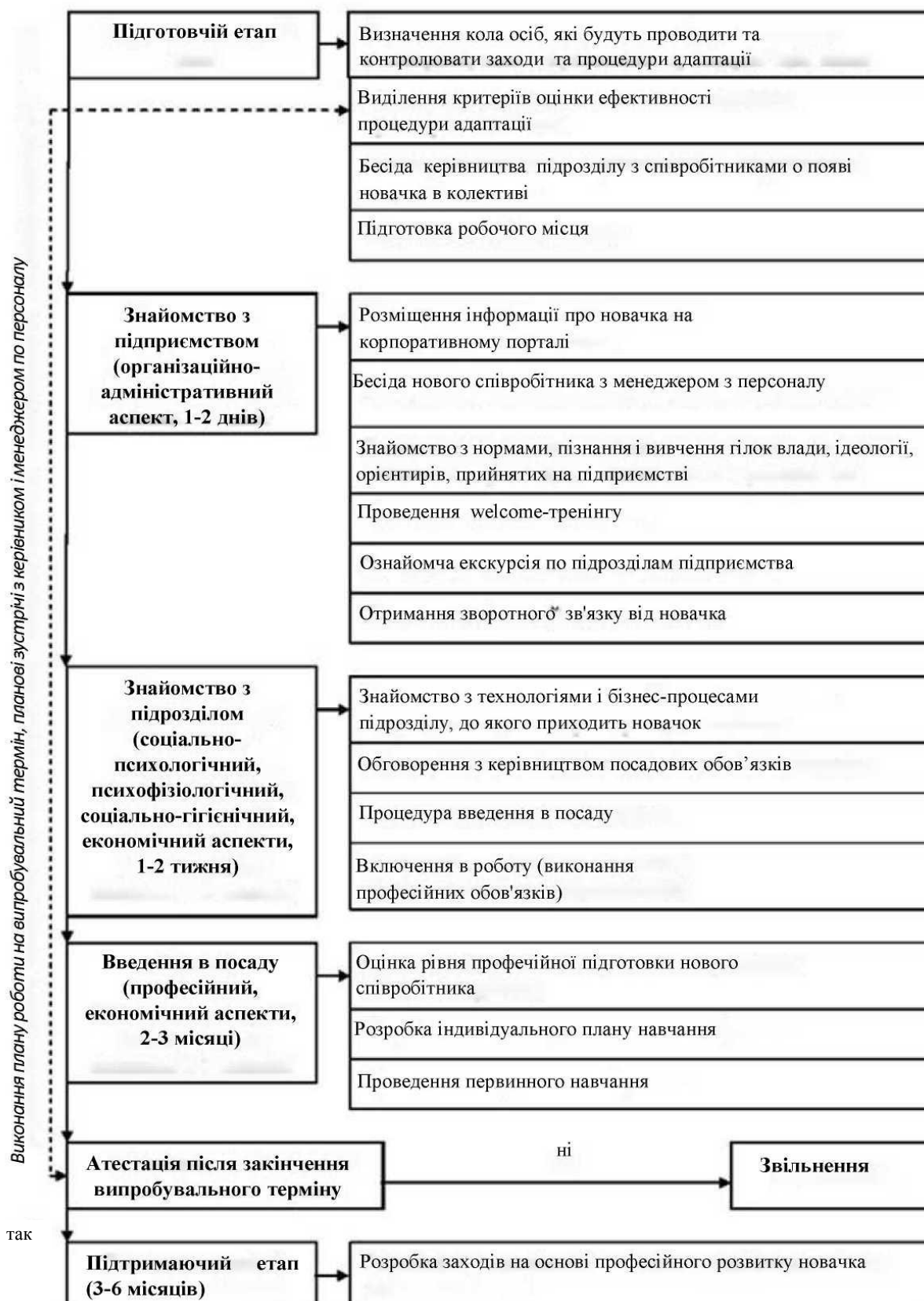


Рис. 3.2. Схема етапів підготовки і проведення процесу адаптації на будівельному підприємстві (розроблено автором)



Ефективність адаптації може бути визначена наступними показниками [22, с. 36]:

1. Кількість працівників, які успішно пройшли випробувальний термін.
2. Кількість тих, що звільнилися з підприємства (за ініціативою однієї зі сторін) до закінчення випробувального терміну.
3. Кількість звільнених в перший рік роботи.

Якщо мотивація співробітників після періоду адаптації підвищується, з'являється бажання працювати на стабільний результат, виникає прагнення розвитку кар'єри на конкретному підприємстві, то це говорить про те, що адаптація пройшла успішно, і новий працівник, прикладаючи зусилля до реалізації своїх планів, буде досягати планів і цілей підприємства.

1. Оцінка працівників - процес оцінки ефективності виконання співробітниками своїх посадових обов'язків, результативності його діяльності, розвитку компетентності [110, с. 862].

Процес оцінки працівників є прямим відображенням тих цілей, які стоять перед підприємством та абсолютно пов'язані з метою діяльності підприємства. Предметом оцінки співробітників можуть бути:

1. Особливості поведінки. Для цього потрібний попередній аналіз змісту роботи і встановлення певних стандартів поведінки, відхилення від яких негативно впливає на ефективність роботи. Найчастіше саме така оцінка проводиться для співробітників, які мають безпосередній контакт з клієнтами, - продавців, соціальних працівників, працівників сфери послуг.

2. Ефективність діяльності, тобто аналіз та оцінка персональних особливостей виконання роботи, результатів прийнятих співробітником рішень, використовуваних методів. Найчастіше застосовується для оцінки роботи співробітників, які виконують рутинні процедури, - операторів, приймальників, обліковців та інших.

3. Виконання посадових обов'язків. Системи, побудовані на основі цього чинника, зустрічаються найчастіше для оцінки діяльності співробітників державного і муніципального управління або в тому випадку, коли зміст роботи

жорстоко регламентовано посадовою інструкцією (наприклад, оператори атомних реакторів).

4. Рівень досягнення цілей. Під час співбесіди визначається рівень досягнення намічених цілей, аналізуються причини, через які заданий рівень не був досягнутий, встановлюються цілі і завдання на майбутній період, необхідні заходи з підтримки, складається план індивідуального навчання або розвитку, визначаються форми проміжного контролю (менеджери проектів, менеджери з продажу).

5. Рівень компетентності. Проводиться порівняння ідеального і реального профілю компетентності працівників, якщо на підприємстві розроблені карти компетенцій для відповідних видів робіт і посад. Оцінка спрямована на обговорення способів підвищення компетентності, на навчання та підвищення кваліфікації, індивідуальний розвиток. Професійні компетенції - знання, навички для успішної результативної роботи. Особистісні якості сприяють розвитку професіоналізму. Корпоративні компетенції відповідають вимогам організаційної культури.

6. Особливості особистості. Проводиться в спеціальних центрах оцінки працівників і базується на зміні або оцінці психологічних особливостей особистості. Корисно при відборі нових співробітників або кандидатів в резерв на висунення, а також при плануванні індивідуального розвитку людини.

Працівники неоднаково виконують свої обов'язки. Щоб провести цю диференціацію, необхідно мати єдину систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових функцій. Така система підвищує ефективність якості робочої сили підприємства через:

- позитивний вплив на мотивацію співробітників. Зворотній зв'язок благотворно позначається на мотивації працівників, дозволяє їм скорегувати свою поведінку на робочому місці і домогтися підвищення продуктивності;
- планування професійного навчання. Оцінка співробітників дає можливість визначити прогалини в компетенціях кожного працівника;

- планування професійного розвитку та кар'єри. Оцінка співробітників виявляє їх слабкі і сильні професійні якості, що дозволяє ретельно підготувати індивідуальні плани розвитку та спланувати кар'єру;

- прийняття рішень про винагороду, просування, звільнення. Постійна систематична оцінка співробітників надає керівництву підприємства інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень.

При розробці системи оцінки робочих показників необхідно вирішити, на підставі яких критеріїв буде проводитися оцінка. Критерії - це ті показники, ті характеристики, на підставі яких можна судити про те, наскільки добре працівник виконує свою роботу. Критерії дозволяють оцінити внесок працівника в досягнення цілей підприємства, на підставі яких підприємство приймає адміністративні рішення (табл. 3.1).

Найбільш поширеними формами формалізації вимог до співробітників є:

1. Посадова інструкція - документ, що описує основні функції працівника, який займає конкретне робоче місце.

2. Кваліфікаційна карта (портрет ідеального співробітника) - документ, що описує основні кваліфікаційні характеристики, якими повинен володіти «ідеальний» співробітник, котрий обіймає цю посаду.

3. Бланк (карта) компетенцій. Компетенції представляють собою особистісні характеристики людини, його здатності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей (орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі, напористість, оригінальність мислення).

Оцінку можна розділити на кілька видів:

1. «На вході»: перед навчанням, для того щоб в подальшому мати можливість визначити ефективність проведених заходів; оцінка співробітника, який працює на підприємстві і який претендує на більш високу посаду; оцінка співробітника при відборі до кадрового резерву.

2. «На виході»: після закінчення випробувального терміну має на меті отримання документованого висновку за результатами оцінки, а також щодо подальшого підвищення ефективності роботи співробітника; після закінчення

навчання оцінку слід проводити не раніше ніж через 3 тижні після завершення занять, оскільки, згідно з проведеною оцінкою експертів, саме цей період дозволяє оцінити закріплені сформовані навички, потім через 6 або 9 місяців після завершення навчання, оскільки саме цей період вже формує звичку.

3. «У процесі» (чергова, планова) - дає можливість визначити якість праці, потенціал розвитку для підприємства компетенцій (тобто здатність до навчання). Обов'язкова для всіх працівників, тому що дає опис виконаної роботи і результатів. Так, наприклад, на виробництві враховується брак, оскільки його збільшення негативно позначається на відрядній заробітній платі виробничих робітників, і навпаки, саме зменшення кількості браку створює мотивацію до підвищення результативності праці. Дана оцінка виступає джерелом інформації для прийняття адміністративних рішень про заохочення працівників підприємства, дозволяє виявити потреби в навчанні і професійному зростанні окремих фахівців, отримати уявлення про сильні та слабкі сторони працівників в цілому, цю інформацію можна використовувати для ефективного планування робочої сили, створення внутрішнього резерву .

4. Позачергова виникає при необхідності оцінки діяльності та кількості працівника, а також при необхідності виявити причини незадоволення роботи підрозділу або працівника.

5. Повторна призначається на підставі результатів останньої атестації, коли співробітнику були зроблені зауваження і визначено термін їх виправлення.

Найбільш поширеною системою оцінки є система постійної, встановленої за строками атестації співробітників.

Критерії, що використовуються при оцінці працівників [37, с. 107] наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Критерії оцінювання працівників

Показники	Критерії
<p>Кількісні показники</p> <p>Оцінка кількісних показників є найбільш поширеною формою оцінки роботи співробітників. Працівники оцінюються на підставі досягнутих результатів. При проведенні оцінки слід враховувати можливість дії факторів, які впливають на оцінювані результати.</p>	<p>Продуктивність праці</p> <p>Обсяг продажів в штуках</p> <p>Обсяг продажів у грошовому вираженні</p> <p>Кількість оброблених документів</p> <p>Кількість укладених контрактів</p> <p>Кількість відгуків на рекламу</p>
<p>Якість роботи</p> <p>Часто для підприємства якість роботи важливіше, ніж продуктивність праці. Випуск великої партії неякісної продукції замість прибутку обертається для підприємства значними збитками. Тут можуть діяти фактори, які «забруднюють» результати оцінки якості роботи. Наприклад, застаріле обладнання може привести до більш низької якості виконання роботи в порівнянні з роботою на більш сучасному обладнанні.</p>	<p>Кількість помилок (при друкуванні паперів, заповненні бланків, відомостей та інших документів)</p> <p>Рівень браку</p> <p>Кількість скарг або претензій з боку клієнтів</p> <p>Вартість неякісно виконаної роботи</p>
<p>Втрати часу</p> <p>Прогоули, запізнення, несанкціонована відсутність працівника на робочому місці зазвичай обертається для підприємства великими витратами. Ці втрати можуть бути викликані дією різних факторів: індивідуальних особливостей працівників, ступенем задоволеності працівників умовами роботи, особливостями організаційної культури та ін.</p>	<p>Число прогулів і невиходів на роботу</p> <p>Число запізнень на роботу</p> <p>Кількість і частота несанкціонованих перерв</p>
<p>Плинність кадрів</p> <p>Показники рівня плинності кадрів часто показують не тільки якість управління в підрозділі або на підприємстві в цілому, але і ступінь задоволеності працівників сформованими умовами праці та</p>	<p>Кількість звільнень з ініціативи адміністрації</p> <p>Кількість звільнень за власним бажанням</p>
<p>Навчання, розвиток і просування по службі.</p> <p>Оцінка характеристик, пов'язаних з навчанням працівників (час, вартість, успішність навчання). Використання цього критерію дає можливість отримати об'єктивну, точну оцінку здібностей і рівня підготовки працівника в тій чи іншій професійній області, тимчасових і фінансових витрат</p>	<p>Час, потрібний для досягнення встановлених стандартів виконання роботи</p> <p>Кількість пропозицій по просуванню працівника в час, що витрачається на навчання</p> <p>Вартість навчання працівників</p>
<p>Оцінка індивідуальних особливостей працівника.</p> <p>Передбачає використання різних оціночних шкал, запитальників або тестів.</p>	<p>Особисті і ділові якості, особливості робочої поведінки, що впливають на ефективність роботи</p>

Запропонована схема (рис. 3.3) розглядає процедуру атестації по блокам з включенням послідовних кроків, що дозволяє регулювати весь процес атестації і вносити необхідні корективи. На основі оцінки ефективності роботи співробітників, керівники мають можливість визначити, в якій мірі робочі результати підлеглих відповідають встановленим вимогам, а підприємство може створити такі програми підвищення якості робочої сили, які дозволяти б надалі максимально використовувати потенціал працівників. Навчання працівників підприємства - цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників та інш. Знання - результат навчання. Навички - результат досвіду роботи і навчання. Способи спілкування - вміння спілкуватися з людьми і працювати в групі. Вміння завжди виходять з знань, вміння - це знання в дії. Звичка - це дія, окремі компоненти якої в результаті вправ, відповідних знань, використовуються «автоматично» [175, с. 261].

Виділяють такі рівні навчання:

1. Перший: керівники; резерв для призначення на керівні посади; керівні працівники, вперше призначені на керівні посади.
2. Другий: інженерно-технічний склад; керівники середнього та нижніх ланок; молоді фахівці.
3. Третій: робітники і службовці; молоді робітники і службовці.

Підготовка кадрів - планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способами спілкування. Підвищення кваліфікації кадрів - навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з ростом вимог до професії або підвищенням на посаді. Підвищення кваліфікації проводиться по мірі необхідності, але не рідше одного разу на п'ять років протягом усієї трудової діяльності працівників.

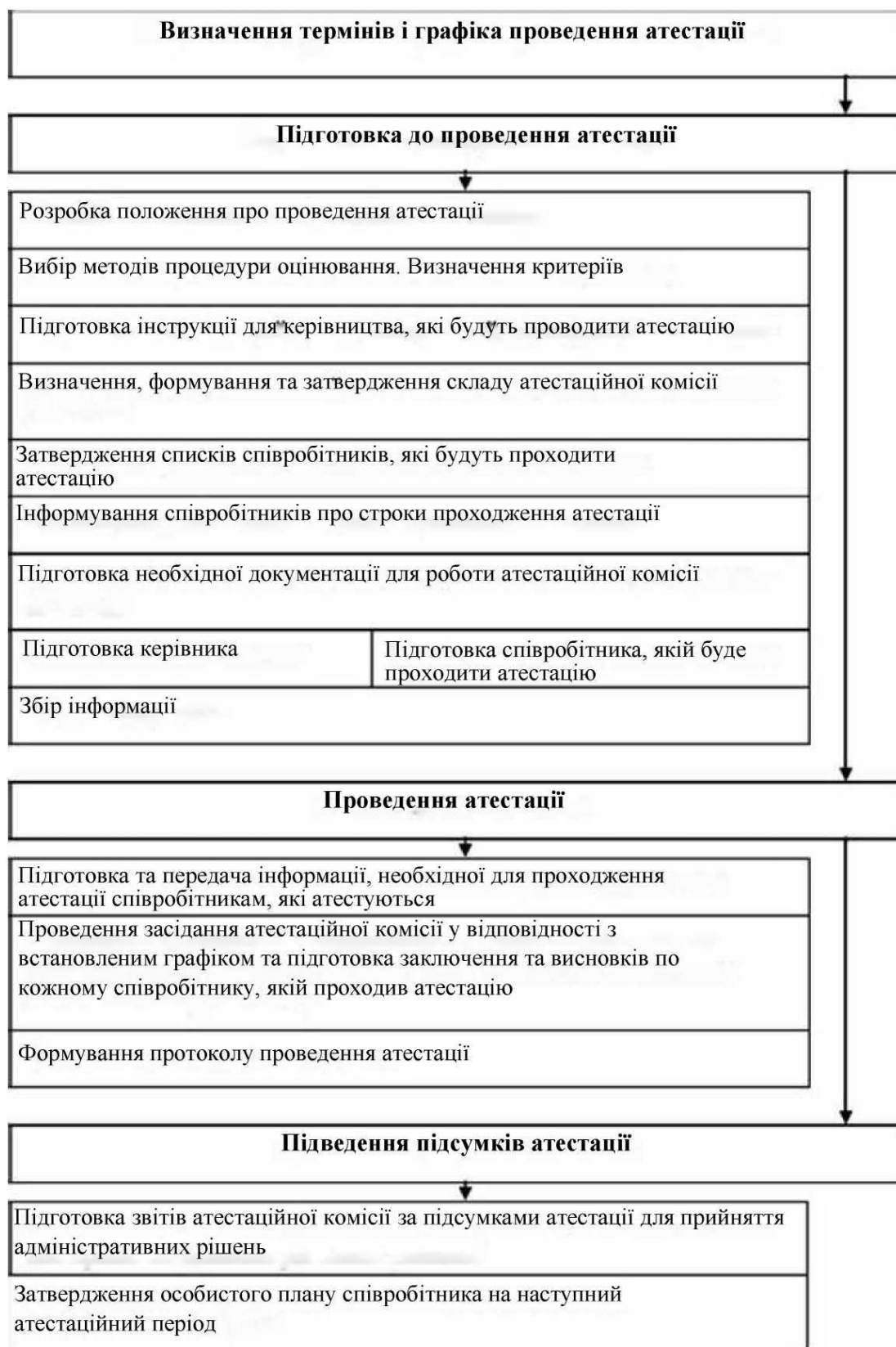


Рис. 3.3. Послідовність дій при проведенні атестації на будівельному підприємстві (розроблено автором)

Стажування - форма навчання, в процесі якого закріплюються на практиці професійні знання, вміння і навички, отримані в результаті теоретичної підготовки. Здійснюється також для вивчення передового досвіду, отриманого досвіду і організаторських навичок для виконання обов'язків по займаній або більш високій посаді.

У розглянутих моделях навчання персоналу можна відзначити ряд недоліків. С. В. Шекшня, Ю. А. Ципкин в своїх моделях навчання не враховують етапу оцінки знань, навичок співробітників перед навчанням. С. К. Мор-Довіна не виділяє блок формування бюджету. Е. А. Борисова не виділяє оцінку і її критерії, а також блок визначення бюджету навчання.

Пропонована схема процесу навчання (рис. 3.4) дозволяє підійти до навчання як до комплексного безперервного процесу. З метою постійного розвитку співробітників і їх кар'єрного зростання розробляється щорічний перспективний план навчання працівників. Цей документ стає основою для розробки конкретних навчальних програм. Розрізняють два типи планів розвитку: стандартний і індивідуальний.

Стандартні плани розвитку можуть бути:

1. ієрархічні, при яких розвиток співробітників направлено на певні рівні, наприклад начальник цеху, виробничий майстер.
2. співвідносні з конкретними завданнями, які спрямовані на конкретні функції.

Можливе об'єднання ознак ієрархічного плану і плану, який співвідноситься з конкретними завданнями, наприклад в плані розвитку керівників. Стандартні плани розвитку доцільно застосовувати лише там, де однакові вихідні умови; існують працівники, які можуть розвиватися за схожими планам. Якщо таких передумов немає, то рекомендується розробити індивідуальний план розвитку.



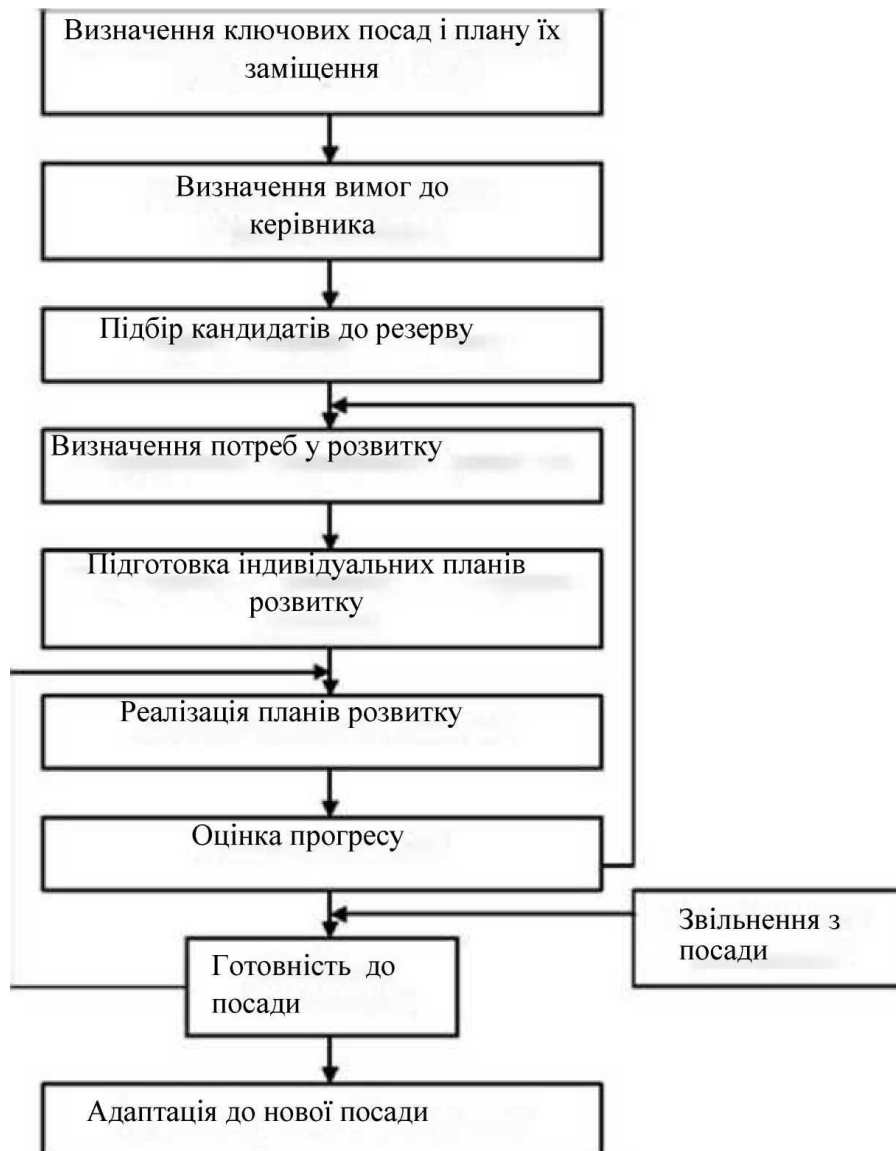


Рис. 3.4. Процес підготовки адаптації до нової посади (розроблено автором)

Контроль навчання полягає в зборі інформації про мотивацію учнів, про їх інтерес до навчальних тем, про оцінку роботи викладачів, як роздавальних матеріалів та інш. Це дозволяє видалити непрацюючі процедури, змінити форму подачі окремих тем, інше.

Таким чином, успішно пройдені процеси адаптації, оцінки, навчання, чіткі цілі, професіоналізм, бажання і прагнення до зростання співробітника на конкретному підприємстві, а також зацікавленість підприємства в даному працівника(у) дозволяють йому успішно просуватися по кар'єрних сходах.

Кар'єра - успішне просування в області суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави. Планування кар'єри припускає розвиток організаційної та соціальної структури підприємства. Планування кар'єри ставить завдання забезпечення реального зв'язку прагнень індивідуумів щодо підвищення професіоналізму, самоствердження, соціального статусу та розвитку організаційної та соціальної структур підприємства.

Планування і контроль кар'єри полягають у тому, що з моменту прийняття працівника на підприємство і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника по системі посад і робочих місць. Співробітник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, але й те, яких показників він повинен домогтися, щоб розраховувати на просування по службі. Наприклад, однією з форм планування кар'єри є система пожиттєвого найму (Японія).

Кар'єра повинна бути керованим процесом, а значить плановим. При цьому планування має бути довготривалим і пов'язане з планами розвитку підприємства. Підставою для складання плану розвитку кар'єри може служити вираженість або наявність наступних показників, що характеризують виробничу діяльність і поведінку працівника: мотивація на кар'єру; якісну і ефективну працю протягом ряду років; висновок атестаційної комісії; професійна компетентність та ерудиція (підготовка); рекомендація іншого підприємства, якщо працівник поступив (переведений); психологічна придатність до необхідної діяльності.

5. Робота з кадровим резервом спрямована на вдосконалення розвитку персоналу, його професійного зростання і побудови кар'єри. Сучасні підприємства створюють спеціальні системи підбору, розвитку та переміщення майбутніх керівників і розглядають управління ними як стратегічно важливе завдання. Система підготовки резерву керівників об'єднує три основні процеси:

1. Виявлення співробітників підприємства, що володіють потенціалом для заняття керівних посад.

2. Підготовка цих співробітників до роботи на керівній посаді.

3. Забезпечення плавного заміщення посади, з якої звільнився керівник та затвердження на ній нового співробітника.

Кадровий резерв - це спеціально сформована і підготовлена група працівників, призначених для висунення на керівні посади більш високого рівня [151, с. 96]. Вихідні дані для формування резерву: професійний відбір кадрів; моделі робочих місць; результати атестації кадрів; філософія підприємства; кадрові (особисті) справи співробітників; штатний розклад підприємства.

Підготовка наступників являє собою складний багатоступінчастий процес, що вимагає постійної уваги з боку вищого керівництва, фахівців з персоналу, підтримки керівників підрозділів (рис. 3.5).

Робота з резервом кадрів забезпечує вдосконалення та розвиток кадрового потенціалу, становлення керівників і фахівців підприємницького типу, здатних адекватно реагувати на зміни у всіх сферах діяльності і ефективно працювати в сучасних умовах. Наявність резерву сприяє організації планомірного навчання і стажування, що скорочує період професійної адаптації працівника, формує потреби в постійному розвитку, забезпечує безперервність процесу управління, істотно зменшує ризик, пов'язаний з помилками при призначенні на посаду, що звільнилася, дозволяє уникнути випадковостей і своєчасно замінювати недостатньо підготовлених працівників більш підготовленими, підвищує соціально-психологічний і комунікативний рівень керівників.

Підприємство при підвищенні якості робочої сили має враховувати наступні аспекти:

1. Диференційований підхід до співробітників. Необхідний не тільки різний підхід до управлінців і рядових працівників, а й ставлення до навчання буде різним у низько- та висококваліфікованих співробітників, у робочих з почасовою і відрядною оплатою праці.

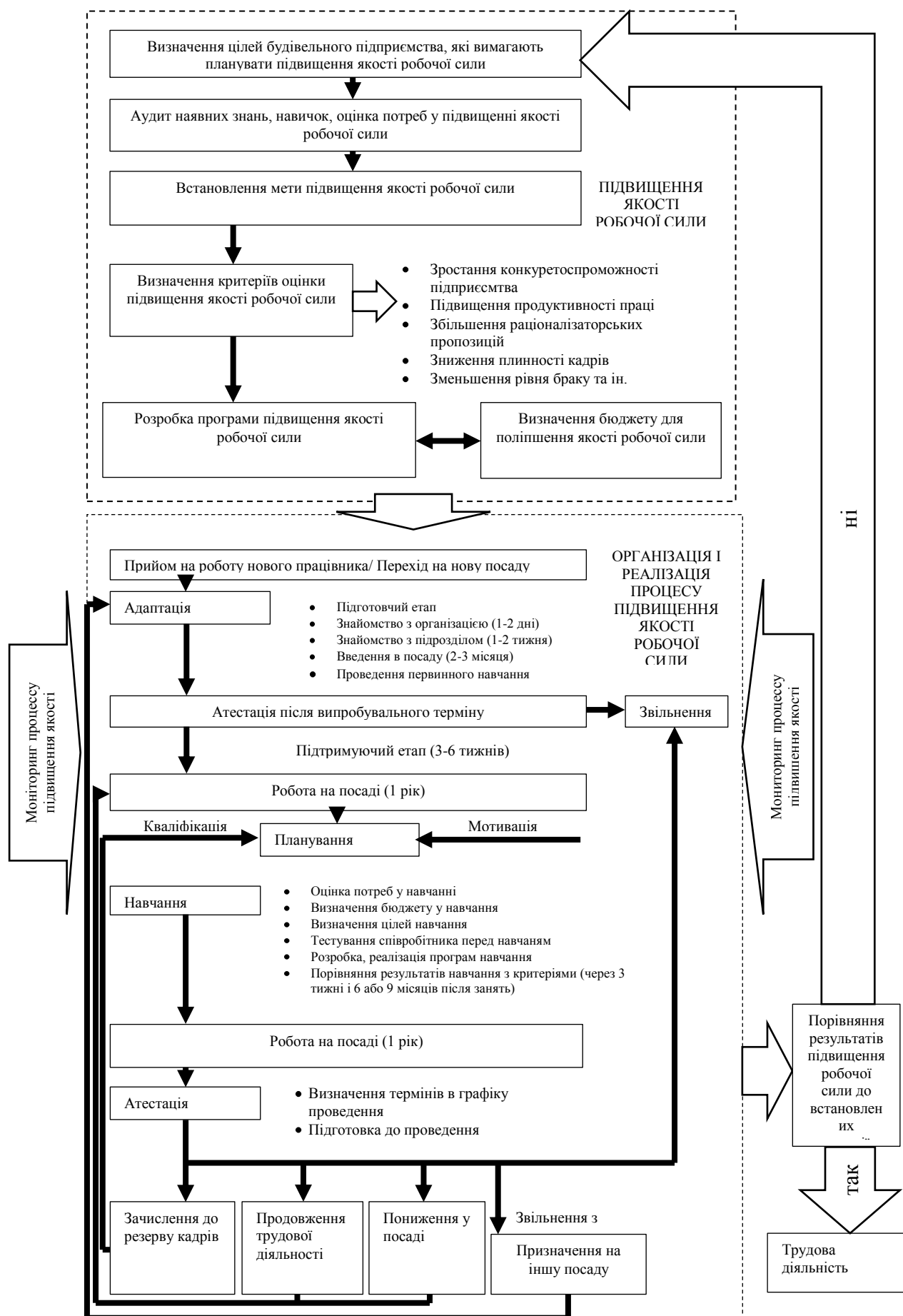


Рис. 3.5. Модель підвищення якості робочої сили для будівельного підприємства (розроблено автором)

2. Підвищення якості робочої сили має охоплювати підприємство в цілому. Неприпустимо професійне і соціально-психологічне відставання будь-яких структурних підрозділів підприємства.

3. Безпосередня включеність вищого керівництва в процес підвищення якості робочої сили.

4. Політика підвищення якості робочої сили повинна відповідати загальній корпоративній політиці і стратегії.

5. Розвиток персоналу реалізує концепцію організації.

Розвиток працівників відіграє важливу роль в донесенні до них основного сенсу і необхідності змін, що проводяться, в роз'ясненні їх суті, для того, щоб домогтися підтримки нововведень не тільки зверху, з боку керівництва, а й знизу, з боку рядових співробітників.

Розроблено модель управління підвищенням якості робочої сили (рис. 3.5), що враховує елементи системного, процесного, ситуаційного підходів менеджменту і сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Запропонована модель дозволяє:

1. Підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

2. Досягати стратегічних цілей підприємства. Успіх на шляху реалізації стратегічних цілей підприємства багато в чому залежить від того, в якому ступені працівники обізнані про зміст стратегічних цілей і наскільки вони зацікавлені і підготовлені до роботи по їх досягненню. Людський капітал для більшості українських підприємств - головна на сьогоднішній день конкурентна перевага. Згідно з дослідженнями, що проводяться асоціацією менеджерів України, створення і розвиток працездатного колективу - одна з основних задач сучасного керівника.

3. Підвищувати цінність робочої сили. Класик теорії управління Пітер Дракер відзначав, що сучасні організації повинні ставитися до 90% своїх витрат як до змінних, що залежать від кон'юнктури і таким, що підлягає негайному скороченню в разі погіршення параметрів бізнесу. Решта 10%, левову частку яких складає бюджет на розвиток працівників, не повинні залежати від

миттєвих результатів. У цьому запорука довгострокового успіху організації в епоху «економіки знань» [178, с. 166-167].

4. Формувати і ефективно розвивати організаційну культуру підприємства. Крім надання працівникам необхідних знань і розвитку у них навичок, потрібних для роботи, підвищення якості робочої сили покликане передавати учням важливу інформацію про підприємство, сприяти зміцненню бажаних зразків поведінки і підвищення ступеня прихильності співробітників свого підприємства. Такий підхід дозволяє зміцнити і розвинути корпоративну культуру і командний дух.

5. Збільшувати ефективність комунікаційного процесу. Стандарти і культура спілкування в колективі, співпраці і партнерства, зворотного зв'язку, своєчасне отримання релевантної інформації дають високі показники роботи. Розвиток грає важливу роль: цінності, принципи, норми, які прищеплюються співробітникам з перших днів роботи, визначають результати подальшої діяльності.

6. Підвищувати адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

7. Формувати ефективну мотиваційну політику підприємства. Підтвердження керівником розуміння кар'єрних очікувань свого співробітника та відкрите і чесне обговорення теми кар'єри вже є потужним фактором мотивації. Підприємства, які інвестують кошти, і вміло керують підвищенням якості робочої сили, відзначають значний його вплив на підвищення рівня задоволеності співробітників, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, зменшення плинності кадрів.

8. Підвищувати привабливість підприємства для потенційних працівників та інших зацікавлених сторін та ін.

У всьому світі підприємствам доводиться працювати в умовах конкуренції, нестабільності ділового середовища і невизначеності, іноді призводять до різких змін. З огляду на серйозність цих обставин, управлінські пріоритети, включаючи підвищення якості робочої сили, встановлюються на

основі ділової стратегії бізнесу. Робоча сила, як відомо, є вичерпними, тому вимагає дбайливого управління в контексті політики підприємства.

Цілі підвищення якості робочої сили складаються в підтримці її компетентності на рівні, відповідному вимогам роботи або їх випередження. Отже, підвищення якості робочої сили має базуватися на існуючих компетенціях та фактичного стану робочої сили підприємства та визначення невідповідності між ними. Керівництво повинно визначити пріоритети розвитку.

Коли співробітники мають необхідні знання та навички і зацікавлені в досягненні цілей підприємства, то розвиток компетенцій стає їх особистим завданням. При цьому розвиток співробітника буде базуватися на розумінні сьогоденного стану і того, чого він хоче досягти в майбутньому, тим самим формуються передумови, що навчається. Саме в організації, що навчається процес формування, обміну та застосування знання заохочується і підтримується. Співробітники в ній не є пасивними одержувачами інформації і знань, які їм надаються, а активно використовують їх для перетворення своєї роботи і підприємства в цілому, шукають шляхи дослідження ситуацій, що виникають і застосування результатів навчання.

Знання підприємства поповнюються і оновлюються в результаті навчання працівників, проведення досліджень, запрошення на роботу нових фахівців, використання досвіду власних помилок і перевірки в справі різних методів роботи. Якщо в організації прийнято, щоб співробітники ділилися один з одним своїми знаннями, то це дозволяє всім працювати ефективніше. У результаті чого підприємство стає більш гнучким і може швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Таким чином, здатність підприємства зрозуміти світ, в якому воно діє, і реагувати адекватно і творчо залежить від його здатності розвиватися. Управління знаннями необхідно для того, щоб створювати матеріальні і нематеріальні блага шляхом навчання, виявлення та акумулювання наявної інформації і досвіду, регулювання процесів поширення і передачі знань.

Розвиток працівників не тільки дозволяє підприємству успішно вирішувати проблеми, пов'язані з появою нових напрямків діяльності, і забезпечувати його конкурентоспроможність, а й позитивно впливає на співробітників. Підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички та знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного зростання всередині свого підприємства. Розвиток сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість у собі. Можливість розвитку кар'єри та професійного зростання на підприємстві високо цінується працівниками і має великий вплив на прийняття ними рішення про вступ на роботу на те чи інше підприємство. Виграє від внутрішньоорганізаційного професійного розвитку і суспільство в цілому, отримуючи більш кваліфікованих членів і більш високу продуктивність суспільної праці без додаткових витрат [178, с. 148.].

### 3.2. Методичне забезпечення оцінювання системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства

Як нами було визначено, рівень конкурентоспроможності будівельного підприємства безпосередньо залежить від організованої системи управління персоналу. Для визначення правильності організації та функціонування системи управління персоналом ми вводимо поняття «конкурентоспроможність персоналу», під конкурентоспроможністю персоналу організації будемо розуміти рівень людського капіталу співробітників, що забезпечує стійкість і зростання добробуту організації. Конкурентні переваги персоналу організації можуть бути визначені у процесі аналізу, на основі виділення чотирьох основних напрямків в залежності від значимості різних факторів зовнішнього оточення:

- концентрація на собі, або «спрямованість всередину», портфоліо-аналіз,



внутрішній бенчмаркінг персоналу;

- концентрація на конкурентах, бенчмаркінг конкурентоспроможності, коли основна увага приділяється порівнянню людського капіталу персоналу організації з найближчими конкурентами;

- орієнтація на споживача (концепція CSRP), коли домінуючим є думка споживачів про те, як виглядає персонал організації в порівнянні з конкурентами;

- орієнтація на ринкову перспективу, глобальний бенчмаркінг персоналу, коли рівну увагу приділяється і тому, який людський капітал конкурентів, і тому, у що вірять споживачі.

На нашу думку, систематизований, послідовний розвиток персоналу за умови формування системи управління знаннями на підприємстві і застосування компетентного підходу до розвитку складе основу процесу формування організації, що навчається «Learning organization» (рис. 3.6).

Ідея організації, що навчається і реальні можливості її впровадження та розробки складових підприємства з'явилися з розвитком ринкових відносин, формуванням нових підходів до розвитку робочої сили, з визнанням визначної ролі працівників серед наявних ресурсів підприємства.

«Learning organization» - це колектив, об'єднаний єдиним баченням і цінностями співробітників, які здатні розвивати і вдосконалювати трудовий процес, підтримувати на професійному рівні відносини, які виникають в колективі, а також мати єдине розуміння ситуації та поглядів на роботу колективу через постійне отримання зворотного зв'язку від колег, клієнтів, партнерів, керівників, тобто від зовнішнього і внутрішнього середовища [110].

Ще в кінці 70-х років Т. Пітерс і Р. Уотерман одними з перших запропонували ідею про те, що кращі організації – це підприємства, які постійно навчаються. Слідом за ними Е. Демінг, К. Аргуріс і інші дослідники стали приділяти увагу питанням розвитку та навчання в організації У західній теорії менеджменту поняття «Learning organization» отримало популярність в кінці 80-х рр. XX ст. У 1990 році Пітер Сенге поклав початок руху прообразу

«Learning organization», опублікувавши працю «П'ята дисципліна» (The Fifth Discipline).

На даний момент в західній літературі описані три найбільш розповсюджені моделі «Learning organization». Кожна з них по різному інтерпретує це поняття, при цьому результат застосування тієї чи іншої моделі буде подібним - це створення високоефективної організації, яка може оперативно реагувати на зміни бізнес-середовища і максимально використовує потенціал всіх співробітників. Різниця їх в процесі просування до мети.

Модель 1 - автор Н. Діксон (Dixon N. The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Effectively, McGraw-hill, 1994).

Модель 2 - автор Д. А. Гарвін (Garvin D.A. Building a Learning Organization, Harvard Business Review, July- August, 1993).

Модель 3 - автор П. Сенге (Senge P. The Fifth Discipline: The art practice of the learning organization, 1994) [110, с. 26].

У «Learning organization», яка розроблена та запропонована нами саме з урахуванням специфіки будівельної галузі, найвищою цінністю стають працівники, їх творчий розвиток і матеріальне благополуччя. Кадрова політика в таких підприємствах сфокусована на розвитку системи постійного підвищення кваліфікації працівників. Для формування «Learning organization» необхідні зацікавленість керівників в постійному вдосконаленні знань працівників, використання сучасних методів розвитку, вивчення і застосування досвіду інших підприємств, залучення професіоналів з боку.

Цілями «Learning organization» є постійні процеси отримання нових технологій, оновлення продуктів, надання їм нових конкурентних переваг через безперервний процес вдосконалення знань та вмінь працівників.

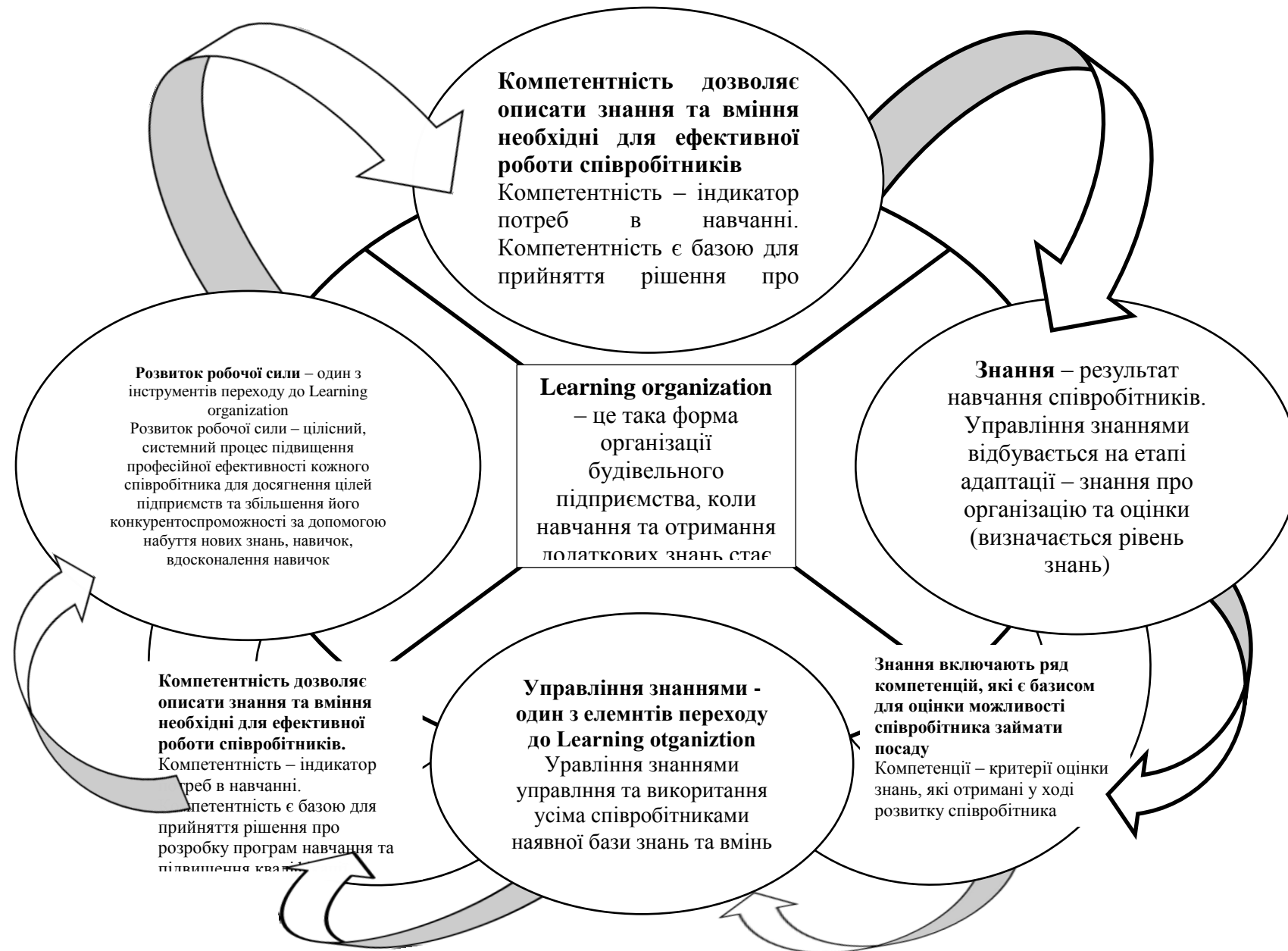


Рис. 3.6. Процес формування моделі «Learning organization» для будівельних підприємств

Можна зробити наступні висновки:

1. Компетенції дозволяють підвищити ефективність роботи людини та сформувані ті навички, які необхідні для роботи. Компетентність дозволяє описати знання і вміння, які очікуються від працівників для ефективного виконання своїх обов'язків.

2. Поняття компетентності лежить в основі і прямо пов'язане з основною метою підвищення якості робочої сили - купувати і розвивати висококомпетентних працівників, які будуть легко досягати цілей.

3. Компетенції - індикатор підвищення кваліфікації. Вони виявляють не тільки сильні сторони, але і потреби в навчанні і розвитку. Підвищення якості робочої сили пов'язане з прогнозуванням необхідних в майбутньому факторів компетентності та існуючим рівнем компетентності працівників підприємства.

4. Компетенції необхідні для створення системи розвитку працівників з метою подальшого вдосконалення їх навичок, необхідних для кар'єрного зростання та підвищення внесеного ними вкладу в підприємство, що оцінюється в грошовому еквіваленті (оплата праці = оклад + бонус). Розуміння аспектів компетентності, необхідних на конкретних посадах, є найкращою підставою для розробки планів навчання: самоврядного навчання, планів особистісного розвитку та інших програм навчання.

5. Підприємства проводять розвиток працівників різних рівнів, розуміючи, що саме навчений, висококваліфікований співробітник і буде вирішальним фактором у виживанні, розвитку і підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Адже саме професійні, зрілі в особистісному ставленні співробітники і роблять організацію незламною.

6. Придбання та оновлення знань здійснюється шляхом навчання і планування кар'єри співробітників, колективної роботи над вирішенням завдань, навчання на робочому місці, вільного поширення знань і створення інформаційних мереж, що гарантують передачу знань.

7. Управління знаннями дозволяє підприємству отримати наступні переваги: співробітники краще уявляють собі цілі підприємства, його процеси та інше;

- більш активний обмін інформацією сприяє поліпшенню взаємин між співробітниками;

- всі співробітники вчаться, отримують уроки зі своїх і чужих помилок і використовують досягнення один одного;

- інформаційні мережі та засоби зв'язку дозволяють об'єднати як окремих співробітників, так і цілі групи, включаючи і ті, що працюють у віддалених районах;

- працівники можуть швидше знайти або отримати необхідну їм інформацію;

- удосконалюється процес прийняття рішень;

- співробітники активніше займаються інноваційною діяльністю і використовують ідеї своїх колег;

- використання загальних знань дозволяє підприємству швидше реагувати на зміну запитів ринку;

- співробітники і підрозділи працюють більш ефективно [45, с. 28-29].

«Learning organization» характеризується наступними ознаками:

1. Підхід до стратегії з позицій навчання.
2. Формування політики з використанням «принципу участі».
3. Інформування. За допомогою інформаційних технологій необхідно максимально поширювати інформацію.

4. Інформаційний облік і контроль. Системи обліку, складання бюджету та звітності повинні бути організовані таким чином, щоб вони допомагали в навчанні і саморегулювання.

5. Внутрішній обмін. Задоволення внутрішніх споживачів і зміна техніки партнерських переговорів в організації в цілому.

6. Заохочення гнучкості. Створення передумов для заохочення гнучкого підходу до вдосконалення підприємства.

7. Співробітники низової ланки - сканери навколишнього середовища. Люди, що працюють в контакті зі споживачами, збирають інформацію, яка потім аналізується і використовується як основа для дій.

8. Навчання з використанням досвіду інших підприємств. Обмін інформацією, використанням чужих ідей, організація спільних проектів і форм діяльності з іншими підприємствами.

9. Сприятлива для навчання атмосфера. Критичне ставлення до ідей і дій, прагнення до отримання зворотного зв'язку від інших, сприйняття помилок, як можливість для навчання, позитивне ставлення до відмінностей як джерела нових ідей.

10. Можливості саморозвитку для всіх. Заохочується прийняття людьми відповідальності за власний розвиток, їм надаються достатні і гнучкі ресурси для його реалізації.

11. Відповідна організаційна структура. Культурний і управлінський стиль, якому властиве експериментування, ризик, захопленість.

12. Відсутність страху у працівників і прагнення до безперервного процесу організаційних перетворень і впровадження інновацій.

13. Працівники виступають командою і бачать себе такою.

Таким чином, трудова поведінка працівника в «Learning organization» сконцентровано не на виконанні вказівок і наказів керівництва, а на особистій ініціативі, самостійності і відповідальності, які потребують постійного оновлення знань, розвитку здібностей. Зміна ролі працівника принципово змінює систему управління в такій організації, стиль керівництва та ін.

Конкурентна перевага персоналу будівельного підприємства досягається при реалізації рішень, які не можуть бути заблоковані конкурентами. Виділяють три періоди забезпечення конкурентної переваги організації як господарюючого суб'єкта: становлення; отримання прибутку; старіння.

У період становлення конкурентної переваги найбільший ефект приносять масовані, різноспрямовані дії організації, що зберігають терміни досягнення переваги, але вимагають додаткових інвестицій, що неминуче знижує рост

прибутку організації. Така тактика поведінки виправдана лише в тому випадку, якщо зниження темпів зростання прибутку супроводжується зростанням обсягів продажів продукції і зростанням ринкової вартості акцій організації, що знаходить відображення в наступній динаміці показників:

$$IP_{rs} > IP_{ri} > IQ_i > IQ_s$$

$$IA_i > 1 ,$$

де  $IP_{rs}$  – темп зростання прибутку по галузі або по стратегічній групі, до якої належить організація;

$IP_{ri}$  – темп зростання прибутку організації;

$IQ_i$  – темп зростання обсягу продажів організації;

$IQ_s$  – темп зростання обсягу продажів по галузі або по стратегічній групі;

$IA_i$  – темп зростання курсової вартості акцій організації, якщо цей показник необхідний для обліку

У період отримання прибутку триває прискорене зростання продажів, збільшується частка прибутку організації в загальному обсязі прибутку галузі, що зовні може проявлятися в прискореному зростанні курсу акцій організації в порівнянні з ростом галузевого індексу курсу акцій і знаходить відображення в наступній динаміці показників

$$IP_{rs} > IP_{ri} > IQ_i > IQ_s$$

$$IA_i > IA_s$$

де:  $IA_s$  – темп зростання індексу курсу акцій компаній галузі або стратегічної групи.

Період старіння або зниження конкурентної переваги умовно ділять на два етапи:

- етап копіювання ринкової стратегії організації конкурентами;

- етап формування конкурентами своєї переваги, заснованого на власній інновації.

На першому етапі спостерігається зниження темпів зростання продажів і прибутку організації, що свідчить про ослаблення її ринкової позиції. На другому етапі спостерігається зниження привабливості для інвесторів акцій організації в порівнянні з іншими учасниками галузевого ринку, що проявляється в наступній динаміці зміни показників:

$$IP_{rs} > IP_i > IQ_s > IQ_s$$

$$IA_i < IA_s.$$

По відношенню до персоналу організації такий підхід до забезпечення конкурентних переваг може розглядатися тільки з позицій аналогії, вимагає іншого змісту і може бути пов'язаний з фазами життєвого циклу трудового колективу організації.

Інтегральною оцінкою конкурентоспроможності як персоналу, так і організації в цілому може бути прийнятий показник зростання добробуту організації. З цієї причини в якості інтегральної оцінки в моделі формування конкурентоспроможності персоналу можуть бути прийняті фінансові показники, що відображають зростання добробуту організації.

Нова додаткова вартість створюється підприємством, коли

$$ROSE > WACC,$$

де *ROCE* – рентабельність інвестованого капіталу,

*WACC* – середньозважена вартість капіталу, а кількісний показник економічної додаткової вартості:

$$EVA = (ROCE - WACC) \times CE,$$

де *CE* – інвестований капітал, який буде мати позитивне значення.

Таким чином, в якості інтегральної оцінки конкурентоспроможності персоналу організації можна прийняти значення  $\Delta ROCE$  і *EVA*. Ці показники



тісно пов'язані з темпом обороту ( $S/S, \%$ , де  $S$  - обсяг продажів) організації, що свідчить про ринкове визнання продукту організації. Темп зростання продажів визначає швидкість росту задіяного (інвестованого) капіталу  $CE$  за умови, що активи (капітал) організації ростуть пропорційно обсягу продажів. Рентабельність інвестованого капіталу можна визначити за виразом:

$$ROCE = (1 - C/S) / (FA/S + WC/S),$$

де  $S$  – обсяг продаж,  $C$  – витрати,  $FA$  – внеоборотні активи,  $WC$  – оборотні активи.

Збільшення  $ROCE$  можна зробити шляхом зниження витрат на кожному гривню продажів ( $C/S$ ). Це показує, що при незмінних ресурсах підприємства рост  $ROCE$  доводить, що існує рост продуктивності праці персоналу, зокрема за рахунок ефектів масштабу та досвіду.

Модель формування конкурентоспроможності персоналу організації (рис. 3.7), заснована на припущенні про те, що конкурентоспроможність персоналу - це потенціал організації, який в умовах ситуаційного управління дозволяє впливати на конкуренцію на користь організації, що знаходить відображення в зростанні  $ROCE$  і  $EVA$ .

Для підтримки і розвитку конкурентоспроможності персоналу частина прибутку організації повинна бути реінвестована в розвиток бази знань персоналу, його інженерно-технічної і соціальної активності. Ці три напрямки, на нашу думку, утворюють потенціал персоналу організації, який в умовах ситуаційного управління формує адаптивність і інноваційність персоналу, необхідні для забезпечення його конкурентоспроможності. Найбільший інтерес представляє гнучка база знань персоналу. Гнучка база знань може бути представлена сукупними компетенціями персоналу організації. Інженерна і соціальна активність формується політикою управління мотиваціями. Всі три напрямки істотно залежать від навчання персоналу. Звідси випливає, що навчання персоналу - це процес накопичення людського капіталу і процес

підвищення конкурентоспроможності персоналу організації.

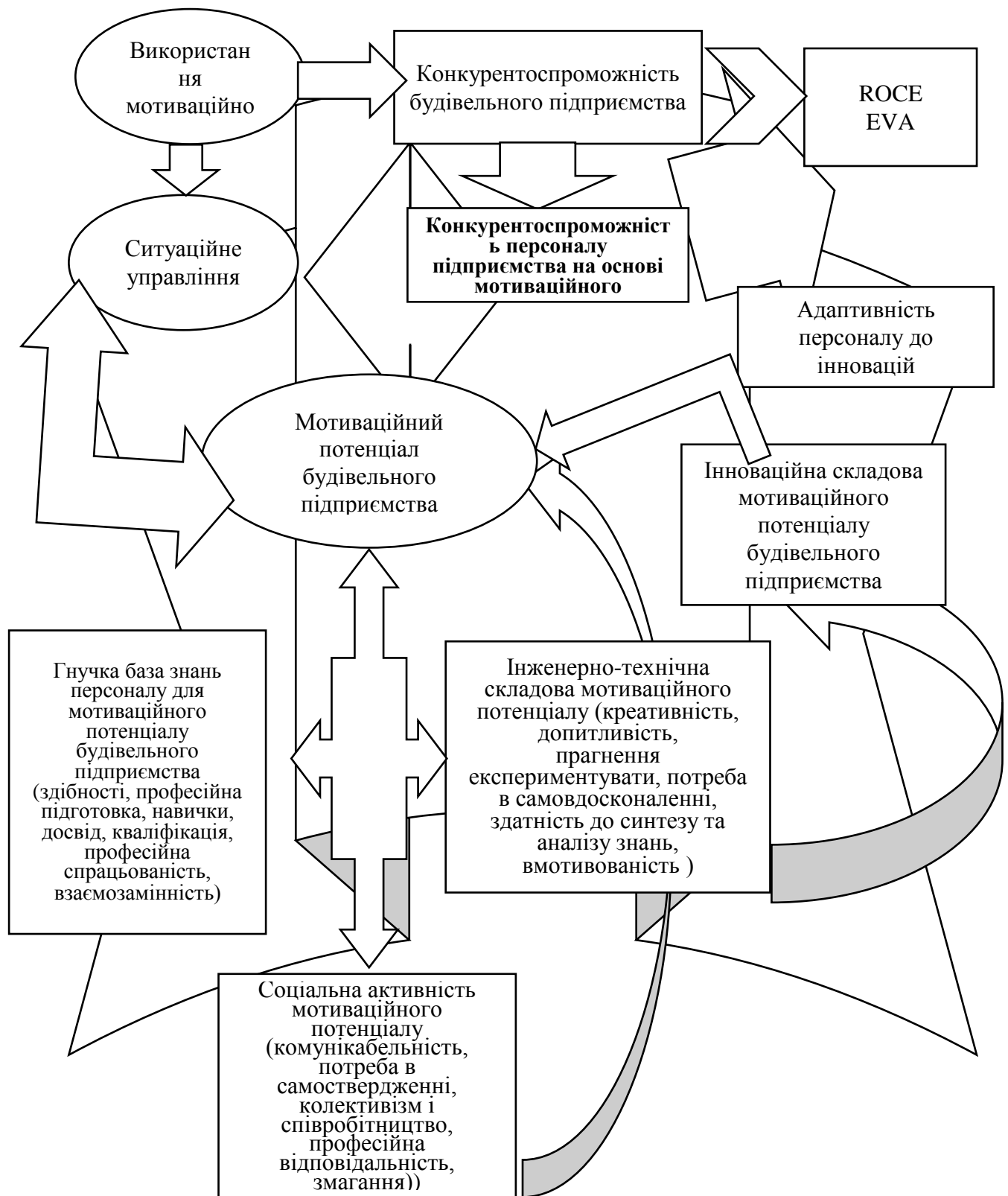


Рис. 3.7. Модель мотиваційного потенціалу та формування конкурентоспроможності персоналу будівельного підприємства (розроблено автором)

Навчання здійснюється шляхом безпосередньої передачі професійних знань і навичок співробітниками організації з метою заповнення розриву (заповнення дефіциту) між наявними у них знаннями і навичками і тими знаннями і навичками, якими вони повинні володіти відповідно до вимог передбачуваної роботи в даний момент часу, в найближчому майбутньому і для освоєння іншої (нової) роботи. Визначення потреби організації в навчанні співробітників формується на чотирьох рівнях: робота, конкретний співробітник, підрозділ та організація в цілому.

Персонал повинен бути мотивований до навчання, прояву активності і формування конкурентоспроможності, а для цього необхідно знати мотиваційний профіль персоналу організації. Людський потенціал персоналу формується з гнучкою бази знань, інженерно-технічної і соціальної активності індивідів і забезпечує при ситуаційному управлінні властивості адаптивності та інноваційності персоналу в конкурентному середовищі, а конкурентоспроможність персоналу проявляється циклічно в процесі ситуаційного управління шляхом перетворення людського потенціалу індивідів в людський капітал персоналу організації під впливом зовнішніх конкурентних сил.

Ефективним механізмом формування конкурентоспроможності (людського потенціалу) персоналу слід визнати індивідуальну збалансовану систему показників у складі універсальної системи показників діяльності організації. При цьому знання, навички та вміння персоналу повинні носити дифузний характер, але бути доступним тільки на внутрішньому ринку праці організації, що створює додаткові бар'єри протидії ринковим конкурентним силам.

### 3.3. Інтегральна оцінка впливу системи управління персоналом на рівень конкурентоспроможності будівельних підприємств

В останні роки знизився рівень якості життя економічно активного населення, що пов'язано з кризою, яка має негативний вплив на економічні статки населення. При цьому однією з головних завдань поступального розвитку економіки України залишається впровадження інноваційних, диверсифікованих виробничих систем. Висока якість життя працівників будівельного підприємства позитивно впливає на підвищення якості роботи співробітників і передбачає впровадження методик оцінки рівня кваліфікації, підвищення вмотивованості спеціалістів, розробку моделей вимірювання і моніторингу рівня якості роботи співробітників. Величина показника оцінки якості трудового життя допомагає визначити напрями вдосконалення управлінської діяльності для поліпшення кадрового забезпечення процесу виробництва і надання послуг і підвищення ефективності роботи системи організації персоналу будівельного підприємства.

Оцінка рівня якості трудового життя (ЯТЖ) також повинна включати в себе процес моніторингу мотивації працівників до праці, ступеня задоволеності трудовими результатами, залучення персоналу в соціально-економічні програми розвитку підприємства. Якість трудового життя (ЯТЖ) – це інтегральне поняття, яке всебічно характеризує рівень та ступінь добробуту, соціального та духовного розвитку людини через її діяльність в організації. Необхідність оцінювати в загальному вигляді і визначати динаміку рівня якості трудового життя підприємства залишається складним завданням для сучасних керівників підприємств. Пропонуємо розглянути в якості методичної основи побудови такої оціночної системи авторський підхід, що полягає в поетапному використанні різних елементів концептуальної об'ємної моделі. У загальному вигляді висловити послідовність етапів оціночної методики, побачити взаємозв'язку(взаємозв'язок) її елементів і їх особливості дозволяє рисунок 3.8.

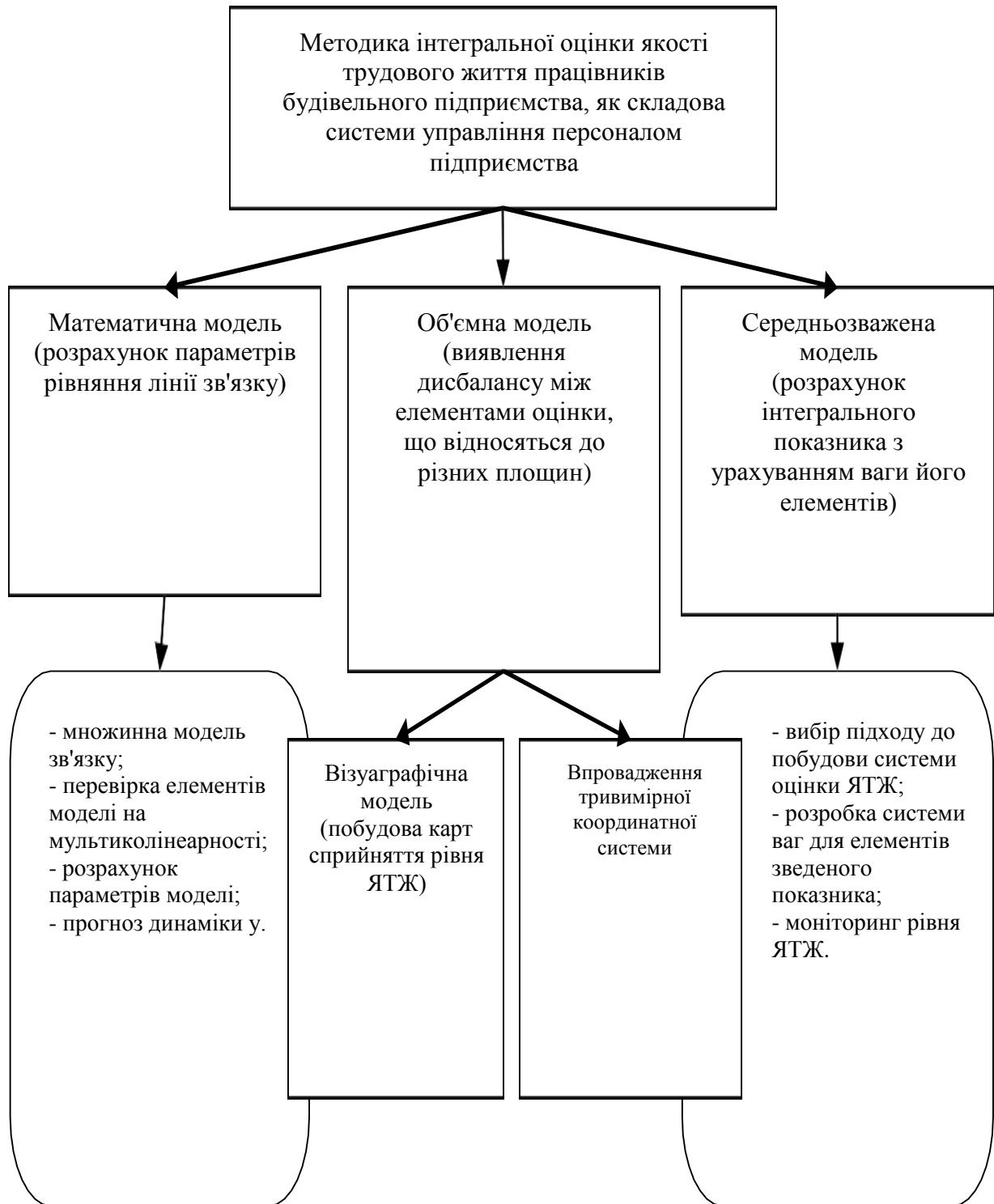


Рис. 3.8. Складові (елементи) моделі інтегральної оцінки якості трудового життя (ЯТЖ) будівельного підприємства (розроблено автором)

Нами висунуто припущення про можливість визначення рівняння лінії зв'язку між умовним показником «Рівень відтворення трудових ресурсів» і параметрами оцінки ЯТЖ. У розрахунку можуть бути використані оброблені середні показники даних, зібраних самостійно, згруповані на підставі розробленої нами самостійної системи об'єктивних і суб'єктивних параметрів ЯТЖ, порядок цих даних наведено у таблиці 3.2. Фактичні дані про величину запропонованого показника можуть визначатися за інформацією про динаміку структури якісного складу трудових ресурсів підприємства. Для цього у вибірку повинні бути включені одиниці сукупності, що відповідають критеріям:

- вік молодого фахівця (до 35 років);
- наявність спеціальної середньої або вищої освіти із середнім балом в атестаті понад 3,8 за п'ятибальною системою оцінки або 7,8 по 12 бальній системі оцінки;
- володіння високими оцінками результатів праці;
- наявність позитивних відгуків про проходження практики, під час навчання.

Умовна назва показника - «частка молодих фахівців».

*Таблиця 3.2*

### **Показники для аналізу та моделювання**

Позначення	Назва
Y	Рівень відтворення трудових ресурсів - динаміка частки молодих фахівців підприємства (% от Чяв)
x1	Трудовий колектив
x2	Оплата праці
x3	Організація робочого місця
x4	Керівництво організацією
x5	Задоволеність працею і перспективи
x6	Соціальні гарантії і блага

Факторними змінними в моделі виступають параметри ЯТЖ, оцінку яким дали опитувані за шкалою від 1 до 10 балів. Першим кроком у вивченні множинної кореляційної залежності є аналіз матриці парних коефіцієнтів кореляції, що дозволяє зробити відбір факторів, які включаються в модель

множинної залежності (таблиця 3.3). Розрахунки і побудова графіків, пов'язаних з обробкою масивів даних, можна здійснити за допомогою програми MS Excel (аналіз даних «Регресійний аналіз», «Кореляція»).

Таблиця 3.3

### Загальний вид матриці парних коефіцієнтів кореляції

показник	y	x1	x2	x3	x4	...	Xn
y	1	$r_{x1y}$	$r_{x2y}$	$r_{x3y}$	$r_{x4y}$	...	$R_{xny}$
x1	$r_{yx1}$	1	$r_{x2x1}$	$r_{x3x1}$	$r_{x4x1}$	...	$r_{xnx2}$
x2	$r_{yx2}$	$r_{x1x2}$	1	$r_{x3x2}$	$r_{x4x2}$	...	$r_{xnx3}$
x3	$r_{yx3}$	$r_{x1x3}$	$r_{x2x3}$	1	$r_{x4x3}$	...	$r_{xnx4}$
x4	$r_{yx4}$	$r_{x1x4}$	$r_{x2x4}$	$r_{x3x4}$	1	...	$r_{xnx5}$
...	...	...	...	...	...	1	...
xn	$r_{yxn}$	$r_{x1xn}$	$r_{x2xn}$	$r_{x3xn}$	$r_{x4xn}$	...	1

Цифри першого рядка матриці парних коефіцієнтів кореляції доводять, що фактори, які мають коефіцієнт кореляції нижче 0,4 не слід включати в модель, так як зв'язок результативного показника з ними слабкий. З факторами зв'язок достатній, якщо  $r > 0,4$ , і сильний при  $r > 0,65$ .

За умови відсутності мультиколінеарності, такі фактори можна включати в модель (3.1).

$$r > 0,4 \Rightarrow x \text{ э } y = f(x) \quad (3.1)$$

Перевірка можливості включення в модель факторів з достатнім і сильним зв'язком з результативною ознакою повинна відповідати умові (3.2).

$$r_{x1y} > r_{x1x2} \quad (3.2)$$

$$r_{x2y} > r_{x1x2}$$

Якщо одна з умов не дотримується, то вибирається той фактор, зв'язок якого з результативним показником буде сильніше ( $r$  якого по модулю буде більше). Вибравши першу факторну ознаку, необхідно провести її перевірку за правилом 3.2 попарно з іншими, що задовольняють умові 3.1 параметрами моделі. З результатів перевірки мультиколінеарності факторів можна зробити висновок про те, які показники включаються в модель множинної регресії.

Лінійне рівняння прийме наступний вигляд (3.3):

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n \quad (3.3)$$

Система рівнянь для пошуку параметрів  $a, b_1, \dots, b_n$  буде мати наступний вигляд (3.4):

$$\begin{aligned} \sum y &= na + b_1 \sum x_1 + b_n \sum x_n \\ \sum yx_1 &= a \sum x_1 + b_1 \sum x_1^2 + b_n \sum x_n x_1 \\ \sum yx_n &= a \sum x_n + b_1 \sum x_1 x_n + b_n \sum x_n^2 \end{aligned} \quad (3.4)$$

Рішення представленої системи рівнянь можна провести, використовуючи функції пакета «Аналіз даних» програми MS Excel. Також, отримавши всі параметри рівняння, можна розрахувати середню квадратичну помилку отриманого рівняння за формулою 3.5:

$$S_e = \sqrt{\frac{\sum (y - \hat{y})^2}{n-1}} \quad (3.5)$$

$$\frac{S_e}{\bar{y}} \cdot 100$$

Величина помилки менше 10% буде говорити про хороше відображенні(ння) взаємозв'язку розглянутих в рівнянні факторів. У той же час, простіше проаналізувати показники, розраховані програмним способом (табл. 3.4).

Подібна математична модель дозволяє прогнозувати можливий рівень  $y$  при зміні оцінок чинників якості трудового життя, показує, що для проведення швидкої оцінки і планування рівня відтворення трудових ресурсів можливе використання спрощеного опитування, що включає тільки змінні, що увійшли в рівняння. Матриця парних коефіцієнтів кореляції відображає, що між рядом величин існують непрямі зв'язки, які виключаються з моделі шляхом перевірки її на мультиколінеарність.



**Аналіз показників регресивного аналізу, розрахованих за допомогою Excel**

Назва показника	Визначення показника	Інтерпретація значення показника
Коефіцієнт детермінації	$R^2$	У моделі отримане значення відсотків зміни результативного показника може бути обумовлено зміною представлених в рівнянні факторних ознак.
Коефіцієнт кореляції	Множинний $R$	Каже про наявність чи відсутність зв'язку між досліджуваними показниками.
Уточнений коефіцієнт детермінації	Нормований $R^2$	Отриманий відсоток розбіжностей даних результативної ознаки пояснено включеними в модель факторами.
$F$ -критерій	Значимість $F$	Відображає достовірність коефіцієнтів кореляції і детермінації (його величина не повинна перевищувати 5% порогу). Також можна вважати, що достовірність отриманих даних виступає показником достатності кількості спостережень для побудови математичної моделі.

Розробка математичної моделі може бути використана в якості експрес-методики по визначенню впливу оціночних параметрів якості трудового життя на розроблений проект або показати керівнику критерій оцінки якості трудових ресурсів підприємства. Також подібна модель дозволяє розрахувати прогнозні значення результативної ознаки, спираючись на планові значення факторних змінних рівняння. При оцінці якості прийнято створювати логічні моделі, які являють собою дерево властивостей досліджуваного об'єкта якості. Декомпозиція якості трудового життя на сукупність простих, одиничних властивостей і оцінок у формі послідовного багаторівневого поділу більш складної властивості на групу менш складних, і є графічним представленням логіки оцінки або деревом властивостей.

Дерево властивостей сприяє структуризації мислення і графічного зображення первинного алгоритму для розрахунку комплексного показника якості. Підготовчим етапом при побудові логічної моделі є складання опису ситуації оцінювання, що включає послідовний ланцюг кроків або рішень, які будуть прийняті при тих чи інших значеннях комплексних показників якості оцінюваних об'єктів.

Варто зазначити, що основна ідея побудови алгоритму моделі полягає в

послідовному розподілі безлічі індикаторних змінних на два непересічні підмножини. Позначимо множину всіх змінних моделі КТЖ ( $K(m, n)$ ), як  $\alpha_1 = \{x_1, x_2 \dots x_n\}$ . У процесі побудови моделі здійснюється послідовний розподіл безлічі  $\alpha_1$ . Процес розбиття множини змінних можна представити у вигляді дерева, на якому у вершині позначаються відповідними множинами і їх номерами (рисунок 3.9).

На підставі логічної моделі побудови якості трудового життя можуть бути сформовані фактори або індикаторні показники його оцінки. Ми застосовуємо систему розбиття на суб'єктивні і об'єктивні параметри, в кожному з підмножин яких виділяються групи соціально-економічних і техніко-організаційних. Для прикладу на рисунку 3.9. з об'єктивних параметрах приведена формалізована структура, за суб'єктивними - логічна.

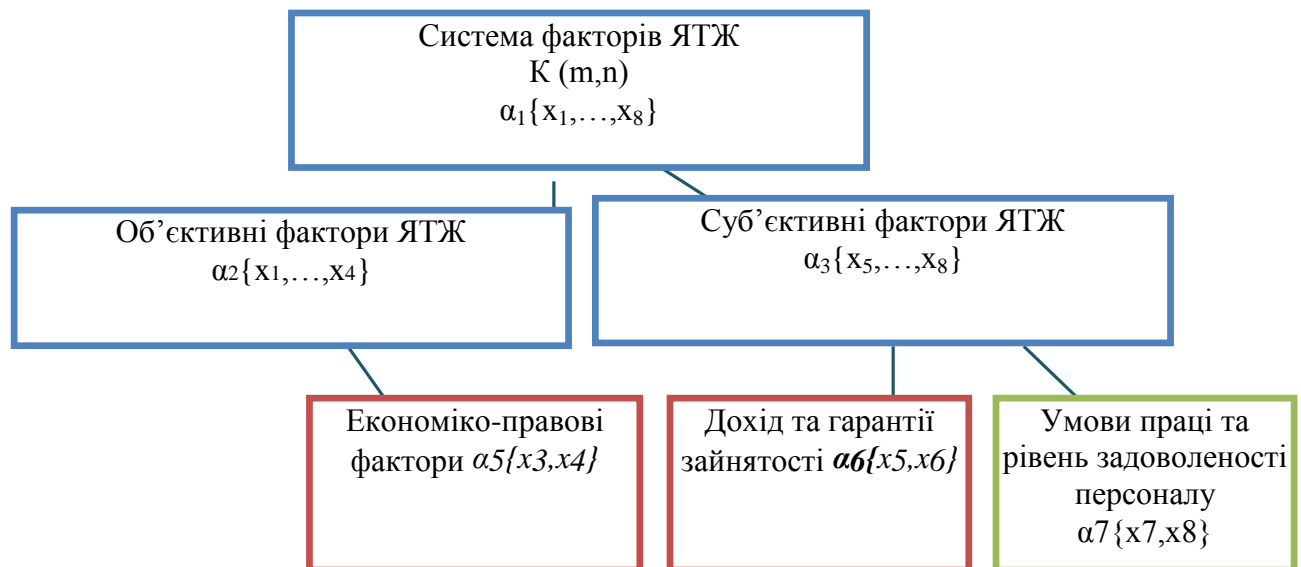


Рис. 3.9. Загальний вид дерева розподілення множин змінних - параметрів якості трудового життя (ЯТЖ)

Оцінка існуючих систем людських відносин в організаціях повинна враховувати численні соціально-психологічні чинники, які можливо реалізувати в процесі соціального моделювання при створенні візуальних об'єктів пізнання. Побудова візуаграфічних моделей здатна допомогти в досягненні такої мети дослідження, пояснити поведінку працівників

підприємства в ситуації, що склалася з урахуванням змін. В даному випадку, варто говорити про процес конструювання, а не моделювання, тому що розробники створюють конкретні комбінації моделей з точки зору змісту, форми і візуального представлення. Моделі, що спрощують сприйняття зростаючої швидкими темпами інформації, вперше виникли ще в кінці 1980-х рр. в розробках американського дослідника П. Сенге. Розроблена Ю.Д. Красівка візуалізація управління знаннями відрізняється від моделей, запропонованих Сенге, і будується на підставі ігрових технологій і концепції персонічних стереотипів сприйняття.

Кожна з візуаграфічних моделей має певну стадію конструювання від найпростішого відображення (двовимірні) до простого (тривимірні), складного (чотиривимірні) і ускладненого шестивимірною і восьмивимірною. Першим етапом конструювання вважається стадія двовимірною моделювання, в якій використовується принцип подання інформації в дуединному опозиційному блоці. Більшого результату дозволить досягати чотиривимірне моделювання, що будується на чотирьох формах понять і суджень, які застосовні в повсякденному житті. Правильне конструювання чотиривимірних моделей передбачає розташування негативних контрпозиції по вертикалі-горизонталі внизу зліва, а позитивних - зверху справа. При таких умовах на моделі зображується головна суперечність по діагоналі знизу-вгору.

Для моделювання суб'єктивної складової ЯТЖ нами запропоновано використання шестивимірною моделі, яка за своєю суттю представляє пелюсткову діаграму, що складається з трьох пересічних ліній, точка перетину яких ділить їх на протилежні складові оцінки ЯТЖ. На підставі підрахунку середньої величини кожного параметра можлива побудова моделі.

Відзначимо, що на різних кінцях кожної лінії знаходяться взаємопов'язані показники, між якими може виникати протиріччя, тобто це позиції, що знаходяться в деякій контрапозиції по відношенню один до одного. Наприклад, просування по службі, кар'єрний ріст вимагає великих витрат часу, які не відшкодовуються матеріально, і так далі. Як приклад наведемо рис. 3.10,

що відображає середню величину параметрів оцінки суб'єктивної компоненти ЯТЖ за даними опитування працівників підприємства.

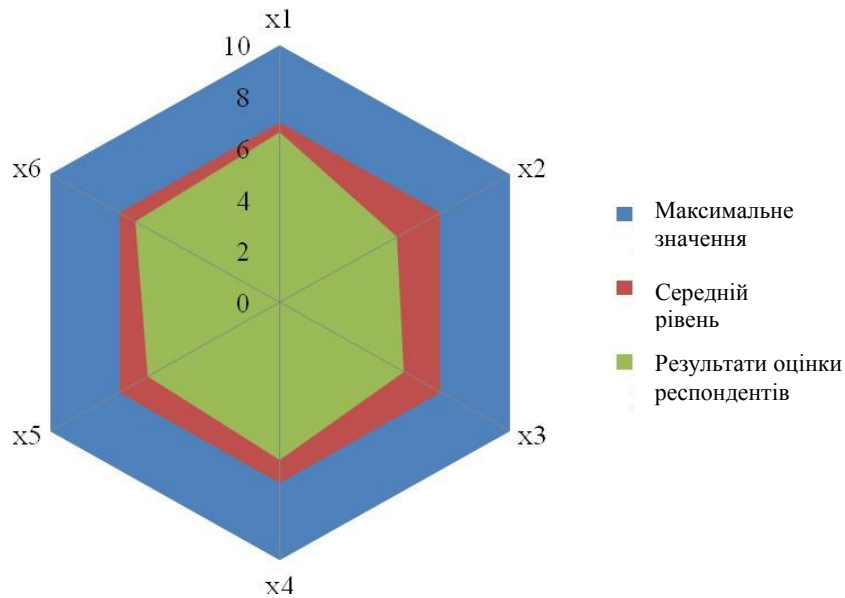


Рис. 3.10. Візуалізація оцінки якості трудового життя, який відображає середню величину параметрів оцінки суб'єктивної компоненти якості трудового життя за даними опитування працівників підприємства.

Тепер візуалізуємо об'єктивні фактори оцінки ЯТЖ. З цією метою використовуємо відносні величини планових і фактичних розмірів показників, за минулий часовий період, об'єктивних критеріїв ЯТЖ (таблиця 3.5). За отриманими в таблиці 3.5 середніми даними конструємо чотиривимірну модель, що базується на представлених формах показників оцінки об'єктивної частини ЯТЖ (рисунок 3.11).

Концепція організаційних мереж полягає в створенні, на базі використання інформаційних технологій, органічної мережі підприємств, здатних швидко перебудовуватися для задоволення змінного ринкового попиту. У розробленій моделі проведемо заміну мережевих елементів на візуальні карти сприйняття оцінки і складемо логіку зв'язків між цими площинними елементами об'ємної моделі (рисунок 3.11б).

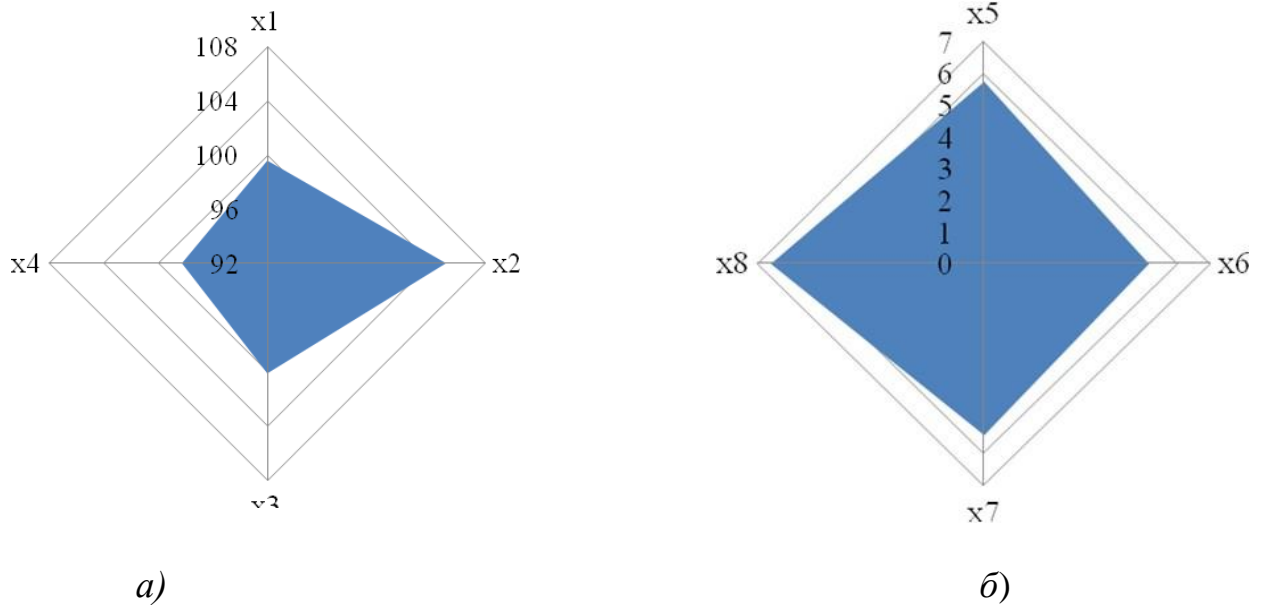


Рис. 3.11. Вид чотиривимірних візуографічних моделей оцінки якості трудового життя за групами ознак: а) - об'єктивних параметрів якості трудового життя; б) - суб'єктивних параметрів якості трудового життя

Таблиця 3.5

**Система показників, включених до спрощеної оцінки професійного життя персоналу будівельного підприємства**

Визначення	Назва
об'єктивні параметри	
$x_1$	рівень продуктивності праці
$x_2$	рівень середньої заробітної плати
$x_3$	рівень технічної оснащеності
$x_4$	чисельності персоналу підприємства
суб'єктивні параметри	
$x_5$	задоволеність працею і перспективи
$x_6$	оплата праці
$x_7$	робоче місце
$x_8$	трудоий колектив

В отриманих даних спостерігається наявність зворотної залежності, між представленими показниками з об'єктивної і суб'єктивної оцінки якості трудового життя. Побудова математичної моделі за цими критеріями ускладнюється труднощами обробки даних і приведенням їх до загальної основи порівнюваних величин. Також недостатність даних по деяких факторах може сформувати неправдиві кореляційні зв'язки.

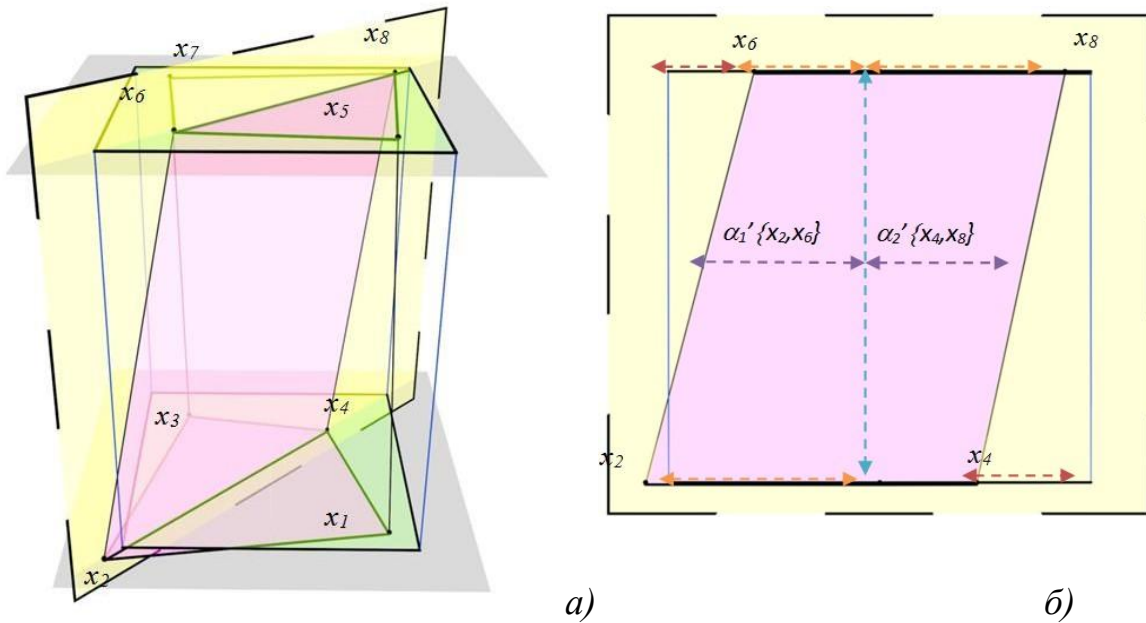


Рис. 3.12. Об'ємна модель системи оцінки якості трудового життя: а) - проектування площин візуальної оцінки; б) - відображення тенденцій зміни взаємозв'язків об'єктивних і суб'єктивних параметрів

На даний момент погляди вчених на оцінку якості трудового життя працівників підприємства розділилися на кілька груп, в основі яких лежать такі методи:

1. Соціологічне опитування працівників з угрупованням персоналу за ознакою належності до різних верств або класів (бідні, забезпечені, заможні, багаті та інш.). Таке опитування будується на оцінці ставлення працівників до споживання матеріальних благ, що входять в прожитковий мінімум.

2. Розрахунок відносних показників споживання, що включають порівняння середньомісячної заробітної плати до розміру офіційного регіонального або міського прожиткового мінімуму, величиною мінімального і середнього споживчого кошика і витрат на неї в місяць.

Ці методи враховують тільки рівень доходів працівників, їх задоволеність в аспекті матеріальних потреб, що можна вважати суттєвим недоліком, вадою або показує однобічність оцінки такого багатогранного показника, як якість трудового життя.

3. Комплексна оцінка на підставі анкетування працівників підприємства, яке визначить ступінь задоволеності локальними параметрами ЯТЖ. Для цього пропонується використовувати анкету. Таке опитування можна провести тільки для певної групи працівників підприємства, які об'єднані однією характеристикою або властивістю. Ознака, за якою групуються співробітники визначається метою і уточнюється завданнями оцінки якості трудового життя. Працівники оцінюють зазначені в анкеті фактори трудового життя за десятибальною шкалою, де:

- 1 дуже погано;
- 2 погано;
- 3-непогано;
- 4-може бути краще;
- 5-задовільно;
- 6-майже досить;
- 7-достатньо;
- 8- добре;
- 9- відмінно;
- 10 краще за всіх.

За даними анкет проводять підрахунок сумарних балів, данні кожного з працівників за всіма групами показників якості трудового життя, після чого можна порівняти отримані дані з сумою балів за двох умов:

- якби за всіма параметрами була виставлена оцінка в 7 балів, що відповідає відчуттям достатності;
- якби за всіма параметрами був виставлений найвищий бал.

Формування середньозваженого інтегрального показника на підставі даних оцінок ЯТЖ працівників окремих підрозділів підприємства. Середньозважений показник в такому випадку є сума індексів зміни об'єктивних критеріїв ЯТЖ або ж визначається як середня величина з отриманих стандартизованих показників (коефіцієнтів) оцінки ЯТЖ (таблиця 3.6). Динамічний приріст такої інтегральної оцінки буде говорити про

поліпшення якості трудового життя працівників підприємства. Тобто, для того щоб тренд інтегральної оцінки ЯТЖ носив позитивний характер, необхідне дотримання наступного нерівності:

$$I_{\text{ЯТЖ}}(t+1) > I_{\text{ЯТЖ}}(t), \quad (3.5)$$

де:  $t$  – попередній період часу (база порівняння);

$t+1$  – період часу, який аналізується (порівняння);

$I_{\text{ЯТЖ}}$  – інтегральна оцінка якості трудового життя

Розглянуті показники можуть виражатися як в абсолютному, так і у відносному вираженні. Для об'єднання всіх представлених груп показників потрібно привести їх до порівняного виразу. Для цього треба здійснити переказ отриманих значень в систему стандартизованих величин. Процедура стандартизації проводять за допомогою формули 3.6.

$$Z_{tj} = \frac{x_{ij} - \min x_{ij}}{\max x_{ij} - \min x_{ij}} \quad (3.6.)$$

де:  $Z_{ij}$  – нормалізоване значення  $j$ -го показника за  $i$ -й період;

$x_{ij}$  – вихідне значення показника  $j$ -го працівника за  $i$ -й період.

Таблиця 3.6

### Індекси вимірювання об'єктивних критеріїв якості трудового життя

Групи	Визначення	Назва
1. Соціально-економічні показники оцінки	$I_{11}$	продуктивність праці
	$I_{12}$	Заробітня плата
	$I_{13}$	соціальні гарантії
	$I_{14}$	рівень доходів
2. Техніко-організаційні показники оцінки	$I_{21}$	технічна оснащеність
	$I_{22}$	Чисельність
	$I_{23}$	безпека праці
	$I_{24}$	умови праці



Для розрахунку стандартизованого значення показника, що впливає на величину якості трудового життя, також можна застосовувати формулу 3.7, яка допомагає порівнювати показники, що мають різну спрямованість:

$$Z_{tj} = \frac{\max x_{ij} - x_{ij}}{\max x_{ij} - \min x_{ij}} \quad (3.7.)$$

Наступним кроком на даному етапі оцінки є статистична обробка первинної інформації: побудова первинної таблиці даних, оцінка сукупності, однорідність, розрахунок середніх і відносних величин показників. Після проводять зведення і угруповання даних, порівняння всіх показників і складають таблицю стандартизованих показників якості трудового життя. За стандартизованими даними визначають інтегральні величини факторних показників (перший стовпець таблиці 3.6): соціально-економічні та організаційно-технічні - за формулою середньої арифметичної величини (3.8).

Відразу відзначимо, що при необхідності можна розширити ці факторні ознаки. Тобто виділити групи: соціальних, економічних, організаційних і технічних показників, приводячи в їх характеристиках дані про динаміку і темп зростання відповідних даних. Так можна збільшити кількість досліджуваних ознак, використовуючи логічну модель, яку розглянуто раніше.

$$y_i = \frac{\sum_{j=1}^n Z_{ij}}{n} \quad (3.8)$$

де:  $y_i$  – узагальнюючий факторний показник формування ЯТЖ;

$n$  – кількість показників, які характеризують узагальнюючий факторний показник.

При виборі індикаторів основна проблема розробки інтегрального показника полягає в формуванні ваг - коефіцієнтів значущості, що привласнюються узагальнюючими факторними показниками. Без цього кроку агрегування інтегральної оцінки стає скрутним.

Вирішити дану проблему можна декількома шляхами:

1. Присвоїти усім показникам рівні ваги.

2. Присвоїти ваги за даними опитування про пріоритети працівників підприємства шляхом ранжирування вихідних даних анкет.

3. Задати ваги за даними експертів (розраховуються аналітично, евристичний).

Щоб уникнути суб'єктивності судження, особливо з огляду на те, що був проведений кореляційно-регресійний аналіз залежності ряду факторів ЯТЖ з показниками відтворення трудових ресурсів, розроблені і оброблені дані оцінок відчуття параметрів якості трудового життя працівниками підприємства, ми пропонуємо використовувати перший підхід і умовно прийняти всі вагові коефіцієнти ( а їх всього два), рівними одиниці.

Для побудови інтегрального показника будемо використовувати формулу середньої арифметичної простої, хоча можливо і застосування середньої геометричної величини. В даному випадку проводиться розрахунок показника за двома величинами, і з точки зору статистичного аналізу даних допустимо для його агрегування використовувати формулу середньої арифметичної простої величини.

Тоді інтегральний показник оцінки якості трудового життя буде результатом розрахунку середньої арифметичної простої величини з узагальнюючих факторних критеріїв формування ЯТЖ і набуде вигляду (3.9).

$$I_{\text{ятж}} = \frac{I_{y1} + I_{y2}}{2} \quad (3.9)$$

де:  $I_{y1}$  – величина узагальнюючого показника соціально-економічних факторів оцінки якості трудового життя працівників будівельного підприємства;

$I_{y2}$  – величина узагальнюючого показника техніко-організаційних факторів оцінки якості трудового життя працівників будівельного підприємства.

5. Авторська методика, що включає в себе та об'єднує кілька підходів до оцінки якості трудового життя.

Для багатостороннього вивчення і оцінки якості трудового життя працівників підприємства складно обмежитися лише одним показником. Необхідний цілий комплекс заходів і розрахунків, побудованих на послідовному використанні:

- методів збору статистичної інформації для дослідження;
- зведення й угруповання даних;
- логічного і математичного аналізів;
- візуаграфічного конструювання;
- аналізу даних об'ємно-візуаграфічного моделювання;
- розрахунку необхідних інтегральних показників;
- графічного представлення прогнозованих значень;
- висновків та інтерпретації всіх отриманих даних.

Кожен з представлених кроків дозволяє виявити проблеми, пов'язані з реалізацією принципів концепції якості трудового життя в рамках програм соціально-економічного, кадрового, молодіжного розвитку підприємства. Можна уявити результати і висновки по кожному етапу оцінки у вигляді зведеної таблиці.

*Таблиця 3.7*

**Загальний вигляд зведеної таблиці, що відображає основні результати інтегральної оцінки якості трудового життя**

Етап	Основні показники	Основні висновки
1. Математичний етап (експрес оцінка)	Вибір результативного (y) і факторних (x) параметрів моделі. У ролі факторних показників можна використовувати критерії оцінки ЯТЖ, засновані на виділенні груп: зовнішніх і внутрішніх, об'єктивних і суб'єктивних, техніко-організаційних і соціально-економічних.	Виявлення наявної залежності і оцінки впливу обраних факторів на досліджуваний результативний показник. Розробка планових значень факторних ознак моделі для досягнення бажаного значення результативного показника.
2. Кваліметричний етап	Визначення напрямку оцінки ЯТЖ за представленими раніше групами, визначення мети розробки інтегральної оцінки. Виявлення переліку показників оцінки ЯТЖ актуальних для підприємства і його працівників.	Отримано підмножини показників оцінки, на підставі яких можливо провести конструювання об'ємної моделі з метою виявлення диспропорцій в поведінці елементів. У той же час, цей етап дозволяє вбудувати факторні показники з математичної моделі першого кроку інтегральної оцінки.

## Продовження таблиці 3.7

Етап	Основні показники	Основні висновки
3. Візуаграфічний етап	Конструювання карт сприйняття і оцінки рівня якості трудового життя за розробленими на попередньому етапі параметрами. Визначення рівня «достатності» по групах суб'єктивних показників. Розрахунок відносних вимірників об'єктивних показників. Застосування в якості «достатності» по цій групі планового показника.	Виявлення основних груп оцінки, які є слабкими місцями в реалізації концепції ЯТЖ на підприємстві.
4. Об'ємна оцінна система	На підставі даних про другий і третій етапи здійснюється перехід до тривимірного координатного простору з виділенням площині результативності управління з різних позицій (паралельні площини системи)	Дає можливість виробити практичні рекомендації щодо усунення дисбалансу параметрів, що мають спільну сутність, але знаходяться в різних площинах об'ємної системи оцінки ЯТЖ.
5. Комплексна або середньозважена оцінка	Порівняння параметрів оцінки, розроблених на другому етапі за допомогою математичних формул дозволяє розрахувати інтегральний показник. При необхідності, можна застосувати систему ваг показників.	Розрахований інтегральний показник важко оцінити з позиції рівня ЯТЖ на підприємстві, але його застосування полегшує моніторинг і вивчення динаміки ЯТЖ по величинам параметрів, що ввійшли в систему. Якщо зведений показник будується в рамках однієї групи критеріїв, то можна застосовувати оціночну шкали даної групи для аналізу отриманої величини.

Представлені рекомендації по оцінці ЯТЖ розширюють і розвивають методологічні та методичні основи управління соціально-трудою сферою підприємства, як одного з істотних чинників, що впливає на сталий розвиток підприємства в умовах нестабільної економіки, дозволяючи тим самим підвищити ефективність управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта.

### Висновки до розділу 3

В рамках дисертаційної роботи розроблені рекомендації та пропозиції, які допоможуть удосконалити забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства. Нами розроблено модель управління підвищенням якості робочої сили, що враховує елементи системного, процесного, ситуаційного підходів менеджменту і сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Запропонована модель дозволяє:

1. Підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

2. Досягати стратегічних цілей підприємства. Успіх на шляху реалізації стратегічних цілей підприємства багато в чому залежить від того, в якому ступені працівники обізнані про зміст стратегічних цілей і наскільки вони зацікавлені і підготовлені до роботи по їх досягненню. Людський капітал для більшості російських підприємств - головне на сьогоднішній день конкурентну перевагу. Згідно з дослідженнями, що проводяться асоціацією менеджерів України, створення і розвиток працездатного колективу - одна з основних задач сучасного керівника.

3. Підвищувати цінність робочої сили.

4. Формувати і ефективно розвивати організаційну культуру підприємства. Крім надання працівникам необхідних знань і розвитку у них навичок, потрібних для роботи, підвищення якості робочої сили покликане передавати учням важливу інформацію про підприємство, сприяти зміцненню бажаних зразків поведінки і підвищення ступеня прихильності співробітників свого підприємства. Такий підхід дозволяє зміцнити і розвинути корпоративну культуру і командний дух.

5. Збільшувати ефективність комунікаційного процесу. Стандарти і культура спілкування в колективі, співпраці і партнерства, зворотного зв'язку, своєчасне отримання релевантної інформації дають високі показники роботи.

Розвиток грає важливу роль: цінності, принципи, норми, які прищеплюються співробітникам з перших днів роботи, визначають результати подальшої діяльності.

6. Підвищувати адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

7. Формувати ефективну мотиваційну політику підприємства. Підтвердження керівником розумінь кар'єрних очікувань своїх співробітників та відкрите і чесне обговорення теми кар'єри вже є важливим фактором мотивації. Підприємства, які інвестують кошти, і вміло керують підвищенням якості робочої сили, відзначають значний його вплив на підвищення рівня задоволеності співробітників, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, зменшення плинності кадрів.

8. Підвищувати привабливість підприємства для потенційних працівників та інших зацікавлених сторін та ін.

Цілі підвищення якості робочої сили складаються в підтримці її компетентності на рівні, відповідному вимогам роботи або їх випередження. Отже, підвищення якості робочої сили має базуватися на існуючих компетенціях та фактичного стану робочої сили підприємства та визначення невідповідності між ними. Керівництво повинно визначити пріоритети розвитку, тобто області невідповідності, на яких в першу чергу слід зосередити обмежені організаційні ресурси.

Обґрунтовано можливість використання моделі «Learning organization», яка характеризується наступними ознаками:

1. Підхід до стратегії з позицій навчання.
2. Формування політики з використанням «принципу участі».
3. Інформування. За допомогою інформаційних технологій необхідно максимально поширювати інформацію.

4. Інформаційний облік і контроль. Системи обліку, складання бюджету та звітності повинні бути організовані таким чином, щоб вони допомагали в навчанні і саморегулювання.

5. Внутрішній обмін. Задоволення внутрішніх споживачів і зміна техніки партнерських переговорів в організації в цілому.

6. Заохочення гнучкості. Створення передумов для заохочення гнучкого підходу до вдосконалення підприємства.

7. Співробітники низової ланки - сканери навколишнього середовища. Люди, що працюють в контакті зі споживачами, збирають інформацію, яка потім аналізується і використовується як основа для дій.

8. Навчання з використанням досвіду інших підприємств. Обмін інформацією, використанням чужих ідей, організація спільних проектів і форм діяльності з іншими підприємствами.

9. Сприятлива для навчання атмосфера. Критичне ставлення до ідей і дій, прагнення до отримання зворотного зв'язку від інших, сприйняття помилок, як можливість для навчання, позитивне ставлення до відмінностей як джерела нових ідей.

10. Можливості саморозвитку для всіх. Заохочується прийняття людьми відповідальності за власний розвиток, їм надаються достатні і гнучкі ресурси для його реалізації.

11. Відповідна організаційна структура. Культурний і управлінський стиль, якому властиве експериментування, ризик, захопленість.

12. Відсутність страху у працівників і прагнення до безперервного процесу організаційних перетворень і впровадження інновацій.

13. Працівники виступають командою і бачать себе такою.

Таким чином, трудова поведінка працівника в «Learning organization» сконцентрована не на виконанні вказівок і наказів керівництва, а на особистій ініціативі, самостійності і відповідальності, які потребують постійного оновлення знань, розвитку здібностей. Зміна ролі працівника принципово змінює систему управління в такій організації, стиль керівництва та ін.

Рівень конкурентоспроможності будівельного підприємства безпосередньо залежить від організованої системи управління персоналу. Для визначення правильності організації та функціонування системи управління персоналом ми вводимо поняття «конкурентоспроможність персоналу», під

конкурентоспроможністю персоналу організації будемо розуміти рівень людського капіталу співробітників, що забезпечує стійкість і зростання добробуту організації. Конкурентні переваги персоналу організації можуть бути визначені у процесі аналізу, на основі виділення чотирьох основних напрямків в залежності від значимості різних факторів зовнішнього оточення: концентрація на собі, або «спрямованість всередину», портфоліо-аналіз, внутрішній бенчмаркінг персоналу; концентрація на конкурентах, бенчмаркінг конкурентоспроможності, коли основна увага приділяється порівнянню людського капіталу персоналу організації з найближчими конкурентами; орієнтація на споживача (концепція CSRП), коли домінуючим є думка споживачів про те, як виглядає персонал організації в порівнянні з конкурентами; орієнтація на ринкову перспективу, глобальний бенчмаркінг персоналу, коли рівну увагу приділяється і тому, який людський капітал конкурентів, і тому, у що вірять споживачі.

Нами визначено, що персонал повинен бути мотивований до навчання, прояву активності і формування конкурентоспроможності, а для цього необхідно знати мотиваційний профіль персоналу організації. Людський потенціал персоналу формується з гнучкої бази знань, інженерно-технічної і соціальної активності індивідів і забезпечує при ситуаційному управлінні властивості адаптивності та інноваційності персоналу в конкурентному середовищі, а конкурентоспроможність персоналу проявляється циклічно в процесі ситуаційного управління шляхом перетворення людського потенціалу індивідів в людський капітал персоналу організації під впливом зовнішніх конкурентних сил.

Ефективним механізмом формування конкурентоспроможності (людського потенціалу) персоналу слід визнати індивідуальну збалансовану систему показників у складі універсальної системи показників діяльності організації. При цьому знання, навички та вміння персоналу повинні носити дифузний характер, але бути доступним тільки на внутрішньому ринку праці організації, що створює додаткові бар'єри протидії ринковим конкурентним силам.

Оскільки в останні роки знизився рівень якості життя економічно активного населення, то необхідно звернути увагу на те, що висока якість життя працівників будівельного підприємства позитивно впливає на підвищення якості роботи



співробітників і передбачає впровадження методик оцінки рівня кваліфікації, підвищення вмотивованості спеціалістів, розробку моделей вимірювання і моніторингу рівня якості роботи співробітників. Величина показника оцінки якості трудового життя допомагає визначити напрями вдосконалення управлінської діяльності для поліпшення кадрового забезпечення процесу виробництва і надання послуг і підвищення ефективності роботи системи організації персоналу будівельного підприємства.

Оцінка рівня якості трудового життя (ЯТЖ) також повинна включати в себе процес моніторингу мотивації працівників до праці, ступеня задоволеності трудовими результатами, залучення персоналу в соціально-економічні програми розвитку підприємства. Якість трудового життя (ЯТЖ) – це інтегральне поняття, яке всебічно характеризує рівень та ступінь добробуту, соціального та духовного розвитку людини через її діяльність в організації. Необхідність оцінювати в загальному вигляді і визначати динаміку рівня якості трудового життя підприємства залишається складним завданням для сучасних керівників підприємств. Нами запропоновано авторський підхід, що полягає в поетапному використанні різних елементів концептуальної об'ємної моделі та дозволяє оцінити взаємозв'язок між рівнем життя та показниками конкурентоспроможності будівельного підприємства. Нами висунуто припущення про можливість визначення рівня лінії зв'язку між умовним показником «рівень відтворення трудових ресурсів» і параметрами оцінки ЯТЖ. У розрахунку можуть бути використані оброблені середні показники даних, зібраних самостійно, згруповані на підставі розробленої нами системи об'єктивних і суб'єктивних параметрів ЯТЖ. Фактичні дані про величину запропонованого показника можуть визначатися за інформацією про динаміку структури якісного складу трудових ресурсів підприємства.

Основні наукові результати дисертаційної роботи, викладені в даному розділі, опубліковані в працях автора за списком літератури [ 147, 148, 151, 154, 158, 159, 160].

Список використаних джерел: [22, 37, 45, 78, 89, 110, 129, 147, 148, 151, 154, 158, 159, 160, 175, 178].

## ВИСНОВКИ

В узагальненому вигляді результати дослідження зводяться до наукового обґрунтування теоретико-методичних положень, розробки практичних рекомендацій та пропозицій щодо забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства. Проведене дослідження дає підстави зробити такі висновки:

1. Визначено та уточнено понятійно-категоріальний апарат системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема проаналізовано розвиток концепції людських ресурсів, яка відіграла визначальну роль у формуванні сучасних поглядів на управління персоналом, змінила характер відношень між роботодавцем і найманим працівником та підвищила роль підрозділу з управління персоналом в структурі підприємства. Обґрунтовано уточнення змістовного наповнення предметної області дослідження та виділено взаємозв'язок між ключовими поняттями «конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність персоналу – адаптація до інноваційних змін – якість трудового життя – якість робочої сили», що дало можливість визначити принципи формування системи управління персоналом для підвищення конкуренто-спроможності будівельного підприємства

2. Визначено теоретичні положення управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства та доведено, що персонал є найціннішим активом підприємств. Від персоналу підприємств залежить їх ефективне функціонування на основі інтелектуальних ресурсів, які мають бути орієнтовані на кінцевий результат – отримання прибутку. Обґрунтовано, що управління персоналом сучасних підприємств можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне і якісне формування їх кадрового складу, організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання його

можливостей у процесі діяльності цих підприємств.

3. Систематизовано фактори управління персоналом будівельного підприємства в умовах конкуренції. Здійснений аналіз цих факторів довів важливість системи управління персоналом як чинника, що формує конкурентні переваги підприємства, та існування міжгалузевих відмінностей у важливості системи управління персоналом у діяльності підприємств. Виявлено, що рівень розвитку системи управління персоналом та рівень конкурентоспроможності підприємств мають прямо пропорційну залежність, також підвищення рівня розвитку системи управління персоналом супроводжується зростанням прибутку і більш успішною діяльністю. Математично обґрунтовано за допомогою дисперсійного аналізу ANOVA відмінності між групами оцінок факторів для різних груп відповідей щодо систем управління персоналом досліджуваних підприємств. Обґрунтовано, що ефективна система управління персоналом позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії незалежно від її розмірів та визначено, що існує пряма залежність між рівнем управління персоналом і такими показниками діяльності компанії, як конкурентоспроможність і зростання прибутку. Доведено, що великі компанії більш конкурентоспроможні за рахунок застосовуваних систем управління персоналом та менеджменту знань, які є недоступними для малих і середніх компаній через обмеженість кадрових і фінансових ресурсів.

4. Визначено стан, рівень, тенденції та особливості функціонування будівельних підприємств в конкурентному середовищі. Запропоновано під конкурентоспроможністю підприємства розуміти відносну величину, що характеризує реальну і потенційну можливість компанії розробляти, виробляти і/або реалізовувати товари з більш значущими для споживача характеристиками в порівнянні з конкурентами, досягаючи при цьому поставлених цілей у коротко-строковому і довгострокових періодах (досягнення певного рівня рентабельності, обсягів прибутку, частки ринку). Обґрунтовано, що питання підтримки і підвищення конкурентоспроможності є ключовим для виживання

на ринку, а також те, що використання тільки традиційних ресурсів під час формування конкурентних переваг не здатне привести до бажаних результатів на ринку. Доведено, що елементи системи управління персоналом стають тими чинниками конкурентоспроможності, які здатні допомогти компаніям різних галузей збільшити частку присутності на ринку і поліпшити фінансові показники діяльності. Розроблена для будівельних підприємств послідовність дій з управління персоналом спрямована на підтримку і підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів ринку.

5. Визначено інструментарій управління персоналом будівельного підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. Запропоновано здійснювати інтегральну оцінку впливу системи управління персоналом на конкурентоспроможність будівельних підприємств на основі розрахунку оцінки якості робочої сили. Проведено оцінку показника якості робочої сили протягом 2014-2018 рр. на трьох досліджуваних будівельних підприємствах та визначено, що найбільший приріст показника за вказаний період має «Укрбуд» (на 23,89%), яке в останні роки активно займається питаннями навчання персоналу. У «Київміськбуд» приріст показника якості робочої сили склав 9,96%, в КП «Житлоінвестбуд-УКБ» – 17,59%. Це дозволило визначити фактори впливу на підвищення якості персоналу та надало можливість прослідкувати ефективність існуючих і застосовуваних на підприємствах положень з розвитку персоналу. Використання математичних методів дозволило провести розрахунок середніх значень показників ефективності щодо розвитку робочої сили та розробити рекомендації з підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом на досліджуваних підприємствах.

6. Розроблений методичний підхід до формування системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств в сучасних умовах містить систему показників оцінювання впливу системи управління персоналом на конкурентоспроможність будівельних підприємств і ґрунтується на розрахунках загального інтегрального показника, в який

дозволяє встановити кількісні взаємозв'язки інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства та показника якості робочої сили, враховувати збільшення конкуренції в сфері будівництва, прискорення використання нових сучасних технологій і виробничих ліній, застосування нових методів продажів і міжособистісної взаємодії, зростання бар'єрів до досягнення конкурентоспроможності. Запропонований методичний підхід до формування системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств дає змогу врахувати зазначені фактори і спрямовує дії менеджменту підприємств на безперервне підвищення якості робочої сили, акумулювання інформації та отримання нових теоретичних і практичних знань і навичок, тобто спонукає до постійного зростання компетенції співробітників.

7. Удосконалений у роботі методичний підхід до оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства містить розроблену модель мотиваційного потенціалу та враховує особливості формування конкурентоспроможності персоналу будівельного підприємства в сучасних інноваційних умовах. Підхід базується на використанні системи ситуаційного управління з впровадженням принципів адаптивності та інноваційності та враховує гнучку базу знань персоналу (професійну спрацьованість, взаємозамінність, кваліфікацію та ін.), інженерно-технічну та соціальну активність персоналу будівельного підприємства, що в сукупності дає змогу розвивати систему мотивації персоналу та реалізовувати закладений мотиваційний потенціал.

8. Сформоване оцінювально-аналітичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства дозволило обґрунтувати принципи організаційного забезпечення системи управління персоналом будівельного підприємства та розробити рекомендації з побудови системи управління персоналом за допомогою моделі управління підвищенням якості робочої сили підприємства. Впровадження на підприємстві моделі «Learning organization», або її складових, дає змогу

виявити проблемні місця в системі управління персоналом та зменшити вплив діяльності персоналу на рівень конкурентоспроможності будівельного підприємства. Розвинуті напрями методичного забезпечення формування організаційних знань для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства, в основі якого покладено методичний підхід до інтегральної оцінки якості трудового життя будівельного підприємства. Цей підхід дозволив побудувати рівняння зв'язку між умовним показником «рівень відтворення трудових ресурсів» і параметрами оцінки якості трудового життя, а також передбачає визначення як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів або індикативних показників оцінки якості життя, та дозволяє збільшити ефективність управління персоналом підприємства і забезпечити зростання його конкурентоспроможності.

Розроблені у дисертації науково-практичні рекомендації та комплекс заходів, реалізація яких сприяє підвищенню ефективності системи управління персоналом для зміцнення конкурентоспроможності підприємств, їх адаптації до змін зовнішнього середовища, стабілізації основної діяльності та одержанню очікуваного прибутку мають практичне значення, рівень використання рекомендацій та розробок у господарській практиці підтверджено відповідними документами. Так, основні результати дослідження, зокрема науково-методичні пропозиції щодо оцінки мотивації персоналу підприємства для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства розглянуто та схвалено ТОВ «Вінницябуд» (довідка № 283/24 від 10.06.2019 р.), ТОВ «ЗІМ КЕПІТАЛ ГРУП» (довідка б/н від 15.08.2019 р.), Акт про реалізацію результатів дослідження від ГО «Академія будівництва України» (довідка б/н від 20.05.2019 р.).

Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі ВСП «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва і архітектури» (довідка про впровадження б/н від 17.05.2019 р.) підчас викладання дисциплін «Економічна безпека підприємства», «Фінансовий аналіз», «Управління конкурентоспроможністю підприємств», «Менеджмент в будівництві».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці: закон України: [прийнято Верховною Радою 24.03.1995 р., № 108/95ВР]. Урядовий кур'єр. 1995. № 72–73. С. 10–11.
2. Акмаєв А. І., Коваленко Н.В. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 99. С. 7–10.
3. Александрова Т. Г. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям. Оренбург: ГОУ ОГУ, 2005. 63 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ.; под. ред. С. Мордовина. СПб: Питер, 2004. 832 с.
5. Артюшина О. Л. Управління персоналом акціонерних товариств торгівлі : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Київ, 2009. 272 с.
6. Атаев А. А. Управленческая деятельность. Практика и резервы организации А. А. Атаев. М. : Экономика, 1988. 251 с.
7. Базилюк Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення. К.: НІСД, 2002. 346 с.
8. Байцар Р., Сколозда М., Сопільник Л. Методологічні аспекти оцінювання персоналу дослідних лабораторій. *Вимірювальна техніка та метрологія: міжвідомчий науково-технічний збірник*. Л.: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. Вип. 70. 216 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: підручник / 2-ге вид., перероб. та доп. К.: Професіонал, 2007. 416 с.
10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підруч. К.: Професіонал, 2006. 512 с.
11. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
12. Бандурин А. В. Деятельность корпораций. М.: Буквица, 1999. 600 с.

13. Беяцкий Н. П. Управление персоналом : учеб. Пособие. М.: Книжный дом, 2005. 305 с.
14. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Основи економіки праці. К.: Знання Прес, 2001. 312 с.
15. Богиня Д. П. Соціальні пріоритети у подоланні фінансово-економічної кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т. 2, № 6. С. 11–13.
16. Борецька Н. П. Політика соціального захисту середнього класу. *Демографія та соціальна економіка*. 2007. № 1. С. 170–184.
17. Булеев И. П., Атаманчук Г. С. Проблемы формирования механизма мотивации персонала промышленного предприятия. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 42–47.
18. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.
19. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 5. Т. 1. С. 18–21.
20. Ведерніков М. Д., Мул Н. А. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 1. С. 68–71.
21. Ведерніков М. Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії та практики): монографія. Хмельницький: НВП «Еврика», ТОВ, 2001. 288 с.
22. Ведерніков М. Д. Формування механізму регулювання оплати праці робітників у сучасних умовах господарювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.09.01 / Донецьк, 2005. 39 с.
23. Вереїтіна І. Ю. Організаційно-методичне забезпечення оцінки ефективності корпоративного управління : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Донецьк, 2007. 278 с.



24. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. М. : Юрист, 2001. 496 с.
25. Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие. М.: НКП, 1925. 72 с.
26. Власенко В. А. Теоретико-методичні основи формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України. *Вісник ХНЕУ. Серія: «Економічні науки»*. Х.: ХНЕУ, 2008. Вип. 2 (107). Т. 2. С. 179–185.
27. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Venu/2009\\_1/11.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf).
28. Вороновська М. М. Система мотивів та стимулів інноваційної діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2010. № 682. С. 36–41.
29. Гаврищук Т. Б. Державне управління підприємствами легкої промисловості України. *Вісник Київського університету технологій та дизайну*. 2013. № 4. С. 165–171.
30. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебн. / 3-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, 1997. 501 с.
31. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Центр учб. літ-ри, 2010. 488 с.
32. Гнатієнко Г. М., Снитюк В. Є. Експертні технології прийняття рішень: монографія. К.: Маклаут, 2008. 444 с.
33. Грачев М. В. Управление трудом (теория и практика ). М.: Наука, 2006. 55 с.
34. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків: ІНЖЕК, 2010. 184 с.
35. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносин : підруч. / 3-є вид., випр. і доп. К.: Знання, 2007. 559 с.

36. Данилюк В. М., Петюк В. М., Цинбалує С.О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
37. Дедиков С. Альтернативный и традиционный менеджмент: сравнительный анализ. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. № 5. С. 103–113.
38. Дементьева Т. А. Методы оценки уровня инновационного потенциала персонала на промышленных предприятиях. *Экономика промышленности*. 2009. № 3. С. 125–129.
39. Демко І. І. Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб. наук. праць. Суми, 2010. Вип. 29. 405 с. С. 313–318
40. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
41. Джаин И. О. Оценка трудового потенциала: монография. Сумы: ИТД «Универсальная книга», 2004. 250 с.
42. Дімітрієва С. Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 216. С. 46–49.
43. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу. URL : <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.
44. Дрозач М. І. Професійне навчання персоналу на виробництві та удосконалення його організаційно-економічного механізму : дис. ...канд. екон. наук : 08.00.07 / Київ, 2010. 157 с.
45. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Изд. Дом «Вильямс», 2003. 426 с.
46. Дудар А. П. Менеджмент людських ресурсів у сфері обігу: монографія. Сімферополь: Таврія, 2002. 288 с.
47. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Київ, 2015. 244 с, С. 40.

48. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. С. 484–538.
49. Економічна енциклопедія: [у 3 т.]. Т. 1 / [редкол.: Мочерний С.В. (відп. ред.) та ін.]. К.: «Академія», 2000. 864 с.
50. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / под ред. Д. Бергер, Л. Бергер; [пер. с англ.]. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 761 с.
51. Захарченко Н. В. Формування регіональної стратегії підвищення зайнятості населення в умовах трансформаційної економіки : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Одеса, 2012. 262 с.
52. Збрицька Т. П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації. *Збірник наук.праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків: НТУ «ХП», 2012. № 15. С. 104–109.
53. Зовнішня торгівля України: статистичний збірник. К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2011. 102 с.
54. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 695 с.
55. Ігумнов Б. М., Проскурович О. В. Моделі для організації самостережень у нормування праці: монографія. Хмельницький: НВП «Еврика» ТОВ, 2001. 236 с.
56. Інформаційна база даних звітності емітентів. URL: <http://smida.gov.ua/db>.
57. Казанцева Е. А. Есть ли будущее у МВА? *Управление персоналом*. 2005. № 9. С. 57–59.
58. Как компании организывают питание своих сотрудников? URL: <http://ubr.ua>.
59. Калина А. В. Економіка праці : навч. посіб. К.: МАУП, 2004. 272 с.
60. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка. К.: МАУП, 2001. 310 с.
61. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной

культуры / пер. с англ.; под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. 320 с.

62. Китов А. И. Экономическая психология. М.: Экономика, 1987. 303 с.

63. Кіндерманн Г. Система участі працівників підприємства в розподілі прибутків. *Вісник Львівського національного ун-ту «Львівська політехніка : «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. Л., 2001. № 436. С. 35–38.

64. Книга работника кадровой службы : учебн.-справ. пособие / под общ. ред. Е. В. Охотського, В. М. Онисимова. М.: Экономика, 1998. 494 с.

65. Кові С. Р. Восьма звичка. Від успішності до величі. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2005. 414 с.

66. Коленда Н. В. Мотивація і стимулювання праці (основні характеристики). *Економічні науки. – Луцьк : Луцький національний технічний університет*, 2009. Вип. 6 (22). С. 44–49.

67. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

68. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.

69. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання. К.: КНЕУ, 2005. 230 с.

70. Колпаков В. М. Управление развитием персонала: учеб. пособ. К.: МАУП, 2006. 712 с.

71. Комарова В. Основні принципи й методи ефективного управління персоналом. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць*. 2010. Вип. 24. С. 188–195.

72. Корнелиус Х., Фэйр Ж. Выиграть может каждый: Практическое руководство по конфликтологии для предпринимателей / пер. с англ. – М.: Стрингер, 1992. 116 с.

73. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала: учебный курс. М.: МИЭМП, 2010. 120 с.

74. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов

/ И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге и др. ; под общ. ред. И. И. Мазура. М.: Высшая школа, 2003. 1077 с.

75. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом. М.: Зерцало, 2008. 170 с.

76. Крайній В. О. Вдосконалення системи нормування праці в сучасних умовах. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2014. Вип. 1. С. 92–96.

77. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. К.: Знання України, 2009. 515 с.

78. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К.: Кондор. 2007. 428 с.

79. Кульман А. Экономические механизмы / пер. с фр.; под общей ред. Н. И. Хрустальной. М.: Прогресс, Универс, 1993. 192 с.

80. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

81. Костюк О. Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник. Серія: Економічні науки*. Х., 2013. С. 168–172.

82. Лазоренко Л. В. Сучасні аспекти мотивації персоналу. URL: [http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko\\_Sychasny.pdf](http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko_Sychasny.pdf).

83. Лапин Н. И., Наумова Н. Ф., Коржев Э. М. Теория и практика социального планирования. М., 1975. 122 с.

84. Логинова К. Ю. Инновационные методы в области управления персоналом. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/56096/29-Loginova.pdf>.

85. Лямець В. І., Тевяшев А. Д. Системний аналіз. Вступний курс / 2-е вид., перероб. та допов. Х.: ХНУРЕ, 2004. 448 с.

86. Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях. *Молодой ученый*. 2013. № 6. С. 376–379.

87. Мартыненко Н. М. Технология менеджмента: учеб. К.: МП «Леся», 1997. 368 с.
88. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посіб. К.: Атака, 2005. 304 с.
89. Менеджмент персонала: функции и методы : учеб. пособие / Э. С. Минаев, Н. Г. Базадзе, Н. Г. Данилочкина, В. И. Ионов. М.: МАИ, 1999. 253 с.
90. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации. / Н. М. Мартыненко. URL: <http://scientific-notes.ru/pdf>.
91. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело, 2004. 701 с.
92. Метод направляющих профильных таблиц Хейя. URL: [http://www.hr-portal.ru/pages/hrm/67\\_smsp01r.pdf](http://www.hr-portal.ru/pages/hrm/67_smsp01r.pdf).
93. Милашенко Т. Т. Проблеми та особливості ринку праці в Україні. *Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського*. 2008. Вип. 6 (53). Ч. 1. С. 139–141.
94. Миляева Л. Г. Мотивационная модель управления персоналом организации. URL : <http://www.slideserve.com/ramona-cummings/6139849>.
95. Миляева Л. Г., Фомина С. А. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды : монография. Бийск: Изд-во АлтГТУ им. И. И. Ползунова, 2008. 156 с.
96. Миляева Л. Управление конкурентоспособностью персонала в инновационной среде. *Человек и труд*. 2007. № 7. С. 78–81.
97. Минин Э. В., Щербаков В. И. Заработная плата: вопросы и ответы : справочно-методическое пособие. М.: Профиздат, 1989. 160 с.
98. Мистецтво управління персоналом : Кн. 1: Таланти і лідери / ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін.; уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін.; пер. з рос. Л. Метелюк та ін. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2002. 299 с.

99. Михальова К. Управління персоналом в Україні: як і чого навчаємося: Зміна ставлення до людського ресурсу за нових умов функціонування організацій. *Синергія*. 2004. № 1. С. 16–24.
100. Мітрюшина О. О. Наукова організація праці та її вплив на підвищення продуктивності праці. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24613/23-Mitryushina.pdf>.
101. Москаленко В. О. Формування кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості України: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Київ, 2009. 285 с.
102. Мурашко М. Ю. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. / 2-е вид. К.: Знання, 2006. 311 с.
103. Нагорський Ю. А. Комплексний механізм оцінки персоналу в системі мотивації підприємства. *Вісник Економічної науки України*. 2007. № 1. С. 99–104.
104. Наиболее эффективные методы мотивации персонала. URL: [http://www.elitarium.ru/2010/08/09/metody\\_motivacii\\_personala.html](http://www.elitarium.ru/2010/08/09/metody_motivacii_personala.html).
105. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний збірник. К.: Інформаційно-видавничий центр Держкомстату України, 2011. 282 с.
106. Носова Н. І., Сараєва І. М. Стратегічні напрямки державної підтримки легкої промисловості України в умовах лібералізації міжнародної торгівлі. *Економічні інновації*. 2012. Вип. 47. С. 165–177.
107. Нусинов В. Я., Турило А. М., Темченко А. Г. Экономический анализ деятельности предприятий и объединений в промышленности. Кривой Рог: Минерал, 1999. 173 с.
108. Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів, послуг). URL: [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/pr/orp\\_rik/orp\\_rik\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_u.htm).
109. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебн. М.: Академический Проект, 2005. 188 с.
110. Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності

підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. Черкаси: ЧДТУ, 2009. Вип. 22. Т. 2. С. 169–173.

111. Орлов П. А. Экономика предприятия : Учеб. пособие / П. А. Орлов. – Х.: РИО ХГЭУ, 2000. – 401 с.

112. Основы социального управления: учебное пособие / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев и др; под ред. В. Н. Иванова. М.: Высшая школа, 2001. 271 с.

113. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 664 с.

114. Оценка должностей и формирование постоянной части оплаты труда в условиях кризиса. URL: [http://www.niitss.ru/about/services/post\\_141.html](http://www.niitss.ru/about/services/post_141.html).

115. Павлов Д. Зарубежный и отечественный опыт оплаты труда. URL: <http://www.pragmatist.ru>.

116. Падерин И. Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия. *Вісник Академії економічних наук України*. 2003. № 1. С. 89–95.

117. Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы. М.: Экономика, 1990. 112 с.

118. Паркинсон Д. Р. Люди сделают так, как Вы хотите / пер. с англ. М.: Новости, 1993. 160 с.

119. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій : монографія. К.: УБС НБУ, 2008. 219 с.

120. Петрашак О. О. Анкетування працівників як шлях виявлення факторів росту продуктивності праці. *Чернігівський науковий часопис. Економіка і управління*. 2011. № 2. С. 134–141.

121. Петрова І. В. Оцінка ефективності управлінської діяльності на підприємствах вугільної промисловості : дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / Донецьк, 2003. 192 с.



122. Пожуєва Т. О. Підвищення ефективності управління персоналом у ринкових умовах. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2014. № 2. С. 119–123.
123. Поліщук П. В. Процеси формування ефективної оцінки та оплати праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 2. С. 114.
124. Поляков И. А., Ремизов К. С. Справочник экономиста по труду. М.: Экономика, 1988. 239 с.
125. Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковський В. М. Механизм управления предприятием: стратегический аспект: монография. Х.: Изд-во ХГЭУ, 2002. 252 с.
126. Потенциал инновационного развития предприятия: монография / под ред. С. Н. Козьменко. Сумы: Деловые перспективы, 2005. 256 с.
127. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: учеб. М.: Аспект Пресс, 1998. 279 с.
128. Разработка единых методов оценки сложности труда рабочих и служащих отраслей народного хозяйства : науч. доклад / Р. А. Яковлев, Ю. Д. Ананьева, М. В. Карлова, А. А. Петухова. М.: НИИ труда, 1989. 59 с.
129. Разработка системы материального стимулирования. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/razrabotka-sistemy-materialnogo-stimulirovaniya-2>.
130. Ракотін В. Робоча сила як товар. *РИЗИК*. 2007. № 2. С. 84–85.
131. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір: зб. наук. праць*. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. № 15. С. 275–285.
132. Рофе А. И., Збышко Б. Г., Ишин В. В. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда. М.: МИК, 2004. 236 с.
133. Руководство сотрудниками фирмы / Н. В. Родионова, Н. Д. Эриашвили, Ю. А. Цыпкини [и др.]; под. ред. Ю. А. Цыпкина. М.: ЮНИТИ-ДИАНА, 2002. 352 с.

134. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. Управління персоналом: навч. посібн. К.: Кондор, 2013. 310 с.
135. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
136. Савіна Н. Б. Системний підхід в управлінні персоналом малих підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. Полтава, 2010. Вип. 4 (43), ч. 3. С. 149–153.
137. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. № 12. С. 58–63.
138. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 6. С. 45–51.
139. Світлична Я. В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньобудівельних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.07.03 / Х., 2002. 16 с.
140. Севастьянов Р. В., Вельчева І. А. Мотивація праці персоналу на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* / ред. А. М. Ткаченко. Запоріжжя, 2013. Вип. № 5 (2). С. 98–104.
141. Семенченко А. В. Аналіз методів оцінки ділових якостей спеціалістів у ринкових умовах. *Економіка розвитку*. 2013. № 1(65). С. 23–27.
142. Семикіна М. В. Напруженість соціально-трудових відносин як гальмо економічного зростання регіону. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu\\_e\\_2012\\_22\(1\)18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2012_22(1)18.pdf).
143. Синицына Т. А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием – целевой подход: дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01 / Одесса, ОГЭУ, 2004. 187 с.
144. Ситник П. І. Управління персоналом : навч. посіб. К.: Фірма «ШКОС», 2009. 472 с.

145. Сковпень В. Грейдинг, или дифференциация заработной платы работников. *Кадровик. Трудовое право для кадровика*. 2008. № 6. С. 11–23.

146. Словник української мови : в 11 т. – Т. 2 : Г–Ж / А. П. Білоштан, М. Ф. Бойко, В. П. Градова та ін. ; ред. тома : П. П. Доценко, Л. А. Юрчук. К.: Наук. думка. 1971. С. 492.

147. Sotnikova I. N. Improving the personnel management system as a necessary condition for successful functioning of the enterprise and factor of improving its competitiveness. *Black Sea, Tbilisi, Georgia, scientific journal of academic research*. Грузія: Gulustan-bssjar. Varketili 3. III A Block, Building 342, Apart. 65, 0163 Tbilisi, Georgia. 2018. № 39. С. 56–58.

148. Сотнікова І. М. Науково-методичні засади вдосконалення системи організації управління будівельними підприємствами в сучасних умовах. *Економіка і фінанси*. 2017. № 11. С. 151–157.

149. Sotnikova I. The use of a balanced system of indicators for the management of construction enterprises. *Технологический аудит и резервы производства*. 2018. № 1/4 (39). С. 76–83.

150. Sotnikova I. N. Methodical approaches to estimation of the organizational structure of management of a building enterprise. *Science and education*. Collection of scientific articles. Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, Deutschland, 2017. С. 130–132.

151. Сотнікова І. М. Шляхи вдосконалення організації управління будівельними підприємствами. *International scientific conference innovative potential of socio-economic systems: the challenges of the global world December 22th, 2017*. Proceedings of the Conference. Lisbon, Portugal, 2017. С. 116–120.

152. Сотнікова І. М. Особливості стратегічного управління будівельними підприємствами. *Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 22-23 грудня 2017р.)*. Львів, 2017. Ч. 1. С. 151–153.

153. Сотнікова І. М. Модернізоване інструментальне підґрунтя вартісно-орієнтованого управління персоналом будівельних організацій. *Будівельне виробництво: міжвідомчий наук. журнал*. Серія: «Економіка». К.: НДІБВ, 2017. № 62 (2). С. 65–70.

154. Сотнікова І. М. Методичний підхід до формування системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць*. К.: КНУБА, 2017. Вип. 35. Ч. 2. С. 73–82.

155. Сотнікова І. М. Оцінювально-аналітичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць*. К.: КНУБА, 2018. Вип. 36. Ч. 2. С. 135–144.

156. Сотнікова І. М. Методичний підхід до розвитку мотиваційного потенціалу персоналу будівельного підприємства. *Моделювання регіональної економіки: збірник наукових праць*. Івано-Франківськ: Плай, 2018. № 1(131). С. 124–134.

157. Сотнікова І. М. Методи формування системи управління персоналом, як фактор підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Моделювання регіональної економіки: збірник наукових праць*. Івано-Франківськ: Плай, 2018. № 2(132). С. 58–65.

158. Сотнікова І. М., Михальченко О. А. Сучасний стан будівельного ринку України. *Ефективні технології в будівництві: III Міжнародна науково-технічна конференція*. Київ: КНУБА, 2018. С. 123–124.

159. Сотнікова І. М., Михальченко О. А. Впровадження енергозберігаючих технологій в країнах ЄС. *Енергоінтеграція-2018: Восьма міжнародна науково-практична конференція (Київ, 25-27 квітня, 2018 р.)*. Київ: КНУБА, 2018. С. 54–55.

160. Sotnikova I., Novykova I. Analysis of methods for assessing the impact of economic factors on financial and economic activity of construction enterprises. *Build Master class: міжнародна науково-практична конференція (Київ, 28/11-30/11 2018)*. Київ, 2018. С. 352–353.

161. Соціально-трудоий потенціал: теорія і практика / за ред. М. І. Долішнього, С. М. Злупка. К.: Наукова думка, 1994. Ч. 1. 261 с.

162. Соціально-трудоі відносини: проблеми гармонізації: монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека [та ін.] ; за ред. М. В. Семикіної. Кіровоград : КНТУ, «КОД», 2012. 300 с.

163. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб: Питер, 2001. 352 с.

164. Стецюк Н. Сучасні тенденції в управлінні трудовими ресурсами підприємства. *Журнал європейської економіки*. 2011. № 2. С. 188–195.

165. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І. Р. Бузько, О. В. Вартанова, Г. О. Надьон [та ін.]. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.

166. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин. К.: МАУП, 2003. 368 с.

167. Сучасні теорії управління персоналом. URL: <http://skrom.eduoc.ru/simple/koncepciya-lyudsekogo-kapitalu-koncepciya-lyudsekih-resursiv-i/main.html>.

168. Тейлор Ф.-У. Принципы научного менеджмента / пер. с англ. М.: Контроллинг, 1991. 104с.

169. Тельнов А. С., Данюк В. М., Решміділова С. Л., Сандуленко М. Ю. [та ін.]. Організація праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 332 с.

170. Тельнов А. С. Соціальні стандарти як інноваційні моделі управління персоналом. *Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку* : зб. праць ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. (22–24 травня 2014 р., м. Хмельницький). Х.: ФОП Мельник А. А., 2014. С. 120–124.

171. Тельнов А. С. Управління якістю праці на промислових

підприємствах: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2005. 290 с.

172. Теория управления / под. ред. О. В. Козловой. М.: Экономика, 1985. 315 с.

173. Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб: Питер, 2004. 368 с.

174. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995. С. 252–282.

175. Турецкий О. А. Цена труда и заработная плата: монография. Одесса: Бровкін, 2012. 186 с.

176. Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А. А. У правління витратами підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.

177. Укрлегпром. Статистика Мінстату України. URL: [http://ukrlegprom.org.ua/statistika\\_minstat\\_ukraini.html](http://ukrlegprom.org.ua/statistika_minstat_ukraini.html).

178. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова; [2-е видання]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

179. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. К.: ЦУЛ, 2003. 272 с.

180. Управление – это наука и искусство / А.Файоль, Г.Эмерсон и др. М.: Республика, 1992. 462 с.

181. Устенко О. Л. Економіка підприємництва : метод. посібн. / О. Л. Устенко. – К. : МАУП, 1999. – 44 с.

182. Ушакова М. Действие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала / М. Ушакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. № 8. – С. 41–46.

183. Ушева М. Управление таланта (Talent Management) / М. Ушева. Благоевград : Унив. изд. «Н. Рилски», 2010. – 335 с.

184. Хрущ Н. А. Корпоративне управління в Україні: процеси формування та розвитку: монографія / за ред. Н. А. Хрущ. К.: Кафедра, 2012.

300 с.

185. Хрущ Н. А., Корпан О. С., Желіховська М. В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. Т. 1. С. 41–45.

186. Худицький В. Вітчизняним виробникам доводиться боротися за місце під українським сонцем. Від наступу масового імпорту рятують давальницькі схеми. URL : <http://www.dt.ua/2000/2675/67924/>.

187. Цаль І. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Вінниця: ВФЕУ, 2010. 322 с.

188. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2008. № 22. С. 25–27.

189. Чорна Л. О., Швед В. В. Автоматизоване робоче місце сучасного менеджера як основа інноваційної трансформації розвитку підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління : науковий, виробничо-практичний журнал*. Вінниця, 2011. № 2. С. 72–78.

190. Шалевська О. Ю. Чинники впливу на мотивацію праці. *Економіка АПК: міжнародний науково-виробничий журнал*. 2010. № 8. С. 81–95.

191. Шейн Е. Организационная культура и лидерство / пер. з англ.; под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2002. 336 с.

192. Шепель В. М. Управленческая психология. М.: Экономика, 1984. 248 с.

193. Шеремет А.Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА, 1996. 176 с.

194. Шибяев А. Методика оценки сложности выполняемых работ. *Человек и труд*. 2009. № 10. С. 41–42.

195. Шиловцева Н. В. Місце і роль людського капіталу в системі вимог інноваційного розвитку країни. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Економіка*. 2014. Вип. 14. С. 44–53.

196. Шляга О. В., Білоус А. С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_5\\_126.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf).
197. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навчальний посібник. К.: Знання, 2010. 452 с.
198. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учеб. / 5-е изд. К.: МАУП, 2004. 280 с.
199. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом. К.: МАУП, 2003. 256 с.
200. Янц Т. Вимірювання і формування ефективної культури праці: Фронтальний штурм або фланговий маневр. М.: Економіка, 1991. 181 с.
201. Ячменьова В. М., Височина М. В., Сулима О. Й. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія. Сімферополь: ВД АРІАЛ, 2010. 472 с.
202. Яценко О. І., Романюк О. П. Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Вип. 18(6). С. 237–238.
203. Alderfer C. P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs *Organizational Behavior and Human Performance*. 1969. May. P. 142–175.
204. Bennet R. *Managing Personnel and Performance: an Alternative Approach*. L.: Business Books Ltd, 1982. 250 p.
205. Boehm H. *Arbeitsfeld Personalmanagement: Trends, Chancen, Perspektiven. Personalführung*. 1999. № 9. S. 16–25.
206. Brieger K. *Organisationsentwicklung Als Ergebnisorientierter Betrieblicher Veränderungsprozess (in Beispiel Mercedes-Benz AG). Personalführung*. 1997. № 6. S. 540–549.
207. Bullock G. W., Gonrad C. F. *Management: Perspectives from the Social Sciences*. Washington: University Press of America, 1981. P. 223–248.
208. *Championing Better Work and Working Lives CIPD*. URL: <http://www.cipd.co.uk>.
209. *Conese Encyclopaedia of Participation and Co-Management / editor Szell*



G. Berlyn N. V.: Walter de Gruyter, 1992. 1048 p.

210. Handbook of Work and Organizational Psychology ; ed. L. John. Wiley Sons, 1984. 669 p.

211. Handwörterbuch des Personalwesens. 2 Auflage. Stuttgart: Poeschel, 1992. 2502 s.

212. Hendry C., Pettigrew A. The Practice of Strategic Human Resource Management. Personnel Review. 1986. Vol. 15. № 5. – P. 3–8.

213. Hentze J. Personalführungslehre: Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führungs : lehrbuch für studente und praktiker. Bertstuttgart: Haupt, 1986. P. 38.

214. Hentze J. Personalwirtschaftslehre. 6 überarb. Aufl.: Bern; Stuttgart; Wien, 1994. 495 s.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Індекси будівельної продукції в Україні у 2011-2017 роках<sup>1</sup>

	Місяць до попереднього місяця							Місяць (період) до відповідного місяця (періоду) попереднього року						
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Січень	33,0	26,7	34,7	34,4	33,1	31,9	29,1	146,5	96,5	67,6	103,4	83,7	118,6	117,9
Лютий	109,4	140,3	119,2	109,1	113,2	102,7	115,6	114,2	113,6	73,9	99,7	92,3	105,4	117,1
Січень-лютий	x	x	x	x	x	x	x	127,6	105,8	70,9	101,4	88,1	111,5	117,5
Березень	128,7	120,2	121,8	129,5	121,7	141,6	142,5	122,3	112,1	69,5	106,0	79,3	104,7	120,6
Січень-березень	x	x	x	x	x	x	x	125,4	108,3	70,3	103,2	84,4	108,5	118,8
Квітень	100,8	105,3	94,0	96,1	116,0	105,1	98,4	117,0	125,5	68,0	87,8	87,6	111,8	128,0
Січень-квітень	x	x	x	x	x	x	x	122,9	113,0	69,7	98,4	85,4	109,5	121,4
Травень	117,8	101,3	112,9	98,4	98,6	116,3	111,9	136,1	112,6	78,0	87,6	74,3	116,1	125,6
Січень-травень	x	x	x	x	x	x	x	126,0	112,9	71,5	95,9	82,5	111,2	122,4
Червень	117,8	113,7	112,8	104,8	116,5	105,3	124,3	141,1	113,5	83,9	78,8	82,2	98,4	130,8
Січень-червень	x	x	x	x	x	x	x	129,2	113,0	73,8	92,2	82,4	108,1	124,3
Липень	96,6	105,6	99,1	101,7	107,3	91,2	104,9	129,1	121,0	81,8	74,7	96,7	85,6	113,0
Січень-липень	x	x	x	x	x	x	x	129,1	114,4	75,0	88,9	84,8	103,6	121,9
Серпень	108,7	105,4	105,7	94,1	104,0	107,5	105,2	133,1	120,8	91,8	67,6	93,5	87,5	119,6
Січень-серпень	x	x	x	x	x	x	x	129,8	115,4	77,2	85,4	86,1	100,8	121,5
Вересень	109,5	120,7	113,8	113,6	105,0	113,4	108,7	120,8	128,1	92,0	73,1	86,6	91,3	115,4
Січень-вересень	x	x	x	x	x	x	x	128,3	117,3	79,1	83,6	86,1	99,3	120,5
Жовтень	94,9	94,0	104,4	99,4	100,8	98,6	105,6	121,9	115,3	96,6	72,1	88,5	85,2	128,4
Січень-жовтень	x	x	x	x	x	x	x	127,5	117,0	81,1	82,1	86,4	97,3	121,5
Листопад	109,6	111,4	108,4	108,6	101,2	91,9	102,4	120,0	118,5	96,4	77,4	97,5	76,5	127,0
Січень-листопад	x	x	x	x	x	x	x	126,5	117,2	82,7	81,6	87,6	94,6	122,2
Грудень	161,3	154,5	154,4	118,5	136,7	134,1	127,2	125,2	118,5	125,7	67,1	99,4	80,6	108,2
Січень-грудень	x	x	x	x	x	x	x	126,3	117,4	87,7	79,6	89,0	92,7	120,0

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м.Севастополя, за 2014-2017 також без частини зони проведення антитерористичної операції

## Додаток Б

Індекси будівельної продукції за видами<sup>1</sup>

(у % до попереднього року)

	Будівництво, всього	Будівлі	У тому числі		Інженерні споруди
			житлові	нежитлові	
2011	120,0	114,9	101,7	122,1	124,4
2012	92,7	93,9	93,5	94,1	91,7
2013	89,0	96,6	111,3	90,0	82,8
2014	79,6	79,6	103,5	66,3	79,7
2015	87,7	91,9	98,9	85,8	83,7
2016	117,4	120,7	117,8	123,7	114,0
2017	126,3	121,4	116,3	126,1	131,7

<sup>1</sup>Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим та м. Севастополя, за 2014-2017 роки також без частини зони проведення антитерористичної операції.

## Додаток В

**Обсяг виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції<sup>1</sup>**  
(млн.грн.)

	Будівництво, всього	Будівлі	У тому числі		Інженерні споруди
			житлові	нежитлові	
<b>2010</b>	42918,1	19659,1	6876,5	12782,6	23259,0
<b>2011</b>	61671,7	26745,4	8137,1	18608,3	34926,3
<b>2012</b>	62937,2	28104,8	8523,0	19581,8	34832,4
<b>2013</b>	58586,2	28257,3	9953,1	18304,2	30328,9
<b>2014</b>	51108,7	24856,5	11292,4	13564,1	26252,2
<b>2015</b>	57515,0	28907,5	13908,8	14998,7	28607,5
<b>2016</b>	73726,9	38106,4	18012,8	20093,6	35620,5
<b>2017</b>	105682,8	52809,6	23730,0	29079,6	52873,2

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, за 2014-2017 роки також без частини зони проведення антитерористичної операції.

## Додаток Д

**Прийняття в експлуатацію житла за видами житлових будівель<sup>1,2</sup>**  
(тис.м<sup>2</sup> загальної площі)

Роки	Усього	У тому числі у житлових будівлях		
		одноквартирних	з двома та більше квартирами	гуртожитках
2010	8603,9	5713,0	2868,8	22,1
2011	8685,3	4714,1	3938,0	33,2
2012	9769,6	6465,1	3260,9	43,6
2013	9949,4	5864,1	4023,7	61,6
2014	9741,3	4553,4	5161,1	26,8
2015	11044,4	5580,0	5435,2	29,2
2016	9366,8	4089,2	5249,6	28,0
2017	10206,0	4231,4	5934,9	39,7

<sup>1</sup> У 2010-2016 роках з урахуванням загальної площі прийнятого в експлуатацію житла відповідно до порядків (накази Мінрегіону України від 24.04.2015 № 79, від 19.03.2013 № 95 та від 24.06.2011 № 91) та Тимчасового порядку (постанова КМУ від 09.09.2009 № 1035).

<sup>2</sup> Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, за 2014-2017 роки також без частини зони проведення антитерористичної операції.

## Додаток Е

**Кількість найманих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2016 році<sup>1</sup>**

	Код за КВЕД-2010	Усього, тис. осіб	У тому числі							
			великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них	
			тис. осіб	у % до загальної кількості найманих працівників відповідного виду діяльності	тис. осіб	у % до загальної кількості найманих працівників відповідного виду діяльності	тис. осіб	у % до загальної кількості найманих працівників відповідного виду діяльності	тис. осіб	у % до загальної кількості найманих працівників відповідного виду діяльності
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Усього		5713,9	1586,6	27,8	2621,4	45,9	1505,9	26,3	565,2	9,9
у тому числі										
сільське, лісове та рибне господарство	А	583,4	38,1	6,5	358,7	61,5	186,6	32,0	67,7	11,6
промисловість	В+С+D+ Е	2168,4	778,5	35,9	1117,3	51,5	272,6	12,6	72,8	3,4
Будівництво	F	241,7	... <sup>z</sup>	... <sup>z</sup>	... <sup>z</sup>	... <sup>z</sup>	135,3	56,0	54,2	22,4
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	912,8	258,0	28,3	319,0	34,9	335,8	36,8	124,9	13,7
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	Н	762,2	453,8	59,5	222,1	29,2	86,3	11,3	28,6	3,7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
тимчасове розміщення й організація харчування	I	88,7	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	41,1	46,4	15,2	17,1
інформація та телекомунікації	J	154,2	39,2	25,4	53,7	34,8	61,3	39,8	27,1	17,6
фінансова та страхова діяльність	K	64,4	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	17,2	26,6	8,1	12,5
операції з нерухомим майном	L	156,0	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	114,9	73,7	61,4	39,4
професійна, наукова та технічна діяльність	M	189,2	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	100,5	53,1	53,8	28,4
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	239,0	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	84,1	35,2	25,9	10,9
освіта	P	18,0	–	–	6,4	35,8	11,6	64,2	4,4	24,7
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	88,0	–	–	53,7	61,0	34,3	39,0	10,5	11,9
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	27,5	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	8,8	32,2	2,9	10,4
надання інших видів послуг	S	20,4	–	–	4,9	24,0	15,5	76,0	7,7	37,9

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>2</sup> Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації.



## Додаток Ж

Кількість зайнятих працівників на підприємствах за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017 році<sup>1</sup>

	Код за КВЕД-2010	Усього, тис. осіб	У тому числі							
			Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		з них мікропідприємства	
			тис. осіб	у % до загальної кількості зайнятих працівників відповідного виду діяльності	тис. осіб	у % до загальної кількості зайнятих працівників відповідного виду діяльності	тис. осіб	у % до загальної кількості зайнятих працівників відповідного виду діяльності	тис. осіб	у % до загальної кількості зайнятих працівників відповідного виду діяльності
Усього		5801,1	1586,6	27,4	2622,8	45,2	1591,7	27,4	642,7	11,1
у тому числі										
сільське, лісове та рибне господарство	A	614,3	38,1	6,2	359,0	58,4	217,2	35,4	96,5	15,7
промисловість	B+C+D+E	2176,9	778,5	35,8	1117,8	51,3	280,6	12,9	79,3	3,6
будівництво	F	247,0	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	140,5	56,9	58,9	23,8
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	927,8	258,0	27,8	319,3	34,4	350,5	37,8	137,4	14,8
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	765,2	453,8	59,3	222,2	29,0	89,2	11,7	30,9	4,0
тимчасове розміщування й організація харчування	I	90,3	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	42,7	47,3	16,5	18,3
інформація та телекомунікації	J	157,1	39,2	24,9	53,7	34,2	64,2	40,9	29,7	18,9
фінансова та страхова діяльність	K	65,2	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	18,0	27,6	8,8	13,4
операції з нерухомим майном	L	164,2	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	123,1	75,0	69,3	42,2
професійна, наукова та технічна діяльність	M	195,0	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	106,3	54,5	59,4	30,4
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	241,9	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	86,9	35,9	28,5	11,8
Освіта	P	18,3	—	—	6,4	35,2	11,9	64,8	4,7	25,8
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	88,7	—	—	53,7	60,6	35,0	39,4	11,0	12,4
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	28,0	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	9,3	33,2	3,3	11,8
надання інших видів послуг	S	21,2	—	—	4,9	23,1	16,3	76,9	8,5	40,0

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>2</sup> Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації.

## Додаток 3

**Витрати на персонал підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017 році<sup>1</sup>**

1	Код за КВЕД-2010	Усього, млн.грн	У тому числі							
			великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них	
			млн.грн	у % до загальних витрат на персонал відповідного виду діяльності	млн.грн	у % до загальних витрат на персонал відповідного виду діяльності	млн.грн	у % до загальних витрат на персонал відповідного виду діяльності	мікропідприємства	
									млн.грн	у % до загальних витрат на персонал відповідного виду діяльності
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Усього		434790,1	172765,7	39,7	191827,6	44,1	70196,8	16,2	21462,4	4,9
у тому числі										
сільське, лісове та рибне господарство	A	32994,3	3274,4	9,9	22567,4	68,4	7152,5	21,7	2064,3	6,3
промисловість	B+C+D+E	182065,5	90931,7	50,0	79606,4	43,7	11527,4	6,3	2583,0	1,4
будівництво	F	12612,7	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	5311,7	42,1	1854,3	14,7
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	67878,9	26128,7	38,5	24460,3	36,0	17289,9	25,5	5071,9	7,5
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	62259,1	42285,7	67,9	15933,7	25,6	4039,7	6,5	1117,7	1,8
тимчасове розміщення й організація харчування	I	3880,5	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	1269,6	32,7	406,4	10,5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
інформація та телекомунікації	J	17093,8	4741,5	27,7	8063,1	47,2	4289,2	25,1	1366,0	8,0
фінансова та страхова діяльність	K	4517,7	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	1192,9	26,4	482,8	10,7
операції з нерухомим майном	L	8343,7	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	5238,9	62,8	2379,3	28,5
професійна, наукова та технічна діяльність	M	20217,8	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	6761,5	33,4	2388,6	11,8
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	12656,7	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	3666,2	29,0	987,1	7,8
Освіта	P	930,8	–	–	480,4	51,6	450,4	48,4	154,5	16,6
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	4508,3	–	–	3366,7	74,7	1141,6	25,3	293,3	6,5
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	3933,2	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	372,1	9,5	103,6	2,6
надання інших видів послуг	S	897,1	–	–	403,9	45,0	493,2	55,0	209,6	23,4

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>2</sup> Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації.

## Додаток К

Витрати на оплату праці підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017 році<sup>1</sup>

1	Код за КВЕД-2010	Усього, млн.грн	У тому числі							
			великі підприємства		середні підприємства		малі підприємства		з них	
			млн.грн	у % до загальних витрат на оплату праці відповідного виду діяльності	млн.грн	у % до загальних витрат на оплату праці відповідного виду діяльності	млн.грн	у % до загальних витрат на оплату праці відповідного виду діяльності	млн.грн	у % до загальних витрат на оплату праці відповідного виду діяльності
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Усього		360831,3	143656,6	39,8	159582,8	44,2	57591,9	16,0	17329,0	4,8
у тому числі										
сільське, лісове та рибне господарство	A	27093,9	2723,4	10,1	18599,4	68,6	5771,1	21,3	1612,4	6,0
промисловість	B+C+D+E	150162,0	75007,2	49,9	65724,5	43,8	9430,3	6,3	2086,6	1,4
Будівництво	F	10402,2	...	...	...	...	4314,8	41,5	1494,2	14,4
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	56735,8	21940,9	38,7	20578,2	36,3	14216,7	25,0	4116,3	7,3
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	51521,6	34985,3	67,9	13232,8	25,7	3303,5	6,4	894,8	1,7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
тимчасове розміщення й організація харчування	I	3187,1	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	1029,4	32,3	327,5	10,3
інформація та телекомунікації	J	14513,2	4038,8	27,8	6909,2	47,6	3565,2	24,6	1113,6	7,7
фінансова та страхова діяльність	K	3793,4	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	993,2	26,2	397,8	10,5
операції з нерухомим майном	L	6924,9	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	4304,8	62,2	1935,9	28,0
професійна, наукова та технічна діяльність	M	17225,1	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	5643,2	32,8	1936,9	11,2
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	10461,5	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	3020,3	28,9	798,5	7,6
освіта	P	766,2	—	—	400,5	52,3	365,7	47,7	124,4	16,2
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	3707,6	—	—	2779,6	75,0	928,0	25,0	236,8	6,4
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	3592,2	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	... <sup>2</sup>	302,2	8,4	83,1	2,3
надання інших видів послуг	S	744,6	—	—	341,1	45,8	403,5	54,2	170,2	22,9

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>2</sup> Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України "Про державну статистику" щодо конфіденційності статистичної інформації.

## Додаток Л

## Матриця мотиваційних заходів з управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Напрями реалізації принципів	Заходи, методи, способи мотивації			
	Економічні	Адміністративно-організаційні	Соціальні	Психологічні
Адаптивність	Інвестування в розвиток персоналу. Фокусування на вигодах проектів, програм розвитку, створення доданої вартості (цінності).	Впровадження та реалізація системи «Learning organization», дуальної освіти з підготовки спеціалістів.	Формування соціальної відповідальності підприємства. Ефективна взаємодія з місцевим співтовариством, профільними навчальними закладами.	Формування позитивного іміджу підприємства, інформаційного простору стратегічної довіри до підприємства.
Якість трудового життя	Отримання доходів робітниками в залежності від їх трудового внеску. Облік наявних можливостей для отримання доходу. Соціальні пакети.	Дія чітких правил внутрішнього етикету та трудового розпорядку (норми, регламенти, вказівки, розпорядження, накази).	Соціальне партнерство – залучення персоналу до суспільно-значущих справ. Побудова карти зацікавлених сторін та комунікацій. Реалізація програм з оцінювання довіри до керівництва.	Взаємовідносини на принципах довіри. Застосування методів гуманізації праці, зменшення її моно-тонності, забезпечення безпеки.
Якість робочої сили	Підвищення зацікавленості робітників в отриманні найбільш високого прибутку підприємством. Стимулювання кращих в професії.	Впровадження стандартів якості, дія системи відбору спеціалістів профільних напрямів, проведення конкурсів професійної майстерності.	Формування соціального статусу робітника та підвищення його соціальної активності. Участь в екологічних ініціативах та волонтерських програмах.	Успадкування, переконання, залучення персоналу до процесів розвитку за рахунок застосування методів особистого прикладу, наставництва.
Інженерно-технічна компетентність	Визначення посад, що повинні пройти навчання; «вузьких місць». Індивідуальні програми стажування за рахунок компанії.	Організація креативних семінарів, майданчиків з обміну досвідом. Розробка креативних шаблонів, правил бізнес-кейсу.	Трансляція досягнень, привертання уваги талановитих студентів, до професії, для збереження спадкоємності інженерно-технічних знань.	Створення творчого інноваційного мікроклімату для реалізації та розвитку інженерно-технічної компетентності.
Професійна спрацьованість та соціальна активність	Колективне преміювання/ економічні санкції - матеріальна відповідальність підприємства та кожного робітника.	Визначення сфер, у яких доцільним є прийняття колегіальних рішень і таких, що пов'язані з умовами праці та рівнем оплати працівників.	Дотримання принципів інформаційної прозорості при розподілі премій, бонусів, винагород, соціальних виплат. Публічне визнання досягнень.	Формування гармонійних стосунків в колективі за рахунок інформування (використання методів реклами, масової комунікації й т.д.)

## Додаток М

## Фрагмент методичного забезпечення оцінювання якості трудового життя

Методи	Описання завдання	Результати
Оцінювання рівня ЯТЖ - анкетне опитування та метод розрахунку середньозваженого інтегрального показника.	Показники ЯТЖ: об'єктивні ( $x_1$ – рівень продуктивності праці, $x_2$ – рівень середньої заробітної плати, $x_3$ – рівень технічної оснащеності, $x_4$ – чисельності персоналу) суб'єктивні ( $x_5$ – задоволеність працею, $x_6$ – задоволеність оплатою праці, $x_7$ – задоволеність робочим місцем, $x_8$ – задоволеність трудовим колективом)	Визначення рівня ЯТЖ по групах об'єктивних та суб'єктивних показників.
Візуалізація оцінювання рівня ЯТЖ	 <p>Візуалізація за об'єктивними та суб'єктивними показниками ЯТЖ</p>	Конструювання карт сприйняття і оцінки рівня якості трудового життя за об'єктивними та суб'єктивними параметрами.
Оцінювання ступеня задоволеності ЯТЖ: за соціально-економічними та техніко-організаційними індексами.	Розрахунок індексів за: соціально-економічними ( $I_{11}$ – продуктивності праці; $I_{12}$ – заробітної плати; $I_{13}$ – соціальні гарантії; $I_{14}$ – рівень доходів) та техніко-організаційними показниками ( $I_{21}$ – технічна оснащеність; $I_{22}$ – чисельність; $I_{23}$ – безпека праці; $I_{24}$ – умови праці).	Проведення моніторингу ЯТЖ. Вивчення динаміки змін ЯТЖ за запропонованими індексами та вироблення практичних рекомендацій з усунення дисбалансу параметрів.

## Додаток Н

## Список публікацій здобувача

1. Sotnikova I. N. Improving the personnel management system as a necessary condition for successful functioning of the enterprise and factor of improving its competitiveness. *Black Sea, Tbilisi, Georgia, scientific journal of academic research*. Грузія: Gulustan-bssjar. Varketili 3. III A Block, Building 342, Apart. 65, 0163 Tbilisi, Georgia. 2018. № 39. С. 56–58.
2. Сотнікова І. М. Науково-методичні засади вдосконалення системи організації управління будівельними підприємствами в сучасних умовах. *Економіка і фінанси*. 2017. № 11. С. 151–157.
3. Sotnikova I. The use of a balanced system of indicators for the management of construction enterprises. *Технологический аудит и резервы производства*. 2018. № 1/4 (39). С. 76–83.
4. Сотнікова І. М. Модернізоване інструментальне підґрунтя вартісно-орієнтованого управління персоналом будівельних організацій. *Будівельне виробництво: міжвідомчий наук. журнал*. Серія: «Економіка». К.: НДІБВ, 2017. № 62 (2). С. 65–70.
5. Сотнікова І. М. Методичний підхід до формування системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць*. К.: КНУБА, 2017. Вип. 35. Ч. 2. С. 73–82.
6. Сотнікова І. М. Оцінювально-аналітичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць*. К.: КНУБА, 2018. Вип. 36. Ч. 2. С. 135–144. (0,48 д.а.).
7. Сотнікова І. М. Методичний підхід до розвитку мотиваційного потенціалу персоналу будівельного підприємства. *Моделювання регіональної економіки: збірник наукових праць*. Івано-Франківськ: Плай, 2018. № 1(131). С. 124–134.



8. Сотнікова І. М. Методи формування системи управління персоналом, як фактор підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Моделювання регіональної економіки: збірник наукових праць*. Івано-Франківськ: Плай, 2018. № 2(132). С. 58–65.
9. Sotnikova I. N. Methodical approaches to estimation of the organizational structure of management of a building enterprise. *Science and education*. Collection of scientific articles. Verlag SWG imex GmbH Nürnberg, Deutschland, 2017. С. 130–132.
10. Сотнікова І. М. Шляхи вдосконалення організації управління будівельними підприємствами. *International scientific conference innovative potential of socio-economic systems: the challenges of the global world December 22th, 2017*. Proceedings of the Conference. Lisbon, Portugal, 2017. С. 116–120.
11. Сотнікова І. М. Особливості стратегічного управління будівельними підприємствами. *Економічний потенціал сталого розвитку країни: сучасний стан, тенденції та проблеми відтворення: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 22-23 грудня 2017р.)*. Львів, 2017. Ч. 1. С. 151–153.
12. Сотнікова І. М., Михальченко О. А. Сучасний стан будівельного ринку України. *Ефективні технології в будівництві: III Міжнародна науково-технічна конференція*. Київ: КНУБА, 2018. С. 123–124.
13. Сотнікова І. М., Михальченко О. А. Впровадження енергозберігаючих технологій в країнах ЄС. *Енергоінтеграція-2018: Восьма міжнародна науково-практична конференція (Київ, 25-27 квітня, 2018 р.)*. Київ: КНУБА, 2018. С. 54–55.
14. Sotnikova I., Novyukova I. Analysis of methods for assessing the impact of economic factors on financial and economic activity of construction enterprises. *Build Master class: міжнародна науково-практична конференція (Київ, 28/11-30/11 2018)*. Kyiv, 2018. С. 352–353.



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

**«ВІННИЦЯБУД»**

вул.Театральна, 20, м. Вінниця, 21050, Україна,

тел. (0432) 670-980, факс. (0432) 520-314, E-mail: vstroy@ukr.net

№ 284 / 24

від 10.06. 2019 р.

У дисертаційній роботі Сотнікової Ірини Миколаївни на тему «Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства» були запропоновані ряд заходів для поліпшення управління персоналом підприємства в сучасних умовах з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В рамках дисертаційної роботи була визначена критеріальна база оцінювання впливу системи управління персоналом на конкурентоспроможність будівельних підприємств на основі інтегрального показника, який дозволяє встановити кількісні взаємозв'язки інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства та показника якості робочої сили, враховувати збільшення конкуренції в сфері будівництва, використання нових сучасних технологій і виробничих ліній, застосування нових методів продаж і міжособистісної взаємодії, зростання бар'єрів до досягнення конкурентоспроможності та вимагає від підприємств безперервного підвищення якості робочої сили, акумулювання інформації та отримання нових теоретичних і практичних знань і навичок, тобто постійного зростання компетенції співробітників.

Запропоновані в роботі наукові підходи та пропозиції були використані для удосконалення механізму управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Генеральний директор  
ТОВ «Вінницябуд»



К.В. Гігієншвілі



**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ЗІМ КЕПІТАЛ ГРУП»**

Поточний рахунок 26008011365711 в ПАТ "УКРСОЦБАНК" МФО 300023  
ЄДРПОУ 37782076 ІПН 377820726520

Юридична адреса: Україна, 03022, м. Київ, провулок Охтирський, будинок 7, корпус 3, офіс 3-101  
тел. 0674662838

15.08.2019р. 5/н

Дисертаційне дослідження Сотнікової Ірини Миколаївни на тему «Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства» має високе практичне значення та в рамках дисертаційної роботи були запропоновані заходи для поліпшення системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Сотнікова І.М. обґрунтувала модель управління підвищенням якості виробничої сили підприємства, сутність якої полягає у врахуванні особливостей адаптації співробітників до змін на підприємстві та враховує механізм управління змінами в сучасних умовах. Запропонована модель дає змогу виявити проблемні місця у системі управління персоналом та контролювати вплив діяльності персоналу на рівень конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Запропоновані в роботі наукові підходи та пропозиції були використані для удосконалення механізму управління персоналом та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ЗІМ КЕПІТАЛ ГРУП».

Директор



Заголюк О.В.





Громадська організація  
 «АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ»  
 ПРЕЗИДІЯ

02002, Київ 002, вул. Євгена Сверстюка, 23

т е л . 044 503-89-52

044 503- 39-32

E-mail [prezidentabu@ukr.net](mailto:prezidentabu@ukr.net)  
<http://www.akadembud.org>

20.05.2019р.

### А К Т

про реалізацію результатів наукових досліджень дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук

Сотнікової Ірини Миколаївни

на тему “ ТЕОРЕТИЧНЕ ТА МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА”

У дисертаційній роботі Сотнікової І.М. розроблено модель формування конкурентоспроможності персоналу будівельного підприємства в сучасних інноваційних умовах, яка базується на використанні системи потенціалів персоналу будівельного підприємства, ситуаційному управлінні з впровадженням принципів адаптивності, інноваційності, гнучкості бази знань персоналу (професійну спрацьованість, взаємозамінність, кваліфікацію та інш.), інженерно-технічної та соціальної активності персоналу будівельного підприємства. В роботі запропоновані теоретичні положення щодо створення організаційного забезпечення системи управління персоналом підприємства для підвищення конкурентоспроможності підприємств для науково-методичної розробки до дослідження і прогнозування конкурентоспроможності будівельного підприємства, які є комплексними та складаються з компонентів: оптимізація портфеля проектів розвитку будівельного підприємства в напрямку досягнення сукупності вимог конкурентоспроможності будівельного підприємства; оцінка сучасного рівня конкурентоспроможності будівельного підприємства динаміки і тенденцій його зміни; формування напрямків, розробка заходів і проектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності і реалізацію конкурентних стратегій розвитку; методичний і модельний апарат прогнозування конкурентоспроможності будівельного підприємства та інші.

Матеріали роботи запропоновано для використання на підприємствах будіндустрії для проведення заходів щодо поліпшення системи управління персоналом підприємств та підвищення рівня конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Президент АБУ

І.І. Назаренко



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ  
 ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ  
 "ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ КИЇВСЬКОГО  
 НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ"  
 (ІНО КНУБА)

вул. Освіти, 4, м. Київ, 03037, тел. (044) 245-48-56 (82)

E-mail: [iinoknuba@gmail.com](mailto:iinoknuba@gmail.com) Web: <https://iino.knuba.edu.ua> Код ЄДРПОУ 38639433

17.05.2019р. № \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

#### ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень, отриманих в дисертаційній  
 роботі на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук

Сотнікової Ірини Миколаївни

на тему "Теоретичне та методичне забезпечення системи управління персоналом  
 для підвищення конкурентоспроможності підприємства"

У дисертаційній роботі Сотнікової І.М. розроблено ряд пропозицій та рекомендацій, які мають наукове та практичне значення, зокрема вдосконалено понятійно-категоріальний апарат системи управління персоналом підприємства та конкурентоспроможності підприємства, у частині уточнення взаємозв'язку та взаємовпливу понять: «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність персоналу підприємства». Надано авторське тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства», як відносної величини, що характеризує реальну і потенційну здатність підприємства на основі системи управління персоналом розробляти, виробляти і/або реалізовувати товари з більш значущими для споживача характеристиками в



порівнянні з конкурентами, досягаючи при цьому поставлених цілей в короткостроковому і довгострокових періодах (досягнення певного рівня рентабельності, прибутку, частки ринку та інше) та «конкурентоспроможність персоналу підприємства», як рівень людського капіталу співробітників, що забезпечує стійкість і зростання добробуту будівельного підприємства. Крім того, в рамках дисертаційного дослідження Сотнікова І.М. обґрунтувала теоретичні положення щодо створення організаційного забезпечення системи управління персоналом підприємства для підвищення конкурентоспроможності підприємств для науково-методичної розробки до дослідження і прогнозування конкурентоспроможності будівельного підприємства, які є комплексними та складаються з компонентів: оптимізація портфеля проектів розвитку будівельного підприємства в напрямку досягнення сукупності вимог конкурентоспроможності будівельного підприємства; оцінка сучасного рівня конкурентоспроможності будівельного підприємства динаміки і тенденцій його зміни; формування напрямків, розробка заходів і проектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності і реалізацію конкурентних стратегій розвитку; методичний і модельний апарат прогнозування конкурентоспроможності будівельного підприємства та інші.

Всі ці розробки було впроваджено у навчальний процес Відокремленого структурного підрозділу «Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва та архітектури», зокрема при проведенні лекцій та практичних занять з дисциплін «Управління персоналом», «Управління конкурентоспроможністю підприємств», тренінг-курсу «Обґрунтування та розробка проекту розвитку компанії», спецкурсу випускової кафедри «Управління конкурентним потенціалом будівельних організацій».

Директор, професор



О.А. Никитюк