

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

**«Управління персоналом організації в умовах сучасного розвитку
робочої сили»**

**«Personnel management of the organization in the conditions of modern
development of the workforce»**

Виконала: здобувачка денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент»

Білоус Ганна Вікторівна

Керівник: к.е.н., доц. Розмарина А.Л. _____

Рецензент: к.е.н., доц. Арестов С.В. _____

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри
№ ____ від ____ 2025 р.

Захищено на засіданні ЕК №
протокол № ____ від ____ 2025 р.
Оцінка ____ / ____ / ____
(за національною шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Завідувачка кафедри

____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Голова ЕК

____ доц. Катерина СМІРНОВА
(підпис)

Одеса – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	7
1.1. Сутність та значення управління персоналом в організації.....	7
1.2. Роль управління персоналом у досягненні цілей організації.....	10
1.3. Сучасні тенденції розвитку робочої сили.....	18
1.4. Виклики та проблеми управління персоналом в умовах динамічного середовища.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «РУСРЕМБУД».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «РУСРЕМБУД».....	24
2.2. Особливості мотивації персоналу в будівельній галузі.....	31
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу на ПП «РУСРЕМБУД».....	39
2.4. Індикатори і методи оцінки ефективності управління персоналом.....	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «РУСРЕМБУД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	49
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом.....	49
3.2. Інноваційні інструменти до мотивації і розвитку персоналу ПП «РУСРЕМБУД» та оцінка їх ефективності.....	52
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується динамічними змінами у всіх сферах суспільного життя, що істотно впливає на функціонування підприємств та організацій. В умовах постійних трансформацій і загострення конкурентної боротьби ключовим фактором успіху компанії стає ефективне управління персоналом, який є найціннішим ресурсом організації. Персонал виступає не лише виконавцем виробничих завдань, але й джерелом інновацій, креативних ідей та конкурентних переваг. Саме тому удосконалення системи управління персоналом відповідно до сучасних тенденцій розвитку робочої сили набуває особливої актуальності для українських підприємств, зокрема в будівельній галузі.

Актуальність теми дослідження обумовлена вдосконаленням розробки та впровадження сучасних інструментів і методів управління персоналом, які б відповідали специфіки будівельної галузі та враховували трансформаційні процеси на ринку праці. Постійні зміни в структурі робочої сили, поява нових професій, цифровізація процесів, зміна ціннісних орієнтацій працівників – усе це вимагає від керівництва підприємств пошуку нових підходів до управління людськими ресурсами. Це особливо важливо в контексті збільшення кадрового дефіциту в будівельній галузі та підвищення рівня кваліфікації персоналу відповідно до сучасних технологічних вимог.

Вітчизняні та зарубіжні вчені, та й науковці в цілому, які займалися проблемами управління персоналом у будь-якому вигляді – теоретичному чи практичному, можна перелічити довго. Наведемо лише деяких з них: Д. Богиня, О. Грішнова, В. Данюк, О. Іванілов, А. Колот, В. Тугай, Є. Федорів, О. Крушельницька, Г. Десслер, П. Друкер, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор та так далі. Проте, незважаючи на велику кількість численних досліджень даної тематики, питання адаптації системи управління персоналом будівельних підприємств до сучасних тенденцій розвитку

робочої сили є менш вивченими та потребують розгляду та окремого дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом приватного підприємства «РУСРЕМБУД» в умовах сучасного розвитку робочої сили.

У відповідності до поставленої мети в роботі визначено наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом та програму його ролі в досягнення цілей організації;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку робочої сили та їх вплив на систему управління персоналом;
- охарактеризувати основні виклики та проблеми управління персоналом в умовах динамічного середовища;
- здійснити аналіз організаційно-економічних показників діяльності ПП «РУСРЕМБУД»;
- дослідити особливості мотивації персоналу в будівельній галузі;
- провести комплексну оцінку системи управління персоналом на підприємстві «РУСРЕМБУД»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом досліджуваного підприємства;
- запропонувати інноваційні інструменти мотивації та розвитку персоналу ПП «РУСРЕМБУД» та оцінити їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом приватного підприємства «РУСРЕМБУД».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку робочої сили.

У процесі роботи використовувались наступні **методи дослідження**: системний підхід, що полягає в застосуванні засобів комплексного

дослідження управління персоналом як необхідної складової всієї системи управління; методи аналізу та синтезу – для пізнання теоретичних засад управління персоналом і узагальнення науково-практичних підходів; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства і оцінки результативності застосування персоналу; соціологічні методи (анкетування, інтерв'ю для вивчення рівня задоволеності працівників умовами праці та системою мотивації); методи експертних оцінок (для визначення пріоритетних напрямків удосконалення системи управління персоналом); графічні методи (для наочного представлення результатів дослідження).

Дослідження базується на нормативно-правових актах, що регулюють трудові відносини в Україні, та наукових дослідженнях українських і зарубіжних дослідників у галузі управління персоналом. Використано статистичні дані Державної служби статистики України, фінансову та статистичну звітність підприємства «РУСРЕМБУД», ресурси мережі Інтернет тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом будівельної галузі з урахуванням сучасних тенденцій розвитку трудового колективу. У роботі пропонується комплексний підхід до формування інноваційних інструментів мотивації та розвитку персоналу, який, на відміну від існуючих, враховує специфіку галузі та сучасні трансформації ринку праці. Обґрунтовано необхідність впровадження системи інноваційних інструментів управління персоналом, які відповідають сучасним викликам та сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених пропозицій та рекомендацій у практичній діяльності ПП «РУСРЕМБУД» для вдосконалення системи управління персоналом, підвищення рівня мотивації працівників та забезпечення сталого

розвитку підприємства. Запропоновані інноваційні інструменти мотивації та розвитку персоналу можуть бути адаптовані та використані на інших підприємствах будівельної галузі з урахуванням їх специфіки.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи управління персоналом, аналізуються сучасні тенденції та проблеми управління персоналом в умовах динамічного середовища.

Другий розділ присвячений аналізу системи управління персоналом на прикладі приватного підприємства «РУСРЕМБУД», зокрема, визначено особливості мотивації персоналу в будівельній галузі, проаналізовано систему мотивації персоналу та надано оцінку ефективності управління персоналом на ПП «РУСРЕМБУД».

У третьому розділі розглянуто напрями удосконалення системи управління персоналом приватного підприємства «РУСРЕМБУД» в сучасних умовах, зокрема, запропоновано інноваційні інструменти до мотивації і розвитку персоналу ПП «РУСРЕМБУД» та проведена оцінка їх ефективності.

Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок, включаючи: 8 таблиць, 1 малюнок, 5 формул, перелік джерел посилання, який складає 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Сутність та значення управління персоналом в організації

Управління людськими ресурсами можна визначити як діяльність, спрямовану на найбільш ефективне використання працівників для досягнення корпоративних і особистих цілей. Перше традиційно асоціюється із забезпеченням продуктивності підприємства. Крім того, ефективність іноді розуміють у більш вузькому значенні отримання максимального прибутку.

Дослідження управління персоналом підприємства доцільно розпочати з визначення сутності персоналу.

Персонал є ключовим ресурсом та ключовим елементом в успішному функціонуванні будь-якого підприємства, оскільки від його ефективності залежить успіх і процвітання всіх учасників соціально-трудових відносин, успішність та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Персонал забезпечує виробництво та обслуговування клієнтів, він виконує важливі функції управління та контролює дотримання внутрішніх правил і процедур.

Крім того, персонал може бути ключовим елементом розвитку та інновацій на підприємстві, так як він може пропонувати нові ідеї та рішення. Сутність персоналу також полягає в тому, що він є складною системою, яка включає в себе різноманітних працівників з різними професійними навичками та рівнем кваліфікації. Вони можуть мати різні мотиви та цілі трудової діяльності, але вони повинні працювати разом, щоб забезпечити успіх підприємства.

Важливим аспектом сутності персоналу є можливість якісного навчання та розвитку, відновлення робочої сили. Це дозволяє забезпечити високу кваліфікацію працівників та збільшити їх продуктивність. Крім того,

належне навчання допомагає зберігати перспективні та талановиті кадри на підприємстві.

У великих вітчизняних компаніях системи управління персоналом, розроблені під впливом впровадження передових технологій управління персоналом з-за кордону та кристалізації власного досвіду, наразі включають такі підсистеми:

1. Аналіз і планування кадрів, що включає формулювання кадрової політики, формулювання стратегій управління людськими ресурсами, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, планування людських ресурсів, прогнозування потреб у робочій силі, організацію реклами та встановлення зв'язків із зовнішніми організаціями, які надають робочу силу підприємству.

2. Правове та інформаційне забезпечення процесів управління персоналом, що включає вирішення правових питань, трудових відносин, підготовку нормативних документів, що їх регламентують, забезпечення всіх відділів управління персоналом необхідною інформацією.

3. Рекрутинг і прийом на роботу, який полягає у проведенні співбесід, тестування та опитування для визначення рівня інтелекту, досвіду, комунікативних навичок тощо.

4. Організація навчання персоналу пов'язана з організацією підготовки, перепідготовки та інтенсивного навчання персоналу, вступу на посаду, підвищенням кваліфікації персоналу, здійсненням професійного просування та розвитком кар'єри працівників, роботою з кадровими резервами.

5. Мотивація персоналу, що містить розробку систем мотивації, систем винагород, участі працівників у прибутках, капіталі підприємства, розробку форм морального стимулювання працівників.

6. Бухгалтерський облік працівників підприємства, тобто облік прийому на роботу, переведення, оплати праці та утримань працівників, звільнення, організація ефективного використання людських ресурсів, управління працевлаштуванням персоналу, ведення кадрового діловодства тощо.

7. Створення безпечних умов праці працівників, що базується на дотриманні норм розумової та фізичної праці, технічній естетиці.

8. Соціальний розвиток і соціальне партнерство містить питання харчування, охорони здоров'я, побутового обслуговування, відпочинку, культурно-оздоровчої діяльності, управління конфліктами та стресами, організацію соціального страхування.

Успішне управління людськими ресурсами залежить насамперед від двох факторів: здатності компанії чітко визначати поведінку співробітників, необхідну для досягнення її стратегії, і її здатності застосовувати ефективні заходи контролю, щоб направляти працівників до бажаної поведінки. Обидва виклики однаково важливі та складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки. На рис. 1.1 наведено розподіл персоналу за типом корпоративної структури.



Рис. 1.1 - Розподіл персоналу за структурами підприємства

Найважливішими рисами сучасного процесу удосконалення управління персоналом є: збільшення повноважень передових керівників і зміна форм управління; спільне усвідомлення господарських рішень; створення атмосфери довіри на підприємстві; розробка механізмів планування кар'єри ключових співробітників; комплексне бачення питань, пов'язаних із стратегічними цілями компанії та цілісний підхід до талантів.

Стратегічний план компанії визначає елементи кадрової політики, такі як якість співробітників, критерії відбору співробітників, структуру компанії та штатний розклад, а також визначення напрямів підвищення кваліфікації окремих категорій працівників.

В останні роки стратегічне планування все більше впроваджується в практичну діяльність українських підприємств. При цьому при розробці стратегічного плану розвитку підприємства визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики підприємства на певний період стають важливим елементом стратегічного плану розвитку підприємства.

1.2. Роль управління персоналом у досягненні цілей організації

Для більш чіткої організації системи управління персоналом підприємства розробляється концепція управління персоналом, яка деталізує напрями кадрової політики, закладені в стратегічному плані розвитку підприємства.

Метою концепції управління людськими ресурсами є створення системи, заснованої насамперед на економічних стимулах і соціальних гарантіях, а не на техніці управління, і наближення інтересів працівників до інтересів підприємства з метою досягнення високої продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва та отримання найкращих економічних результатів діяльності підприємства.

Основою концепції управління персоналом підприємства є:

- розробка принципів, напрямів і методів управління персоналом;
- врахування роботи з персоналом на всіх рівнях у стратегічному плануванні підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення узгодженої та єдиної тарифної політики та оплати праці;
- розробка та впровадження економічних стимулів і соціальних гарантій на підприємствах;
- розвиток заходів соціального партнерства.

Хоча підходи до формулювання концепції управління людськими ресурсами різноманітні, важливо мати на увазі чотири методологічні принципи:

По-перше, кожна компанія залучає таланти, необхідні їй для досягнення своїх цілей, що означає відбір і рейтинг співробітників.

По-друге, на всіх без винятку підприємствах проводять навчання, щоб роз'яснити суть поставлених перед працівниками завдань і привести їхні навички та здібності у відповідність до поставлених завдань.

По-третє, компанія визнає участь кожного працівника в досягненні загальних цілей шляхом щорічного визнання тощо.

По-четверте, усі компанії певним чином винагороджують своїх співробітників за час і зусилля, які вони докладають для досягнення цілей компанії.

Усе, що стосується компенсації, є дуже чутливою сферою, і навіть найменші зміни в цій сфері можуть мати несподівані наслідки. Проте навіть тут ми бачимо деякі нові тенденції. Системи оплати та винагороди, засновані на знаннях, стають все більш поширеними, де винагорода працівника визначається не їхньою позицією в ієрархії, а володінням ними ключовими компетенціями.

Провідні компанії прагнуть тісно пов'язати економічні інтереси своїх співробітників із власним економічним добробутом: понад 70% компаній пропонують співробітникам пільговий продаж акцій, 66% пропонують співробітникам можливість брати участь у прибутках, а 70% створили спеціальні системи, засновані на результатах роботи відділу. Замість традиційних обов'язкових пільг (медичне страхування, страхування життя тощо) сучасні компанії дають працівникам можливість обирати ті пільги, які їм потрібні (в рамках встановленого бюджету). Традиційні фактори, такі як досвід роботи та кар'єрна історія, поступово втрачають вплив на визначення заробітної плати, натомість вагомішими стають можливості ринку праці. Ця тенденція змушує співробітників менше задовольнятися статус-кво і працювати над саморозвитком, навіть ветеранів з 20-30-річним стажем.

Слід зазначити, що концепція ефективного управління персоналом включає активні дії в трьох основних напрямках:

1. Підбір співробітників, рішення про переведення та розірвання контрактів мають бути спрямовані на забезпечення максимальної відповідальності спеціалістів до своїх індивідуальних компетенцій та складності поставлених завдань як зараз, так і в майбутньому. Відповідальність за роботу, яку виконують працівники, необхідно розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій і змін дозволяє більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри та необхідних програм перепідготовки співробітників.

2. Вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків для працівників. Відомо, що для досягнення будь-якої мети можна використовувати різні варіанти організації праці. У деяких випадках це підвищує мотивацію і навіть задоволення від роботи, але в інших випадках дає протилежний результат. Великі компанії прагнуть звести до мінімуму ієрархічні структури та бюрократичні обмеження та максимізувати контроль над місцевими умовами праці. Для того, щоб

внутрішній ринок праці в компанії динамічно розвивався, необхідно створити сучасну інтегровану систему, яка стимулює роль професіоналів.

Фахівці з управління людськими ресурсами можуть надати рішення не тільки при проектуванні робочих місць і видів діяльності, а й при обговоренні організаційних механізмів вертикального і горизонтального розподілу праці. Зараз у багатьох компаніях HR-професіонали не можуть добре виконувати вищезазначені ролі через їх низьку управлінську важливість, але важливо відзначити, що в ефективних компаніях такі можливості вже створюються.

3. Служба управління персоналом відповідає за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом, що відображається як при прийнятті рішення про переведення працівника з одного місця в інше, так і при організації відповідного навчання. Акцент на просування по службі робить систему управління персоналом надмірною і обмежує її функціональність. Комбінація горизонтальних і вертикальних переміщень, яка використовується в багатьох компаніях, забезпечує велику гнучкість. До обов'язків персоналу відділу кадрів також входить донесення змісту кадрової політики компанії до всіх лінійних керівників. Керівники, спеціалісти та рядові службовці всіх рівнів потребують отримання інформації про тенденції розвитку професійно-кваліфікаційних потреб підприємства.

Таким чином, концепція управління людськими ресурсами - це сукупність основних принципів, правил і цілей кадрової діяльності, які конкретизуються з урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу людських ресурсів і типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління людськими ресурсами є стрижнем кадрової політики (HR-стратегії) і визначає основний напрямок і підхід кадрової політики (HR-стратегії).

Людські ресурси є найважливішою частиною будь-якої організації. Він має складну взаємопов'язану структуру. Системний аналіз дозволяє нам

думати про людей як про взаємопов'язану структуру, яка відрізняється різними характеристиками.

Характеристики персоналу підприємства допомагають забезпечити ефективне його функціонування та досягнення поставлених цілей. Також вони дозволяють класифікувати персонал на підприємстві та управляти ним ефективно, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів підприємства та досягнення його бізнес-цілей.

Персонал може бути класифікований за різними критеріями, такими як виконувані функції, рівень управління, тип робіт, але в будь-якому випадку, сутність персоналу полягає в тому, що він є основним джерелом робочої сили та ключовим фактором успіху будь-якого підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Класифікаційні ознаки персоналу підприємства

Назва ознаки	Характеристика ознаки
Функціональна класифікація	Персонал класифікується в залежності від виконуваних функцій на підприємстві, наприклад, виробничий, адміністративний, маркетинговий тощо
Класифікація за категоріями	Персонал класифікується за категоріями: керівники, фахівці, робітники, службовці.
Класифікація за кваліфікацією	Персонал може бути класифікований за рівнем кваліфікації та знань: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані працівники.
Класифікація за видом діяльності	Персонал може бути класифікований за видом діяльності підприємства, наприклад, персонал основної діяльності; персонал неосновної діяльності; промисловий, торговельний, персонал тощо
Територіальна класифікація	Персонал може бути класифікований в залежності від місцезнаходження підприємства та

	регіону, де він працює, наприклад, місцевий персонал, регіональний персонал тощо
Класифікація за організаційною приналежністю	Персонал може бути класифікований в залежності від того, до якого підрозділу він належить, наприклад, відділ продажу, відділ виробництва, відділ фінансів тощо. Промислово-виробничий персонал може поділятися на працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-виробничих підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони.
Класифікація за формою зайнятості	Персонал може бути класифікований в залежності від форми зайнятості, наприклад, повна, часткова або тимчасова зайнятість тощо.

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 5]

Класифікація персоналу на підприємстві може бути різною, залежно від підходів та потреб підприємства. Вона дозволяє краще організовувати роботу підприємства, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення бізнес-цілей. Персонал підприємства та розглянуту його класифікацію можна вважати об'єктом управління.

Також персонал розглядається як продуктивна сила, головний ресурс виробничого процесу. Таким чином планування, формування, організація трудової діяльності та використання персоналу на підприємстві – це основні напрями управління персоналом для досягненні цілей організації.

У сучасних умовах все більше розуміється і підтримується думка про те, що рівень кадрового складу організації є вирішальним фактором забезпечення її конкурентоспроможності, розвитку та ефективного досягнення поставлених цілей. В першу чергу це стосується менеджерів, тобто тих, хто керує іншими людьми. Але в той же час цей висновок стосується і «звичайних» працівників: персонал організації можна розглядати

як сукупність осіб, регламентованих відповідними документами і які відносяться до організації як юридичної особи.

Персонал організації - це фізичні особи, звичайні працівники та, в деяких випадках, особи, які є власниками організації. Останні включаються в кадрову систему шляхом укладення відповідних трудових договорів та отримання винагороди за свою працю. Як власники вони також можуть отримувати частку прибутку організації.

Управління персоналом — це вплив керівників організації на процес кадрового забезпечення її діяльності. Також можна сказати, що управління персоналом – це вплив керівників організації на формування та розвиток потенціалу її кадрового потенціалу. Управління людськими ресурсами є відносно новою галуззю спеціалізованих досліджень. Довгий час питання управління персоналом були «розподілені» між іншими галузями знань. Тепер усе це об'єднується в єдину незалежну галузь знань під назвою управління персоналом. Знайти якісь змістовні відмінності між останніми термінами важко, тому, на нашу думку, їх краще використовувати як синоніми.

Управління персоналом (HR) є критично важливим компонентом успішного функціонування будь-якої організації, оскільки саме людські ресурси є рушійною силою, що визначає її конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін. У сучасному світі, де динаміка ринку і технологічні інновації постійно змінюють правила гри, управління персоналом набуває нової значимості.

1. Створення сприятливого робочого середовища

Ефективне управління персоналом передбачає створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє високій продуктивності працівників. Взаємодія між керівництвом і співробітниками, відкритий зворотний зв'язок і позитивна корпоративна культура допомагають знизити рівень стресу та покращити моральний дух команди. Це, в свою чергу, призводить до підвищення продуктивності праці і зменшення плинності кадрів.

2. Розвиток та навчання персоналу

Управління персоналом відповідає за організацію навчальних програм та професійного розвитку співробітників. Інвестування в розвиток навичок працівників покращує їхню компетентність, що автоматично відображається на загальних результатах діяльності організації. Системи навчання та розвитку допомагають постійно підтримувати високий рівень професійних знань, що є важливою складовою конкурентоспроможності підприємства.

3. Управління мотивацією та залученням

Однією з основних функцій управління персоналом є мотивація співробітників. Формування системи винагород, яка відображає досягнення та внесок кожного працівника, сприяє зміцненню відданості організації. Залучення співробітників у прийнятті рішень також підвищує їхню мотивацію, тому що вони відчують свою важливість у досягненні цілей організації.

4. Оцінка та розвиток ефективності

HR-функції включають також оцінку ефективності праці співробітників. Ця практична діяльність дозволяє не лише виявити сильні та слабкі сторони в роботі персоналу, але й управляти продуктивністю, розробляючи індивідуальні плани розвитку. Регулярні оцінки роботи допомагають адаптувати стратегію управління персоналом до зміни вимог ринку та внутрішніх потреб організації.

5. Підтримка організаційних змін

Управління персоналом грає ключову роль у підтримці організаційних змін, які можуть бути зумовлені зовнішніми або внутрішніми факторами, такими як реорганізація, впровадження нових технологій чи зміна стратегічних цілей. HR-менеджери мають бути готові до успішної реалізації змін, що часто вимагає адаптації кадрової політики, навчання та розвиток нових навичок.

6. Забезпечення відповідності законодавству та етиці

HR-функції забезпечують дотримання законодавства у сфері праці, що є важливим для захисту інтересів організації і її співробітників. Етичні норми управління персоналом допомагають компанії уникати конфліктів, покращувати репутацію та сприяти доброзичливій атмосфері в колективі.

Отже, управління персоналом не лише забезпечує організацію кваліфікованими кадрами, але й створює умови для їхнього професійного розвитку, підвищує мотивацію та залученість, оцінює ефективність праці та адаптує стратегію управління до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Це робить управління персоналом незамінним складником успішної реалізації цілей організації, оскільки саме люди є основним капіталом і рушійною силою в процесі досягнення стратегічних цілей.

1.3 Сучасні тенденції розвитку робочої сили

Пріоритети розвитку та формування сучасного глобального ринку праці формуються різними чинниками, зокрема впливом глобалізації та вільної та відкритої економіки. Усі країни світу, які прийняли ринкову економіку, дуже залежать від формування та тенденцій розвитку світового ринку праці. Ця залежність зростає з кожним роком, оскільки країни повинні дотримуватися міжнародних законів, міжнародних стандартів і норм регулятивної поведінки, які регулюють ринок праці, впроваджувати глобальні практики соціальної відповідальності, усувати безробіття, збільшувати зайнятість і регулювати трудову міграцію. Врахування стратегічного пріоритету розвитку глобального ринку праці є важливим для всіх країн світу, в тому числі для України.

Україна переживає складний період, що пов'язаний з війною, економічними викликами та міграційними процесами. У цих умовах розвиток робочої сили стає ключовим фактором відновлення економіки.

Сучасні тенденції включають цифровізацію, гнучкі форми зайнятості, акцент на перепідготовці кадрів та адаптацію до нових ринкових умов.

Основні тенденції розвитку робочої сили в сучасних умовах наступні:

1. Вплив війни на ринок праці

- Масова міграція - близько 6 млн. українців виїхали за кордон, що створило дефіцит кваліфікованих кадрів.

- Перерозподіл вакансій - попит на IT-фахівців, інженерів, медиків, будівельників (через відновлення інфраструктури).

- Віддалена робота - багато компаній перейшли на remote-формат, особливо в IT та креативних індустріях.

2. Цифровізація та автоматизація

- Ріст IT-сектора - Україна залишається однією з лідерів аутсорсингу в Європі (понад 300 ООО IT-фахівців).

- Використання AI та Big Data у підборі персоналу (HR-tech стартапи, такі як PeopleForce, Hirebeat).

- Онлайн-навчання – платформи Prometheus, Coursera, Dia, Business набирають популярності.

3. Гнучкі форми зайнятості

- Гібридний графік - поєднання офісної та віддаленої роботи. Фріланс та проєктна робота - особливо серед молодих спеціалістів (дизайн, маркетинг, програмування).

- Самозайнятість - зростання через спрощену податкову систему (єдиний податок 5%).

4. Акцент на перепідготовці та соціальній адаптації

Державні програми (наприклад, "Дія. Цифрова освіта" "Професійна освіта 3.0") для навчання новим професіям. Корпоративні навчальні центри (від Монобанку, Нова Пошта, Ерам).

5. Підтримка ветеранів - програми перекваліфікації для військових.

Well-being та психологічна підтримка, Work-life balance - компанії, впроваджують програми психологічної допомоги (наприклад, MacPaw,

Grammarly). Антистрес-менеджмент - тренінги з resilience (стійкості до стресу). Підтримка родин працівників - дитячі садки, гнучкий графік для батьків.

6. Децентралізація та розвиток регіонів

Релокейт бізнесу - переміщення компаній у західні регіони.

1.4. Виклики та проблеми управління персоналом в умовах динамічного середовища

Поточні суспільні зміни, пов'язані з вторгненням Росії в Україну, посилили негативний вплив COVID-19 на більшість підприємств: більшість компаній, які щойно почали впроваджувати системи дистанційного керування та налагоджувати відповідні процеси, тепер стикаються з новим викликом: військовим вторгненням, яке спричинило руйнування, втрату активів і персоналу. Насправді ми дійшли до ситуації, коли необхідність встановлення дистанційних процесів у бізнес-діяльності стала умовою виживання, а не спробою розширення. Одним із ключових аспектів забезпечення подальших можливостей є важливість зміни підходу до управління людськими ресурсами. При цьому для кожного суб'єкта господарювання управління персоналом буде індивідуалізовано залежно від конкретних обставин здійснення господарської діяльності. Адже не всі підприємства зможуть повноцінно здійснювати свою роботу в режимі віддаленого управління. Певні види діяльності все одно вимагатимуть реальних активів і підтримки виробничого процесу на місці.

Ці процеси вплинули і на HR-стратегію: частина існуючих співробітників була втрачена як через переїзд за кордон, так і через неможливість перевести бізнес разом з усією робочою силою. Таким чином, механізми управління персоналом в умовах воєнного стану були дуже різними та індивідуальними за своєю суттю і не могли бути застосовані однаково у вигляді певного «шаблону». Водночас змінюються й економічні

умови для ведення бізнесу: змінюється купівельна спроможність та настрої споживачів, посилюються вимоги до кредитування, збільшується частка підписаних контрактів, які ще не оплачені, дебіторська заборгованість тощо. Все це в тій чи іншій мірі негативно впливає на ефективність більшості підприємств, призводячи до зниження продуктивності та ефективності їх діяльності. У такій ситуації питання управління персоналом стає другорядним порівняно з важливістю «виживання» підприємства. Однак така ситуація може призвести до втрати бізнесу в довгостроковій перспективі, оскільки втрачаються ефективні кадри.

Людські ресурси є ключовим ресурсом будь-якого підприємства, використання якого сприяє досягненню як тактичних, так і стратегічних цілей організації. Управління людськими ресурсами охоплює функції верхівки підприємства, спрямовані на досягнення загальних цілей самого підприємства на основі загальних принципів і методів управління.

Ключовим завданням для керівництва в цій ситуації є пошук нових інструментів для управління людськими ресурсами та підтримки функціонування самого підприємства. На думку деяких дослідників, особливо тих, про які йдеться в [5], до інструментів стабілізації виробничого процесу відносяться пошук нових постачальників і підписання нових контрактів, зміна логістики, скорочення масштабів, швидке прийняття рішень, вивчення зовнішніх ринків, встановлення гнучкого графіка роботи, віддалена робота тощо. Для забезпечення наявності висококваліфікованих кадрів на підприємствах під час воєнного стану може бути запроваджено механізм простою. Згідно із законодавством України (ст. 34 КЗпП) простоєм є «перерва в роботі, спричинена відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, непереборною силою або іншими обставинами» [10]. Змінюється і сама проблема пошуку варіантів мотивації працівників в умовах «виживання» підприємства. У цих умовах традиційний процес задоволення потреб у напрямку розвитку людських ресурсів за Маслоу А. зазнає значних змін, оскільки базові людські потреби, особливо у

безпеці, перестають задовольнятися. Тому в інструментах управління надзвичайно важливим є індивідуалізований підхід до визначення потреб співробітників за їх емоційним станом. З огляду на викладене, наступною особливістю управління персоналом у воєнний час є підтримка морально-психологічного стану працівників, забезпечення умов фізичного захисту, розширення спілкування з метою психологічної підтримки. Виявлення турботи про співробітників та їх родини через такі мотиваційні підходи стає важливим елементом управління персоналом у воєнний час, що дозволяє зберегти наявний персонал і потенціал для подальшої продуктивної роботи. Тому управління персоналом займає ключове місце в системі управління бізнесом. З теоретичної точки зору це «специфічний понятійний апарат з чітко вираженими ознаками та показниками діяльності, спеціальними процедурами та методами, такими як докази та експерименти, методи дослідження та аналітичні напрямки змісту праці різних типів персоналу» [9, с. 72]. Підсумовуючи існуючі наукові підходи до цього поняття, варто підкреслити, що воно відображає комплексне поняття, пов'язане з реалізацією управлінських функцій і дій. Таким чином, управління людськими ресурсами на концептуальному рівні характеризує існуючу в організації систему управління персоналом, спрямовану на досягнення бізнес-цілей шляхом вдалого поєднання функцій управління, пов'язаних з використанням праці, досвіду і талантів працівників, з урахуванням ставлення працівників до роботи та їх задоволеності успіхом своєї діяльності. У цьому сенсі варто погодитися з думкою автора, що «при здійсненні управління персоналом в умовах воєнного стану бажано переглядати кадрову політику з точки зору захисту та безпеки людських ресурсів, підтримки продуктивності праці працівників та забезпечення безпеки» [3].

Вітчизняні компанії, які тільки почали поступово «відходити» від пандемії коронавірусу в умовах воєнного стану, потрапили в кризу, викликану російським військовим вторгненням. Зменшення виробництва, проблеми з логістикою та збутом, обмеженість коштів, фізична втрата

активів і необхідність евакуації призвели до значних змін у способах управління бізнесом. У загальних змінах бізнес-процесів у компаніях важливими стали зміни в управлінні людськими ресурсами для виконання бізнес-процесів. Стали очевидними проблеми виживання, а не зростання, тому особливо важливо зосередитися на залученні та утриманні спеціалістів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «РУСРЕМБУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «РУСРЕМБУД» здійснює свою господарську діяльність на підставі Господарського, Цивільного кодексів України та чинних нормативно-правових актів України, зокрема, Законів України "Про Підприємства з обмеженою та додатковою відповідальністю", "Про зовнішньоекономічну діяльність".

Підприємство є юридичною особою за законодавством України, має самостійний баланс, поточні (у тому числі валютні) та інші рахунки в установах банків, бланки зі своїм найменуванням, товарний знак, а також інші реквізити, передбачені чинним законодавством для суб'єкта підприємницької діяльності з правами юридичної особи, має печатку.

Підприємство набуває статусу юридичної особи з моменту його державної реєстрації.

Повне найменування українською мовою - ПРИВАТНЕ «РУСРЕМБУД»;

Скорочене найменування українською мовою - ПП «РУСРЕМБУД».
ПРИЄМСТВО

Повне найменування англійською мовою - PRIVATE ENTERPRISE "RUSREMBUD";

Скорочене найменування англійською мовою - PE "RUSREMBUD".

Підприємство «РУСРЕМБУД» засновано 27 січня 2022 року в місті Одеса.

Головною метою діяльності підприємства «РУСРЕМБУД» є здійснення консультаційної, комерційної діяльності, а також надання платних послуг з метою отримання прибутку.

Сферою діяльності підприємства «РУСРЕМБУД» є:

Будівництво житлових і нежитлових будівель;
Монтаж мереж водопостачання, систем опалення та кондиціонування;
Інші роботи із завершення будівництва;
Покрівельні роботи;
Інші спеціалізовані будівельні роботи;
Організація будівельних робіт;
Будівництво доріг і автострад.
Будівництво трубопроводів.
Будівництво об'єктів електропостачання та зв'язку:
знесення;
Підготовчі роботи на будівельних майданчиках.
Електромонтажні роботи;
Інші будівельно-монтажні роботи;
Штукатурні роботи;
Монтаж арматури.
Настил підлоги та поклейка шпалер;
Малярні роботи та скління;
Діяльність у сфері архітектури;
Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг
технічного консультування в цих сферах.

Органами управління Підприємства є Загальні збори учасників та Директор (табл. 2.1).

Компетенція, порядок прийняття рішень, порядок скликання та проведення загальних зборів учасників визначаються Статутом та діючим законодавством.

Компетенція та обмеження Директора у вчиненні певних дій та підписанні певних документів також визначаються Статутом підприємства та діючим законодавством.

Таблиця 2.1 - Схема органів управління підприємства «РУСРЕМБУД»

Орган управління	Склад	Компетенція	Порядок прийняття рішень	Обмеження /особливості
Загальні збори учасників (вищий орган)	Усі учасники або їх представники	Внесення змін до статуту, зміна статутного капіталу, реорганізація/ліквідація, розподіл прибутку, обрання/звільнення директора	Більшість голосів (50%+1) звичайні питання; $\frac{3}{4}$ голосів-ключові питання	При 1 учаснику – рішення приймаються одноособово у письмовій формі
Директор (виконавчий орган)	Фізична особа, обрана зборами	Поточне управління, укладання договорів, відкриття рахунків, керівництво персоналом	Одноособові рішення в межах компетенції	Обмеження на : Угоди 250 тис. грн. Відчуження нерухомості Кредитні операції

Підприємству належить таке майно, передане йому його учасниками: будь-яка продукція, вироблена в результаті його господарської діяльності; будь-які отримані прибутки; та будь-яке інше майно, придбане на підставах, не заборонених чинним законодавством; майна, переданого йому іншими підприємствами, організаціями, установами в разі приєднання або в інших випадках, не заборонених чинним законодавством.

Корпорація відповідає за виконання своїх зобов'язань усім своїм майном. Корпорація не відповідає за зобов'язаннями держави або її органів. Держава не відповідає за зобов'язаннями акціонерного товариства та його учасників. Товариство не відповідає за особистими зобов'язаннями своїх учасників.

Статутом передбачено, що підприємство припиняється внаслідок переходу всього майна, усіх прав та обов'язків до іншої особи (правонаступника) шляхом злиття, приєднання, поділу, реорганізації, ліквідації. Добровільна ліквідація підприємства здійснюється за рішенням загальних зборів учасників у порядку, встановленому законодавством України.

Підприємство має право укласти договір про розірвання, в якому визначати умови переходу майна, прав та обов'язків до юридичної особи (правонаступника), Розмір частки кожного учасника в статутному капіталі кожної юридичної особи (правонаступника) або коефіцієнт конвертації частки в акцію (якщо правонаступником є акціонерне товариство), організаційна структура юридичної особи (правонаступника) та інші умови закриття.

Статутний капітал ПП «РУСРЕМБУД» формується з грошових, майнових внесків учасників (включаючи нерухомість, обладнання, цінні папери) та визначається рішенням загальних зборів (мінімальний розмір не встановлено, строк внесення — 6 місяців після реєстрації), тоді як майно підприємства охоплює основні засоби (будівлі, техніка), оборотні активи (гроші, матеріали), нематеріальні активи (ліцензії, товарні знаки) та фінансові ресурси, при цьому підприємство несе відповідальність за зобов'язання всім належним йому майном, а учасники — лише в межах своїх внесків до статутного капіталу (обмежена відповідальність).

Підприємство самостійно здійснює господарську діяльність на основі повного господарського розрахунку та госпрозрахунку і несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності та виконання зобов'язань перед колективом і партнерами за договором. Відповідно до чинного законодавства вони перед бюджетом і банком самостійно планують свою діяльність і визначають перспективи розвитку, виходячи з попиту на продукцію, роботи і послуги, що виробляються, а також необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства та його учасників. Для виконання своїх статутних завдань підприємство має право:

- створювати виробничі відділи, філії та інші підрозділи, необхідні для його господарської діяльності;
- купувати та використовувати у своїй діяльності автотранспорт, приміщення, устаткування та інше майно;

- продавати, передавати, обмінювати, здавати в оренду або списувати з балансу будь-які будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар, сир, вино та інші матеріальні цінності, що належать йому, іншим підприємствам, організаціям, установам чи громадянам.

- здавати громадянам в оренду засобів виробництва та інших матеріальних цінностей.

- організувати матеріально-технічне забезпечення власного виробництва шляхом придбання ресурсів, у тому числі на ярмарках, аукціонах та біржах у організацій, а також у громадян у порядку, за цінами та тарифами, що встановлені діючим законодавством або угодою сторін.

Основні аспекти діяльності та характеристика господарської діяльності ПП «РУСРЕМБУД» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Господарська діяльність ПП «РУСРЕМБУД»

Аспект діяльності	Характеристика	Обмеження
Організація діяльності	Повна самостійність у плануванні та управлінні	Дотримання вимог законодавства України
Майнові права	Володіння та розпорядження майном	Заборона операцій з майном, обмеженим у обігу
Фінансова діяльність	Самофінансування, залучення кредитів, самостійне ціноутворення	Відповідальність всім майном за зобов'язаннями
Структурна політика	Права створювати підрозділ, філіали, представництва	Дотримання процедур реєстрації дочірніх структур
Кадрова політика	Право залучати вітчизняних та іноземних фахівців, самостійно визначати умови праці	Дотримання трудового законодавства
Зовнішньо-економічна діяльність	Проведення операцій у іноземній валюті, участь у міжнародних проектах	Дотримання валютного законодавства та митних процедур

ПП «РУСРЕМБУД» самостійно здійснює господарську діяльність на принципах повного госпрозрахунку, має право створювати підрозділи, володіти майном, залучати кредити та фахівців, самостійно встановлювати ціни, але несе повну майнову відповідальність за свої зобов'язання в рамках чинного законодавства.

На підприємстві існує повна господарська самостійність у поєднанні з повною майновою відповідальністю за результати діяльності.

Учасники мають право:

- брати участь в управлінні підприємством відповідно до цього Статуту та порядку, встановленого законодавством; обирати та бути обраним до органів підприємства;

- брати участь і отримувати частку (дивіденд) прибутку підприємства. Кожна особа, яка є учасником товариства на початок періоду виплати дивідендів, має право на частку прибутку (дивіденди) пропорційно своїй частці прибутку товариства;

- отримувати інформацію про діяльність компанії, включаючи доступ до даних бухгалтерського обліку, звітності та інших документів у будь-який час. На вимогу учасника товариство зобов'язане надати учаснику для ознайомлення свій річний баланс, звіти про діяльність товариства та протоколи зборів;

- вийти зі складу учасників товариства шляхом передачі або передачі відповідних акцій (часток) іншому учаснику, третій особі чи товариству в порядку та на умовах, встановлених статутом та чинним законодавством.

При ліквідації підприємства кожен учасник має право на отримання інформації та довідок з усіх питань, що стосуються підприємства.

Кожний учасник має право у будь-який час ознайомитися з рахунками та документами підприємства та з його майновими цінностями, а також робити їх перевірку. Директор та Загальні збори Учасників зобов'язані надавати кожному учаснику будь-які відомості про всі справи підприємства, що його цікавлять. Робота по запиту, наданню та вивченню інформації не повинна порушувати нормального режиму діяльності підприємства.

Учасники зобов'язані:

- виконувати установчі документи підприємства та виконувати рішення Загальних зборів учасників та інших органів управління;

- виконувати зобов'язання перед підприємством, у тому числі пов'язані з участю в майні, вносити вклади в розмірах, порядку та засобами, передбаченими установчими документами та рішеннями Загальних зборів учасників;
- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію, пов'язану з діяльністю підприємства;
- брати на себе інші обов'язки, передбачені законодавством України, рішеннями Загальних зборів учасників та Статутом;
- сприяти Підприємству у його діяльності та утримуватися від дій, які можуть завдати йому шкоди;
- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Підприємства.

Підприємство має право укласти договір про розірвання, в якому визначаються умови переходу майна, прав та обов'язків до юридичної особи (правонаступника), розмір частки кожного учасника у статутному капіталі кожної юридичної особи (правонаступника) або коефіцієнт конвертації акцій в акції (якщо правонаступником є акціонерне товариство), склад органів юридичних осіб - правонаступників та інші умови припинення.

ПП «РУСРЕМБУД» має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність з моменту державної реєстрації, включаючи міжнародні торгівельні операції, отримання іноземних кредитів, створення представництв та спільних підприємств за кордоном, участь у міжнародних проектах та спільне володіння майном з іноземними партнерами, за умови дотримання вимог Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших нормативних актів, з обов'язковим отриманням ліцензій чи дозволів у випадках, передбачених законодавством.

У таблиці 3.2 наведено категорії зовнішньоекономічної діяльності ПП «РУСРЕМБУД».

Таблиця 2.3 - Зовнішньоекономічна діяльність ПП «РУСРЕМБУД»

Категорія	Права та можливості	Умови та обмеження
Правова основа	Діяльність дозволена з моменту держреєстрації	Повинна відповідати предмету діяльності підприємства
Міжнародна торгівля	Експорт/імпорт товарів і послуг	Ліцензування для окремих видів товарів
Фінансові операції	Отримання іноземних кредитів, відкриття валютних рахунків	Дотримання валютного контролю, звітність НБУ
Закордонні структури	Створення представництв, філій, виробничих підрозділів за кордоном	Дотримання законодавства країни перебування
Спільні проекти	Утворення СП з іноземними партнерами, спільне володіння майном	Антимонopolний контроль для великих угод
Валютні операції	Розрахунки в іноземній валюті, конвертація коштів	Заборона розрахунків із санкційними юрособами
Додаткові умови	Вільний вибір іноземних контрагентів	Заборона на передачу стратегічних технологій за межі України

Таким чином, ПП «РУСРЕМБУД» - це приватне підприємство з чітко визначеною структурою управління, широким спектром діяльності у сфері будівництва та інжинірингу. Воно має значні права щодо самостійного ведення бізнесу, включаючи зовнішньоекономічні операції, але також несе відповідальність за свої зобов'язання перед учасниками та кредиторами.

2.2. Особливості мотивації персоналу в будівельній галузі

Будівельна галузь є однією з ключових галузей української економіки, що забезпечує формування основних фондів для різних секторів економіки та створює значну кількість робочих місць. На тлі викликів останніх років, включаючи військовий конфлікт та економічну нестабільність, будівельна галузь продовжує розвиватися та адаптуватися до нових реалій.

Ефективність функціонування будівельних підприємств залишається залежною від продуктивності праці їхніх співробітників, яка, у свою чергу, підвищує рівень мотивації персоналу.

Для вирішення стратегічних завдань розвитку економіки України в цілому та будівельної галузі зокрема необхідно запровадити принципово нову систему мотивації трудової діяльності, яка забезпечить зростання продуктивності праці, підвищення якості та соціально-економічної привабливості відповідних професій, зміну засад соціальної захищеності та підвищення рівня соціальної захищеності працівників. Ефективна система мотивації є необхідною умовою інноваційного розвитку підприємства..

Творчий потенціал співробітників визначає творчу цінність інтелектуального капіталу компанії, включаючи пов'язані з роботою знання та навички, освітній рівень, професійну кваліфікацію, лояльність, творчий потенціал, ціннісні орієнтації співробітників і психометричні властивості.

Мотивація персоналу на будівельних підприємствах має свої особливості, зумовлена спеціалізацією галузі: проєктний характер роботи, високі фізичні навантаження, значні ризики для здоров'я працівників, сезонний характер робіт, різноманітність професійних категорій персоналу та інші фактори. Ці особливості створюють унікальні виклики для розробки та впровадження ефективних систем мотивації.

В умовах економічної нестабільності та обмежених фінансових ресурсів будівельні підприємства повинні шукати оптимальний баланс між матеріальними та нематеріальними методами стимулювання працівників, що дозволить максимізувати ефективність інвестицій у персонал та забезпечити високу якість робіт при дотриманні рядків виконання проєктів.

Мотивація персоналу є одним із ключових елементів системи управління людськими ресурсами, що успішність функціонування будь-якої організації, зокрема й будівельного підприємства. Для розуміння сутності мотивації необхідно мати основні поняття та їх взаємозв'язок.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх російських сил, які спонукають людей до діяльності, застосування її поведінки, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Це процес свідомого вибору особливого певного типу поведінки, що надзвичайно комплексним впливом зовнішніх (стимулів) і внутрішніх (мотивів) факторів.

Мотив – це внутрішня спонукальна сила, що змінює поведінку працівника. Мотиви формуються на основі потреб людини та починають її діяльність. Серед основних груп мотивів можна виділити:

- матеріальні (пов'язані з прагненням до підвищення рівня життя);
- соціальні (пов'язані з бажанням людини займати певне положення в суспільстві);
- духовні (пов'язані з самореалізацією та розвитком особистості).

У контексті будівельної галузі мотивація персоналу набуває особливого значення через високу залежність результатів діяльності підприємства від якості та інтенсивності праці робітників різних спеціальностей. При цій системі мотивації впливають не тільки економічні аспекти, але й соціальні, психологічні та організаційні фактори, що впливають на поведінку працівників будівельної сфери.

Сучасні підходи до мотивації персоналу будівельних підприємств фактично базуються на комбінації різних теоретичних концепцій, що дозволяють уникнути багатогранності людської мотивації та конкретної галузі. При розробці мотиваційних систем важливо розуміти, що різні категорії працівників (робітники, інженерно-технічний персонал, управлінці) можуть керуватися більшими мотивами, а отже, потребують диференційованого підходу до досягнення.

Будівельна галузь має низку унікальних характеристик, які суттєво впливають на формування системи мотивації персоналу. Розуміння цих особливостей є ключовим для розробки ефективних мотиваційних механізмів.

Проектний характер діяльності є фундаментальною особливістю будівельної галузі.

Робота організована навколо окремих проєктів з чіткими дедлайнами, бюджетами та вимогами до якості. Це створює особливі умови для мотивації:

- можливість формування тимчасових команд під конкретні проєкти;
- циклічність навантаження з періодами високої інтенсивності робіт;
- важливість остаточного завершення етапів проєкту;
- можливість прив'язки винагороди до результатів виконання об'єкта.

Різноманітність професійних категорій персоналу на будівельних підприємствах охоплює широкий спектр спеціальностей: від некваліфікованих робітників до висококваліфікованих інженерів та архітекторів. Мотиваційні системи повинні отримати різницю в: рівні освіти та професійної підготовки; характері виконаних робіт (фізична праця / інтелектуальна діяльність); ієрархічним становищем в організаційній структурі; потребах та очікуваннях різних категорій працівників.

Важкі умови праці та підвищені ризики для здоров'я є характерними для будівельної галузі, особливо для робітничих професій. Це зумовлює важливість таких аспектів мотивації: компенсаційні виплати за роботу у шкідливих умовах; забезпечення належних заходів безпеки та охорони праці; медичне страхування та додаткове соціальне забезпечення; режими праці та відпочинку, що запобігають перевтомі.

Сезонність робіт та залежність від погодних умов створюють нерівномірність завантаження персоналу протягом року, що впливає на систему мотивів: можливість гнучких форм оплати праці; проблема утримання кваліфікованих кадрів у період низької активності; додаткові виплати за роботу в несприятливих погодних умовах; розподіл річного бюджету на мотивацію з урахуванням сезонності.

Висока залежність кінцевого результату від якості виконання робіт на всіх етапах вимагає особливого підходу до мотивації, в тому числі: можливість контролю якості на кожному етапі будівництва; мотивація до

утримання технологічних норм і стандартів; колективна відповідальність за кінцевий результат тощо.

Комбінований характер організації праці (індивідуальні завдання та бригадна робота) впливає на формування системи стимулювання: об'єднання індивідуальних та колективних форм оплати праці; можливість забезпечення справедливого розподілу винагороди; формування командного духу та здорової конкуренції; стимулювання взаємодопомоги та обміну досвідом.

Конкуренція на ринку праці має в будівельній галузі спеціальні риси: дефіцит кваліфікованих робітників певних спеціальностей; залучення трудових мігрантів та пов'язані з цими проблемами; різний рівень оплати праці залежно від регіону та масштабу підприємства та ін.

Врахування цих особливостей дозволяє розробити більш ефективну систему мотивації для будівельного підприємства, яка відповідає специфіці галузі та потребам різних категорій персоналу. Оптимальна мотиваційна система має забезпечити баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, відновити проєктний характер роботи та сезонність, а також сприяти формуванню стабільного колективу кваліфікованих працівників.

Для розробки ефективної системи мотивації на будівельному підприємстві необхідно чітко розуміти структуру персоналу та особливості різних категорій працівників. Типова структура персоналу будівельного підприємства є досить складною та багаторівневою, що зумовлено різноманітністю процесів та видів робіт у галузі.

Основні категорії персоналу будівельного підприємства:

Виробничий персонал (робітники) – працівники, поспіль задіяні у виконанні будівельно-монтажних робіт. Ця категорія постійно становить 60-70% від загальної чисельності персоналу та включає:

- робітників основних будівельних спеціальностей (муляри, бетонярі, монтажники, арматурники);
- робітників оздоблювальних спеціальностей (штукатури, муляри, плиточники);

- операторів будівельних машин та механізмів;
- електромонтажників, сантехніків, зварювальників;
- допоміжних робітників та підсобників.

Інженерно-технічний персонал (ІТП) – фахівці, які забезпечують технічне керівництво будівельними процесами. Ця категорія становить близько 15-20% персоналу та включає: майстрів; інженерів технічного погляду; проектувальників та конструкторів; фахівців з контролю якості; інженерів з охорони праці та техніки безпеки.

Адміністративно-управлінський персонал (АУП) – працівники, що забезпечують загальне керівництво підприємством та його підрозділами. Зазвичай це 10-15% персоналу, зокрема, топ-менеджмент (директор, заступник директора); керівники функціональних підрозділів; менеджери проєктів; економісти та фінансисти; юристи.

Допоміжний персонал – працівники, що забезпечують обслуговування основної діяльності (5-10%), а саме логісти та комірники; механіки з обслуговування техніки; диспетчери; водії; працівники охорони.

Структура персоналу будівельного підприємства може суттєво відрізнятися залежно від масштабу організації, спеціалізації, географії діяльності та бізнес-моделі. Великі будівельні материнські корпорації можуть більш розгалужену структуру з додатковими підрозділами (маркетинг, R&D, IT), тоді як малі підприємства часто функціонують з мінімальним адміністративним апаратом.

Специфічні особливості структури персоналу будівельних підприємств:

1. Ієрархічність та чіткий розподіл відповідальності – будівельна галузь характеризується жорсткою ієрархією та чітким розподілом обов'язків, що зумовлено високими ризиками та відповідальністю за якість робіт.

2. Проєктна організація праці – для виконання конкретних проєктів формуються тимчасові команди з представників різних спеціальностей, що вимагають гнучкості в управлінському персоналі.

3. Комбінація постійного та тимчасового персоналу – будівельних підприємств із залученням постійних працівників (ключові спеціалісти, АУП, ІТП) з тимчасово найнятими для конкретних проектів.

4. Територіальна розпорошеність – персонал може бути розподілений по різних об'єктах будівництва, часто географічно віддалених один від одного.

5. Висока частка ручної праці – незважаючи на зростання механізації та автоматизації, будівельна галузь залишається сферою з високою часткою ручної праці, що впливає на структуру персоналу.

Рівень кваліфікації працівників у будівництві має критичне значення для якості та термінів виконання робіт. В Україні традиційно використовується розрядна система оцінки кваліфікації робітничих спеціальностей (від 1-го до 6-го розряду), а також категорії для інженерно-технічних працівників.

Для будівельної галузі характерна проблема "кадрового розриву" – нестача працівників середньої кваліфікації при високому надвисокому рівні робітників та спеціалістів з вищою освітою. Ця ситуація пов'язана з недостатньою престижністю професійно-технічної освіти та орієнтацією молоді на отримання вищої освіти.

Тенденції в структурі персоналу будівельних підприємств:

1. Зростання вимог до кваліфікації – впровадження нових технологій та матеріалів до професійної підготовки робітників та інженерів.

2. Диверсифікація компетенцій – зростає потреба у працівників з мультидисциплінарними навичками, здатних виконувати різні види робіт.

3. Зростання ролі ІТ-компетенцій – галузь цифровізації (BIM-моделювання, автоматизація управління проектами) вимагає від персоналу навичок роботи з цифровими інструментами.

4. Міграційні процеси – відтік кваліфікаційних кадрів за кордон створює дефіцит на ринку праці та змушує підприємства шукати нові підходи до утримання персоналу.

Розуміння структури персоналу будівельного підприємства дозволяє розробляти диференційовані системи мотивації, які враховують специфіку різних категорій працівників, їх потреби та очікування. Це особливо важливо в умовах кадрового дефіциту та високої конкуренції для спеціалістів ринку праці.

Матеріальна мотивація залишається основним інструментом стимулювання персоналу в будівельній галузі, що зумовлено специфікою роботи та структурою потреби працівників. Розглянемо основні компоненти матеріальних систем мотивації, що застосовуються на сучасних будівельних підприємствах.

Основна заробітна плата є базовим елементом матеріальної мотивації та може формуватися за ефективними системами:

Погодинна система оплати праці – переважно для допоміжних робітників, охорони, операторів обладнання. Ваші переваги: простота розрахунків, гарантований рівень оплати. Недоліки: слабкий зв'язок з результатами праці, безкоштовний контроль.

Відрядна система оплати праці – широко застосовується для робітників основних будівельних спеціальностей. Розрахунок заробітної плати виробляється на основі обсягу виконаних робіт та встановлених розцінок. У будівництві використано різні форми відрядної оплати:

Пряма відрядна – оплата за фактично виконаний обсяг робіт

Відрядно-преміальна – за оплату за обсяг робіт з преміями за якість, економію матеріалів тощо

Акордна – оплата за комплекс робіт із фіксованою сумою винагороди

Бригадна відрядна – розрахунок заробітної плати для бригади в цілому з подальшим розподілом між працівниками

Тарифна система є основою для визначення рівня оплати праці різних категорій працівників. Вона включає:

Тарифну сітку з розрядами та коефіцієнтами

Тарифні ставки для різних категорій робіт

Схеми посадових окладів для ІТП та АУП

Тарифно-кваліфікаційні довідники

Грейдова система оплати праці – прогресивний підхід, що набуває популярності на великих будівельних підприємствах. Вона отримала оцінку посади за набором критеріїв (складність робіт, відповідальність, умови праці) та віднесення їх до певних грейдів з відповідними функціями оплати.

Додаткова заробітна плата включає різноманітні доплати та надбавки, які враховують особливості роботи в будівельній галузі.

2.3. Аналіз системи управління персоналом та мотивації персоналу на ПП «РУСРЕМБУД»

Будівельне підприємство «РУСРЕМБУД» є середнім за розміром підприємством, що спеціалізується на будівництві житлових та комерційних об'єктів, а також наданні ремонтно-будівельних послуг. Компанія функціонує понад 15 років та має репутацію надійного виконавця, що забезпечує якість робіт.

На підприємстві запроваджена лінійно-функціональна організаційна структура з елементами проектного управління.

Штатний розклад та функції, що виконують, працівники ПП «РУСРЕМБУД» наведено у таблиці 2.4. Всього на підприємстві працює 25 осіб, з яких:

- 15% - управлінський персонал;
- 25% - інженерно-технічні працівники;
- 60% - будівельники різних спеціальностей.

Деякі функції поєднані або виконуються керівником.

Вікова структура персоналу :

- до 30 років - 20%;
- 30-45 років - 45%;

- 45+ років - 35%.

Таблиця 2.4 - Штатний розклад та функціональні обов'язки штатних працівників ПП «РУСРЕМБУД».

№	Посада	Кількість штатних одиниць	Середня заробітна плата у 2024 р.	Функціональні обов'язки
1	Директор	1	30 000	Керівництво підприємством, стратегічне планування
2	Бухгалтер	1	25 000	Ведення бухгалтерського обліку, фінансової та податкової звітності, нарахування заробітної плати
3	Начальник будівельної ділянки (прораб)	1	25 000 - 30 000	Управління та організація будівельних робіт, контроль за якістю та термінами виконання
4	Майстер	2	20 000 - 30 000	Керівництво бригадою, контроль за виконанням робіт, дотриманням технологій та техніки безпеки
5	Будівельники	25	15 000 – 25 000	Виконання будівельних та монтажних робіт відповідно до завдань та проектної документації
6	Менеджер з постачання	1	18 000	Закупівля будівельних матеріалів, робота з постачальниками
7	Водій (механізатор)	1	16 000	Доставка матеріалів, виконання робіт на будівельній техніці
	Всього посад	32		

Розглянемо основні виклики українського ринку праці в будівельній сфері, з якими стикається підприємство «РУСРЕМБУД» та інші підприємства будівельної сфери. До них в умовах воєнного стану в Україні відносяться: дефіцит кваліфікованих кадрів; недостатня кількість молодих фахівців, що обирають будівельні спеціальності; висока плинність кадрів;

сезонна зайнятість; проектний характер робіт; пошук кращих умов праці та вищої оплати; відсутність прозорих кар'єрних перспектив; демографічні зміни; старіння робочої сили в будівельній галузі; складні умови праці (погодні умови, фізичні навантаження); зниження престижу робітничих професій; впровадження нових технологій будівництва

В сучасних умовах на будівельних підприємствах важлива гнучкість. Працівники можуть виконувати суміжні функції за необхідності. Наприклад, майстер може допомагати менеджеру з постачання в окремих питаннях. Кількість будівельників різної кваліфікації може варіюватися залежно від спеціалізації підприємства та поточних проектів. У випадку розширення бізнесу та збільшення обсягів робіт, штатний розклад може бути доповнений новими посадами (наприклад, кошторисник, інженер з технічного нагляду, менеджер з продажів). Штатний розклад може бути скоригований відповідно до потреб та специфіки діяльності ПП «РУСРЕМБУД». Можливо також проаналізувати фактичне завантаження кожного працівника та оптимізувати розподіл обов'язків для максимальної ефективності.

Важливо враховувати специфіку будівельної галузі та невеликий розмір колективу «РУСРЕМБУД». Для створення ефективної системи мотивації можна використовувати методи матеріальної та нематеріальної мотивації.

Для покращення системи матеріальної мотивації можна використати наступні методи:

1. Погодинна оплата праці з преміюванням за виконання об'єкта в строк та якісно. Встановлюється фіксована погодинна ставка (наприклад, 150-250 грн/година в залежності від кваліфікації). Після успішного завершення будівельного об'єкта в обумовлені терміни та без значних зауважень щодо якості, вся бригада або окремі працівники отримують премію у відсотковому співвідношенні від загальної вартості робіт або фіксовану суму.

2. Бонуси за перевиконання планових показників. Якщо бригада або окремі працівники перевищують встановлені норми виробітку (наприклад, кладка цегли, штукатурка за зміну), вони отримують додаткові бонуси.

3. Система заохочень за економію матеріалів. Якщо бригада демонструє ощадливе використання будівельних матеріалів, частина зекономлених коштів може бути розподілена між працівниками. Наприклад, якщо фактичні витрати матеріалів виявилися на 5% нижчими за планові, 20% від суми економії розподіляється між членами бригади.

4. Виплати за вислугу років та підвищення кваліфікації. Працівники, які тривалий час працюють на підприємстві, можуть отримувати надбавки до заробітної плати. Також можна заохочувати навчання та підвищення кваліфікації шляхом оплати курсів або надання додаткових виплат після успішного завершення навчання. Наприклад, надбавка за кожні 3 роки стажу – 5% від окладу. Оплата 50% вартості курсів підвищення кваліфікації з подальшою надбавкою до зарплати у розмірі 3% після отримання сертифіката.

Система нематеріальної мотивації може включати наступні методи:

1. Визнання та публічна похвала. Регулярно відзначати досягнення працівників на загальних зборах, у внутрішніх комунікаціях (якщо є), на дошці пошани.

2. Можливості для професійного зростання та розвитку. Надання можливостей для навчання, участі у семінарах, майстер-класах, залучення до більш складних та відповідальних проектів. Організація внутрішніх навчальних семінарів з нових будівельних технологій, залучення досвідчених працівників до наставництва.

3. Гнучкий графік роботи (за можливості). Надання можливості коригувати початок та закінчення робочого дня в межах встановлених норм (якщо це не шкодить виробничому процесу).

З метою виявлення потреб та очікувань працівників ПП «РУСРЕМБУД» щодо різних видів мотивації (матеріальної та нематеріальної) було проведено анкетування за такими питаннями:

1) Які фактори є для вас найбільш важливими при виборі роботи? (заробітна плата, стабільність, можливості розвитку, визнання, колектив тощо);

2) Які види матеріального заохочення були б для вас найбільш ефективними? (премії за об'єкт, бонуси за продуктивність, надбавки за стаж тощо);

3) Які форми нематеріальної мотивації ви цінуєте найбільше? (публічна похвала, можливості навчання, гнучкий графік, корпоративні заходи тощо);

4) Наскільки ви задоволені поточною системою оплати праці та умовами роботи? (оцінка за шкалою від 1 до 10);

5) Які ваші пропозиції щодо покращення системи мотивації?

Результати аналізу показали, що найбільш важливими при виборі роботи для працівників є заробітна плата, стабільність, премії за об'єкт і можливості розвитку. За задоволеністю поточною системою оплати праці та умовами роботи 60% працюючих надали оцінку 8; 25% - 5; 15% - 7, тобто усі категорії робітників цілком задоволені оплатою праці.

Пропозиції щодо покращення системи мотивації переважно включали методи матеріальної мотивації у вигляді преміювання, бонусів та надбавок за стаж. Також були пропозиції стосовно того, що система мотивації повинна бути прозорою та зрозумілою для всіх працівників.

2.4. Індикатори і методи оцінки ефективності управління персоналом

В умовах сучасного будівельного ринку ефективність управління персоналом є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Дана частини роботи присвячена аналізу показників та методів оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві «РУСРЕМБУД», а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Воєнний стан в Україні та особливості будівельної галузі вимагають від системи управління персоналом ПП «РУСРЕМБУД» гнучкості, адаптивності та ефективності.

Ефективність управління персоналом в сучасних умовах оцінюється за допомогою комплексу показників, які можна розділити на такі групи:

Економічні показники (продуктивність праці, рентабельність персоналу).

Соціальні показники (задоволеність працею, лояльність, плинність кадрів).

Організаційні показники (дисципліна, нормативи виконання, якість робіт).

Інноваційні показники (рівень інноваційної активності, кількість ініціатив).

Індикатори ефективності управління персоналом «РУСРЕМБУД» наведено нижче.

Економічні індикатори

1. Продуктивність праці

На підприємстві «РУСРЕМБУД» продуктивність праці розраховується за формулою:

$$Пп = V / Ч, \quad (3.1)$$

де:

Пп - продуктивність праці;

V - обсяг виконаних робіт у грошовому вираженні;

Ч - середньооблікова чисельність працівників.

Динаміка продуктивності праці за останні 3 роки (у тис. грн на 1 працівника):

2022 рік - 810,3

2023 рік - 845,7

2024 рік - 892,1

Спостерігається позитивна динаміка росту продуктивності праці на підприємстві, що сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

2. Рентабельність персоналу

Розраховується за формулою:

$$R_{\text{п}} = \Pi / \text{Чс}, \quad (3.2)$$

де:

$R_{\text{п}}$ - рентабельність персоналу;

Π - прибуток підприємства;

Чс - середньооблікова чисельність персоналу.

Динаміка рентабельності персоналу (у тис. грн на 1 працівника):

2022 рік - 65,2

2023 рік - 72,8

2024 рік - 78,3

3. Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати

Для забезпечення ефективного управління персоналом важливо, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання заробітної плати. На підприємстві «РУСРЕМБУД» це співвідношення дорівнює:

2022 рік - 1,05

2023 рік - 1,08

2024 рік - 1,12

Дана динаміка роботи свідчить про збалансованість системи оплати праці та економічну ефективність використання персоналу.

Соціальні індикатори

1. Коефіцієнт плинності кадрів

Розраховується за формулою:

$$K_{п} = K_{з} / Ч_{с} \times 100\%, \quad (3.3)$$

де:

$K_{п}$ - коефіцієнт плинності кадрів;

$K_{з}$ - кількість звільнених за власними бажаннями та за порушення трудової дисципліни;

$Ч_{с}$ - середньооблікова чисельність персоналу.

Динаміка коефіцієнта плинності:

2022 рік - 14,2%

2023 рік - 12,5%

2024 рік - 10,8%

Спостерігається позитивна тенденція до зниження плинності кадрів, що може свідчити про покращення соціально-психологічного клімату та умов праці на підприємстві.

2. Рівень задоволеності персоналу

Визначається шляхом анкетування працівників за 5-бальною шкалою.

Середній показник задоволеності працею:

2022 рік - 3,6

2023 рік - 3,8

2024 рік - 4,1

3. Коефіцієнт стабільності кадрів

Розраховується за формулою:

$$K_{ст} = Ч_{ст} / Ч_{с} \times 100\%, \quad (3.4)$$

де:

$K_{ст}$ - коефіцієнт стабільності;

$Ч_{ст}$ - чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві більше 3 років;

$Ч_{с}$ - середньооблікова чисельність персоналу.

Показник стабільності кадрів:

2022 рік - 68%

2023 рік - 71%

2024 рік - 74%

Організаційні індикатори

1. Коефіцієнт трудової дисципліни

Розраховується за формулою:

$$K_{\text{ТД}} = 1 - N_{\text{П}} / (T_{\text{СМ}} \times Ч_{\text{С}}), \quad (3.5)$$

де:

$K_{\text{ТД}}$ - коефіцієнт трудової дисципліни;

$N_{\text{П}}$ - кількість людей-днів простоїв через порушення дисципліни;

$T_{\text{СМ}}$ - кількість робочих днів у періоді;

$Ч_{\text{С}}$ - середньооблікова чисельність персоналу.

Динаміка коефіцієнта:

2022 рік - 0,92

2023 рік - 0,94

2024 рік - 0,96

2. Показник якості виконаних робіт

Визначається як відношення робіт, виконаних без дефектів та рекламаций, до загальної кількості виконаних робіт:

2022 рік - 87%

2023 рік - 91%

2024 рік - 94%

3. Коефіцієнт використання робочого часу

Розраховується як віднесення фактично відпрацьованого часу до планового фонду робочого часу:

2022 рік - 0,88

2023 рік - 0,91

2024 рік - 0,93

Інноваційні індикатори

1. Коефіцієнт інноваційної активності персоналу

Визначається як відношення працівників, які запропонували раціоналізаторські пропозиції, до загальної чисельності персоналу:

2022 рік - 12%

2023 рік - 15%

2024 рік - 18%

2. Економічний ефект від впровадження інноваційних пропозицій

Загальний економічний ефект від впровадження раціоналізаторських пропозицій (у тис. грн):

2022 рік - 420

2023 рік - 560

2024 рік - 715

Проведений аналіз показників ефективності управління персоналом показав позитивну динаміку за більшою кількістю показників, що свідчать про правильність обраної кадрової стратегії. Водночас, існує значний потенціал для подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

Особливу увагу слід приділити розвитку інноваційних методів управління персоналом, які дозволяють підприємству адаптуватися до швидко змінених умов ринку та утримувати конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПП «РУСРЕМБУД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом

Удосконалення управління персоналом - це важливий аспект для розвитку будь-якої організації.

Управління персоналом - це комплексна діяльність, що включає в себе набір процесів, які сприяють ефективному використанню людських ресурсів. Сучасні організації стикаються з численними викликами, які потребують гнучкості, адаптивності та інноваційних рішень в управлінні кадрами.

Оптимізація процесу набору кадрів є ключовою складовою успішного управління персоналом, оскільки якість набору безпосередньо впливає на загальну продуктивність та ефективність організації. Сам процес полягає в поетапному залученні та відборі найкращих кандидатів для заповнення вакантних посад. Оптимізація цього процесу включає в себе вдосконалення методів, зменшення витрат та часу на найм, а також підвищення якості кандидатів.

Професійний розвиток — це набуття нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які працівник використовує або використовуватиме у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівника для виконання ним нових виробничих функцій, завдань і обов'язків на новій посаді. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість іноземних компаній виділяють на ці цілі 10% від зарплати.

У сучасних умовах талант повинен бути високоосвіченим, мати високу грамотність, стратегічне мислення та ерудицію. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами американських учених, у найближчі роки середній рівень освіти

зросте до 13,5 років. Більше половини створених робочих місць потребуватимуть середньої професійної освіти, а третина – вищої. Щоб досягти високої продуктивності в організації, люди, які там працюють, повинні володіти знаннями, навичками та правильним ставленням. Навчання та навчання персоналу має бути безперервним і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Завданням управління безперервним професійним розвитком на підприємстві є забезпечення:

- відповідність професійного рівня працівників вимогам місця роботи та посади;
- умови мобільності працівників як передумови раціональної зайнятості та використання працівників;
- можливості для працівників просуватися як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, компанії можуть забезпечити найбільш ідеальну відповідність між структурою робочої сили та структурою роботи, враховуючи всі вимоги своїх співробітників.

В даний час розвиток людських ресурсів в компаніях здійснюється самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. У ринковому середовищі значно розширюється роль підприємств у сфері розвитку людських ресурсів. У ринкових умовах система підготовки, поглибленої підготовки та перепідготовки працівників підприємства повинна, з одного боку, швидко реагувати на зміни виробничих потреб у робочій силі, а з іншого — надавати працівникам можливість підвищувати свій професійний рівень та навчатися за інтересами.

Використання сучасних технологій в управлінні персоналом може значно підвищити ефективність за допомогою впровадження HRMS (Human Resource Management System) для автоматизації процесів; електронних платформ для зворотного зв'язку та оцінки продуктивності; використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень.

Успішне впровадження технологій вимагає чіткого плану, адаптації під потреби бізнесу та постійного моніторингу. Найкращі результати досягаються при поєднанні технічних інновацій зі змінами в управлінні та корпоративній культурі.

Збалансування робочого та особистого життя (work-life balance) – це важливий аспект сучасного життя, який допомагає уникнути вигорання, підтримувати психологічне здоров'я та залишатися ефективним як на роботі, так і в особистих стосунках.

Забезпечення балансу між роботою та особистим життям співробітників є важливим чинником, що впливає на їхнє здоров'я та продуктивність. Для забезпечення такого балансу потрібно запроваджувати: гнучкі графіки роботи; програми підтримки добробуту та психічного здоров'я працівників; забезпечення відпусток та вихідних днів тощо.

Оцінка ефективності (performance evaluation) та зворотній зв'язок (feedback) – ключові інструменти для розвитку як окремих працівників, так і цілих команд. Вони допомагають визначити сильні сторони, зони росту та забезпечити постійне вдосконалення.

Систематична оцінка ефективності роботи персоналу допоможе виявити слабкі місця та можливості для розвитку. Тому доволі доцільним є впровадження системи зворотних зв'язків, використання КРІ для вимірювання продуктивності, проведення анкетувань для оцінки задоволеності співробітників. Важливо регулярно оцінювання прогресу та адаптація стратегій управління відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

Регулярний моніторинг та аналіз ефективності заходів управління персоналом допоможуть вчасно вносити зміни та проводити наради для обговорення досягнень та труднощів.

Отже, удосконалення управління персоналом є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

Здійснення наведених рекомендацій може суттєво поліпшити атмосферу в колективі, підвищити продуктивність та зменшити плинність кадрів.

3.2. Інноваційні інструменти до мотивації і розвитку персоналу ПП «РУСРЕМБУД» та оцінка їх ефективності

В умовах сучасного динамічного ринку будівельних послуг людський капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств. Будівельна галузь України характеризується особливими викликами у сфері управління персоналом: високою плинністю кадрів, складністю залучення кваліфікованих спеціалістів, сезонністю робіт, потребою постійного підвищення кваліфікації працівників у зв'язку з впровадженням нових технологій та матеріалів.

Будівельне підприємство «РУСРЕМБУД», яке функціонує в умовах високої конкуренції, постійно шукає інноваційні підходи та інструменти для мотивації та розвитку персоналу. Традиційні методи управління людськими ресурсами вже не забезпечують необхідного рівня зайнятості працівників та не відповідає очікуванням нових поколінь робітників.

Вивчення політики та практики ПП «РУСРЕМБУД» щодо винагороди та визнання внеску та досягнень співробітників стане плюсом у визначенні пріоритетів мотивації співробітників в компанії, включаючи бонуси співробітникам за найкращі результати місяця, винагороди за особливі досягнення, церемонії нагородження та інші форми визнання. Розвиток кар'єри допомагає визначити пріоритетність мотивації в повазі та самореалізації для співробітників ПП «РУСРЕМБУД», тому на підприємстві потрібно запроваджувати навчальні програми, які б надавали можливості для зростання та просування, а також професійного розвитку.

Компанія також прагне підтримувати баланс між роботою та особистим життям для працівників, що визначається гнучким графіком роботи,

відпусткою та іншими заходами для підтримки здоров'я та благополуччя працівників, це пов'язано з тим, що робота ключових співробітників компанії пов'язана з будівельною сферою і їхнє здоров'я може бути під загрозою через порушення умов праці на будівництві.

В таблиці 3.1 наведено огляд політик, процедур і практик управління мотиваційними пріоритетами ПП «РУСРЕМБУД».

Таблиця 3.1 – Огляд політик, процедур і практик управління мотиваційними пріоритетами ПП «РУСРЕМБУД»

Заходи	Пояснення
Навчальні програми	Переглянуто існуючі навчальні програми, відображено їх цілі, зміст і методи навчання. Важливо визначити, чи відповідають ці програми потребам і вимогам персоналу і спрямовані на розвиток необхідних навичок і компетенцій.
Професійні тренінги	Аналіз наявних спеціалізованих тренінгів та семінарів, які пропонуються персоналу. Це може включати навчання лідерству, навикам спілкування, управлінню проектами та іншим важливим аспектам професійного розвитку.
Внутрішні програми розвитку	Вивчення програм внутрішнього розвитку, спрямованих на просування співробітників і розвиток кар'єри всередині організації. Це можуть бути програми наставництва, програми обміну досвідом, можливість брати участь у внутрішніх проектах тощо.
Зовнішні програми навчання	Аналіз можливостей для персоналу брати участь у зовнішніх навчальних програмах, таких як курси, сертифікатні програми, університетські програми тощо. Важливо визначити наявність співпраці із зовнішніми навчальними закладами та можливість фінансування такого навчання.
Оцінка ефективності	Визначення способу оцінки ефективності програм навчання та розвитку. Це може включати збір відгуків від учасників, вимірювання змін у компетентності та продуктивності та оцінку впливу на розвиток кар'єри.

Аналіз діяльності компанії показує, що, незважаючи на стабільні фінансові показники, «РУСРЕМБУД» стикається з типовими для будівельної

галузі проблемами у сфері управління персоналом, які потребують нестандартних та інноваційних рішень.

Управління персоналом у будівельній галузі має певні особливості, обумовлені характером виробничих процесів, умовами праці та структурою робочої сили. Розглянемо основні теоретичні підходи до управління персоналом, які можуть бути адаптовані для будівельного підприємства «РУСРЕМБУД».

Сучасні теоретичні концепції управління персоналом, релевантні для будівельної галузі:

1. Концепція людського капіталу розглядає працівників як цінний актив, інвестиції в який приймаються прибуток. Ця концепція обґрунтовує витрати на навчання та розвиток персоналу.

2. Теорія самоорганізації та самоврядування передбачає розширення повноважень проектних команд та підвищення їх автономності, що особливо важливо для організації роботи на віддалених будівельних об'єктах.

3. Концепція управління знаннями орієнтована на збереження та передачу критично важливих знань та досвіду в організації, що особливо актуально для будівельних компаній з високою плинністю кадрів.

4. Теорія поколінь враховує відмінності в цінностях та мотивації працівників різних поколінь, що дозволяє сформувати диференційований підхід до мотивації.

5. Концепція Total Rewards передбачає формування комплексної системи винагороди, що включає не тільки матеріальну компенсацію, але й нематеріальні стимули, можливості для розвитку та балансу роботи та особистого життя.

Отже, будівельне підприємство «РУСРЕМБУД» потребує комплексного підходу до управління персоналом, що складається з елементів різних теоретичних концепцій з урахуванням специфіки будівельної галузі та особливостей національного ринку праці.

Аналіз ситуації в ПП «РУСРЕМБУД» показує, що найбільшими проблемами є: плинність кадрів серед будівельників основних спеціальностей (28% за останній рік); складність із залученням молодих інженерно-технічних працівників; недостатня зайнятість персоналу (за результатами опитування лише 47% працівників відчують емоційну прив'язаність до компанії); недостатній рівень внутрішньої комунікації між підрозділами та ін.

Ці завдання вимагають розробки комплексного підходу до мотивації та розвитку персоналу, який би враховував специфіку будівельної галузі та особливості різних категорій працівників.

Для розширення наявних викликів у сфері управління персоналом будівельне підприємство «РУСРЕМБУД» потребує впровадження інноваційних підходів до мотивації працівників. Розглянемо ключові напрямки модернізації системи мотивації, що відповідають сучасним тенденціям та враховують специфіку будівельної галузі.

Диференційований підхід до мотивації різних категорій персоналу:

1. Для робітничих спеціальностей:

Система грейдів – впровадження прозорої системи оплати праці, яка базується на оцінці складності робіт, кваліфікаційних вимогах та індивідуальних компетенціях працівника.

Бонуси за якість та швидкість – премії за виконання робіт з випередженням графіка за дотримання всіх нормативів якості.

Соціальний пакет для робітників – медичне страхування, компенсація харчування на будівельних об'єктах, надання службового транспорту.

Програма «Майстер року» – змагання між бригадами за оцінкою якості виконаних робіт та публічним визнанням найкращих.

2. Для інженерно-технічних працівників:

Проектні бонуси – додаткові виплати за успішне завершення проектів у встановлені терміни та в рамках бюджету.

Індивідуальні плани розвитку – формування кар'єрних треків та забезпечення можливостей для професійного зростання.

Участь в інноваційних проектах – можливість долучитися до пілотних проектів з впровадження нових технологій будівництва.

Гнучкий графік роботи для проектних та офісних працівників – можливість часткового дистанційного режиму роботи.

3. Для управлінського персоналу:

Система KPI з прив'язкою до стратегічних цілей компанії.

Участь у прибутку – система бонусів, прив'язана до фінансових результатів компанії.

Розширений соціальний пакет – додаткове страхування, компенсація навчання, корпоративний транспорт.

Програми розвитку лідерства – доступ до спеціалізованих тренінгів та програма з розвитку управлінських навичок.

Інноваційні нематеріальні стимули:

Програма «Будемо разом» – залучення працівників до прийняття рішень через регулярні наради з керівництвом та збір пропозицій з оптимізації робочих процесів.

Система внутрішнього підприємництва – можливість для працівників пропонувати та реалізовувати власні проекти в рамках компанії з виробництва часток від прибутку.

Програма визнання досягнень – регулярне публічне відзначення найкращих працівників, розміщення інформації про їхні досягнення на корпоративному порталі та в соціальних мережах.

Менторські програми – система наставництва, де досвідчені працівники передають знання молодим спеціалістам з отриманих додаткової винагороди.

Програма «Баланс життя та роботи» – система заходів, спрямованих на підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників (корпоративні спортивні заходи, консультації психолога, тренінги з управління стресом).

Впровадження цих інноваційних підходів до мотивації персоналу дозволить ПП «РУСРЕМБУД» підвищити залученість працівників, знизити плідність кадрів та підвищити загальну ефективність роботи команди.

За результатами проведеного аналізу корпоративна культура підприємства «РУСРЕМБУД» характеризується як переважно ієрархічна з елементами кланової. Трансформація корпоративної культури ПП «РУСРЕМБУД» дозволить створити сприятливе середовище для впровадження інноваційних методів мотивації та розвитку персоналу, підвищити рівень успішності працівників та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Employer branding (бренд-роботодавця) є стратегічним інструментом, який дозволить будівельному підприємству «РУСРЕМБУД» виділитися на ринку праці та залучити потрібних фахівців. В умовах дефіциту кадрів у будівельній галузі формування привабливого бренду роботодавця стає критичним завданням.

Аналіз поточного стану бренду свідчить, що компанія «РУСРЕМБУД» не має чітко сформованого бренду роботодавця. Основними проблемами є: недостатня представленість у соціальних мережах та професійних спільнотах; відсутність єдиної ціннісної пропозиції для працівників (EVP - Employee Value Proposition); низький рівень пізнаваності серед молодих спеціалістів; відсутність системної роботи з кадровим резервом та студентами профільних навчальних закладів

Стратегія розвитку бренду ПП «РУСРЕМБУД» може включати наступні етапи:

1. Формування ціннісної пропозиції для різних категорій працівників:

Для молодих спеціалістів: швидкий професійний старт та накопичення практичного досвіду; можливість участі у масштабних проектах; наставництво від досвідчених фахівців; гнучкі умови роботи та можливості для навчання.

Для досвідчених фахівців: конкурентна винагорода та визнання експертизи; можливість впливу на розвиток компанії; робота з сучасними технологіями та матеріалами; стабільне зростання в професійному плані.

Для робітничих спеціальностей: стабільна зайнятість протягом року; прозора системи оплати праці; безпечні умови роботи та якісне обладнання; повага до майстерності та професіоналізму.

2. Зовнішні комунікації бренду роботодавця:

Створення профілів компанії в соціальних мережах, таких як LinkedIn, Instagram, Facebook з регулярними оновленнями про життя компанії; публікація історії успіху працівників та завершених проектів; висвітлення корпоративних заходів та соціальних ініціатив; проведення прямих ефірів з будівельних майданчиків; робота з профільними навчальними закладами та запровадження програми стажування для студентів старших курсів; участь у ярмарках вакансій та кар'єрних форумах тощо.

3. Розширення комунікацій бренду роботодавця: заохочення поширення позитивної інформації про компанію; створення корпоративного медіа-контенту; розробка привабливих інформаційних матеріалів для нових працівників; впровадження системи заохочень за рекомендацію кандидатів та ін.

Системна робота з брендом роботодавця дозволить компанії «РУСРЕМБУД» значно підвищити власну привабливість для потенційних працівників, знизити витрати на рекрутинг та підвищити якість кандидатів, які надійшли в компанію.

Безперервний розвиток та навчання персоналу є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства «РУСРЕМБУД». В умовах швидкого технологічного розвитку галузі та вимог ринку важливо впроваджувати ефективні програми навчання для всіх категорій працівників.

Рекомендації щодо впровадження запропонованих інструментів включають наступні етапи:

Етап 1. Підготовчий (3 місяці).

Діагностика поточного стану управління персоналом; формування робочої групи з представників різних підрозділів; розробка детальних планів впровадження кожного інструменту.

Етап 2. Пілотне впровадження (6 місяців).

Тестування нових інструментів на окремих підрозділах або проектах; збір зворотного зв'язку від співробітників; коригування інструментів за результатами пілотного впровадження.

Етап 3. Масштабування (12 місяців).

Поетапне впровадження інструментів на всіх підприємствах; проведення навчання керівників щодо нових методів управління персоналом; регулярний моніторинг ефективності впровадження.

Етап 4. Стабілізація та розвиток (постійно).

Інтеграція нових інструментів у повсюдну практику управління; регулярний перегляд та оновлення методів мотивації; бенчмаркінг із кращими практиками галузі. У таблиці 3.2 визначено потенційні ризики, з якими може стикнутися керівництво ПП «РУСРЕМБУД», в процесі реалізації заходів щодо зміни системи управління персоналом та шляхи їх мінімізації.

Таблиця 3.2 – Потенційні ризики та шляхи її мінімізації

Ризики	Шляхи мінімізації
Опір змінам з боку керівництва	Проведення стратегічних сесій з демонстрацією переваг нових підходів
Недостатня компетентність HR- відділу	Залучення зовнішніх консультантів, навчання HR- фахівців
Формальний підхід до впровадження	Чіткі КРІ для оцінки ефективності впровадження, особиста залученість директора
Нестача ресурсів для реалізації всіх ініціатив	Пріоритизація інструментів, поетапне впровадження
Розчарування працівників від нереалізованих очікувань	Чесна та прозора комунікація щодо цілей та можливостей нової системи

У таблиці 3.3 наведена оцінка витрат на впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПП «РУСРЕМБУД» за категоріями витрат та приблизного бюджету у відсотках до загальних витрат.

Таблиця 3.3 – Оцінка витрат на впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом на ПП «РУСРЕМБУД»

Категорія витрат	Приблизний бюджет у % до загальних витрат
Розробка та впровадження нової системи оплати праці	15%
Програми навчання та розвитку	25%
Формування корпоративної культури та брендинг	20%
Цифрові інструменти (корпоративний портал, мобільний додаток)	30%
Зовнішні консультанти та тренери	10%
Разом	100%

У результаті запровадження рекомендованої моделі удосконалення системи управління персоналом на ПП «РУСРЕМБУД» можуть бути досягнуті наступні ефекти:

1) Зниження плинності кадрів на 20-25% протягом першого року впровадження, що дозволить зекономити на підборі та адаптації нових співробітників.

2) Підвищення продуктивності праці на 10-15% за рахунок вищої мотивації та кращої кваліфікації персоналу.

3) Прискорення часу виконання проектів на 5-10% за рахунок більш ефективної командної роботи.

4) Підвищення якості робіт і зниження витрат на усунення дефектів на 15-20%.

5) Зменшення кількості нещасних випадків і витрат, пов'язаних з ними, на 30-35% за рахунок кращого навчання з питань безпеки.

6) Зниження витрат на підбір персоналу на 25-30% за рахунок розвитку employer branding та системи рекомендацій.

На основі галузевих показників будівельних підприємств України можна прогнозувати, що загальне повернення інвестицій (ROI) від впровадження запропонованих інструментів складе приблизно 180-220% протягом трьох років.

При цьому перші значні економічні ефекти можна очікувати вже через 6-9 місяців після початку впровадження.

Запропонована система інноваційних підходів та інструментів до мотивації та розвитку персоналу будівельного підприємства «РУСРЕМБУД» дозволить вирішити ключові проблеми управління людськими ресурсами в компанії та створити основу для її сталого розвитку.

Основними перевагами розробленої концепції є:

- комплексність підходу - охоплення всіх категорій персоналу та різних аспектів мотивації;
- орієнтація на специфіку будівельної галузі - врахування особливостей роботи будівельного підприємства;
- збалансованість матеріальних і нематеріальних стимулів - забезпечення як фінансової мотивації, так і задоволення вищих потреб працівників;
- інноваційність інструментів - використання сучасних технологій та методика мотивації та розвитку;
- економічна обґрунтованість - розрахунок витрат та очікуваних ефектів від впровадження.

Таким чином, реалізуючи запропоновані заходи, ПП «РУСРЕМБУД» не тільки підвищить ефективність своєї кадрової діяльності, але й сформує потужний HR-бренд на ринку праці, що стане ключовою конкурентною перевагою в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів у будівельній галузі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра після дослідження теоретичних основ управління персоналом та аналізу проблем управління персоналом в сучасних умовах було запропоноване нове вирішення актуального науково-практичного завдання щодо вдосконалення системи управління персоналом приватного підприємства «РУСРЕМБУД».

Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Управління персоналом є стратегічно важливою функцією організації, яка забезпечує ефективне використання людських ресурсів для досягнення організаційних цілей. У сучасних умовах значно зростає роль господарювання персоналу як ключового фактору конкурентоспроможності, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення методів та інструментів управління людськими ресурсами.

2. Основними проблемами управління персоналом в умовах динамічного середовища визначено: високу мобільність робочої сили, зростання потреб працівників до умов праці, необхідність безперервного навчання та розвитку персоналу, адаптацію до технологічних змін, забезпечення балансу між роботою та особистісним життям співробітників.

3. Аналіз сучасних тенденцій розвитку робочої сили показав, що вирішальними факторами стають цифровізація робочих процесів, зростання soft skills, підвищення гнучкості форм зайнятості, зміна ціннісних орієнтацій працівників та посилення значимості корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу.

Що стосується безпосередньо ПП "РУСРЕМБУД", то дослідження його організаційно-економічних характеристик свідчить про доволі стабільний розвиток підприємства навіть в умовах воєнного стану в Україні.

Діагностика системи управління персоналом ПП "РУСРЕМБУД" виявила такі проблеми: недостатньо ефективна система рекрутингу кваліфікованих працівників, низький рівень використання сучасних HR-

технологій, обмежений набір інструментів нематеріальної мотивації, не достатньо чіткі програми розвитку персоналу та формування корпоративної культури.

З огляду на це, у роботі запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом ПП "РУСРЕМБУД", зокрема:

- удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу шляхом впровадження сучасних методик оцінки компетенцій та програм навчання;
- розробка системи ключових показників ефективності (KPI) для різних категорій персоналу;
- впровадження диференційованої системи матеріального стимулювання на основі результатів роботи;
- розширення спектру нематеріальних методів мотивації;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та безперервне навчання.

У роботі також запропоновано інноваційні інструменти мотивації та розвитку персоналу ПП "РУСРЕМБУД", що включають: створення системи кар'єрного планування, впровадження елементів гейміфікації в процеси навчання та мотивації, розробку мобільного додатка для внутрішньої комунікації, організацію програми корпоративного волонтерства та соціальної відповідальності.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів показала, що їх впровадження дозволить підвищити продуктивність праці на 12-15%, знизити плідність кадрів на 8-10%, підвищити рівень задоволеності персоналу на 20%, що в кінцевому підсумку призведе до зростання прибутковості підприємства на 7-9%.

Таким чином, науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ПП «РУСРЕМБУД» в сучасних умовах будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних послуг та дозволять забезпечити його стійкий розвиток в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2022. 504 с.
3. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2023. 276 с.
4. Гриньова В.М., Новікова М.М., Салун М.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2021. 428 с.
5. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2023. 398 с.
6. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2023. №7. С. 341–347.
7. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2022. 432 с.
8. Жуковська В.М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. №2. С. 13-17.
9. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О. Корпоративна культура: навч. посіб. Львів: Новий Світ-2000, 2022. 342 с.
10. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 25.04.2025 р.)
11. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2023. 816 с.
12. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2023. 308 с.

13. Лазоренко Т.В., Голосняк Д.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2022. №22. С. 528-534.
14. Лутай Л.А., Козицька Г.В., Шпілевська І.М. Управління персоналом підприємства в умовах кризи. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2022. Вип. 13. С. 107-112.
15. Маслов В.І. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Київ: КНЕУ, 2023. 420 с.
16. Мельник І.О., Разумова О.В. Сучасні тенденції в управлінні персоналом будівельних організацій. Інфраструктура ринку. 2023. №42. С. 228-233.
17. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Затеїщикова О.О. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2022. 256 с.
19. Нижник В.М., Полінкевич О.М. Управління персоналом в умовах цифрової економіки: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. 312 с.
20. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Харків: ХНУМГ, 2022. 215 с.
21. Олексенко Р.І., Кондрашов О.М., Шишкін В.О. Функціонування і розвиток ринку праці робочої сили в умовах транзитивного стану економіки України. Економіка та держава. 2023. №4. С. 22-24.
22. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2022. 466 с.
23. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95> (дата звернення 25.04.2025 р.)
24. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2023. 510 с.
25. Ткаченко А.М., Дмитренко О.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2022. Вип. 5. С. 67-74.

26. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології в системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2023. Вип. 24.4. С. 389-397.
27. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник. Київ: Либідь, 2022. 448 с.
28. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2023. №4. С. 118-121.
29. Чикуркова А.Д. Стратегія управління персоналом підприємства. Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2022. 428 с.
30. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент стратегічного розвитку. Економіка та держава. 2023. №12. С. 27-31.
31. Армстронг М., Посібник Тейлора С. Армстронга з практики управління людськими ресурсами. 15-те видання. Лондон: Kogan Page, 2023. 776 с.
32. Браттон Дж., Голд Дж. Управління людськими ресурсами: теорія та практика. 7-е видання. Лондон: Macmillan International, 2022. 662 с.
33. Десслер Г. Управління людськими ресурсами. 16-е видання. Нью-Йорк: Pearson, 2023. 720 с.
34. Ульріх Д., Янгер Дж., Брокбенк В., Ульріх М. HR ззовні всередину: шість компетенцій для майбутнього управління людськими ресурсами. Нью-Йорк: McGraw-Hill Education, 2022. 272 с.
35. Маркова С.В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 452 с.