

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 331.103

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-4>**Божидай І.І.**кандидат економічних наук,  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2227-219X>**Устіловська А.С.**доктор філософії з економіки,  
Державний університет інфраструктури та технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9297-7614>**Bozhydai Iryna**

State Biotechnological University

**Ustilovska Anastasiia**

State University of Infrastructure and Technologies

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Проблема управління персоналом підприємств завжди займала вагомое та актуальне значення як серед дослідників-науковців, так і серед керівників-практиків. Така популярність обумовлена важливістю, перш за все, персоналу в діяльності будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Окрім того, теорія та практика управління зазнає суттєвих змін як під впливом зовнішніх викликів – пандемія, діджиталізація, поява штучного інтелекту, так і внаслідок значних диспропорцій між досягненнями західних дослідників та практиками управління в міжнародних компаніях і реаліями систем менеджменту вітчизняних підприємств. Це потребує дослідження та імплементації кращих практик та інструментів управління персоналом в діяльність вітчизняних будівельних підприємств. Будівельна галузь має стійку тенденцію до збільшення потреби у кваліфікованих кадрах. Так, останні 20 років характеризуються зміною структури кадрів на підприємствах. За сьогоднішніх умов під впливом науково-технічного розвитку через підвищення рівня оснащення комп'ютеризованими виробничими машинами та лініями, автоматизації логістичних та виробничих комплексів, що вимагають від працівників сформованих навичок та умінь.*

**Ключові слова:** персонал, менеджмент, управління персоналом, стратегічне управління, будівельне підприємство.

### IMPROVEMENT OF THE STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AT A CONSTRUCTION ENTERPRISE

*In the modern world, personnel management plays a very important role in the development of society, since the management of the organization as a whole depends on the correct approach to management. With the help of staff, managers achieve their goals and objectives, using the work, intelligence and motives of other people's behavior. Personnel management is decisive in the efficiency of economic activity in the labor market. The competitiveness of the enterprise is always related to the people who work at the enterprise. The problem of personnel management of enterprises has always had a significant and urgent importance both among researchers-scientists and among managers-practitioners. Such popularity is due to the importance, first of all, of personnel in the activities of any business entity. In addition, the theory and practice of management is undergoing significant changes both under the influence of external challenges – the pandemic, digitalization, the emergence of artificial intelligence, and as a result of significant disparities between the achievements of Western researchers and management practices in international companies and the realities of management systems of domestic enterprises. This requires research and implementation of best practices and personnel management tools in the activities of domestic construction enterprises. The construction industry has a steady tendency to increase the need for qualified personnel. Yes, the last 20 years have been characterized by a change in the personnel structure at enterprises. Under today's conditions, under the influence of scientific and technical development due to the increase in the level of equipment with computerized production machines and lines, automation of logistics and production complexes, which require employees to have developed skills and abilities. Construction, in all its "sections", is a direct reflection of the state and level of development of the economy of any state. This sphere of management characterizes the nation's culture and aspirations for economic growth. Qualitative and quantitative indicators of the construction sphere of the state and private sectors of the economy largely depend on the level of qualification of construction personnel and on the technical equipment of its subjects.*

**Keywords:** personnel, management, personnel management, strategic management, construction enterprise.

**JEL classification:** J21, O15, L74

**Постановка проблеми.** Економічні відносини суб'єктів господарювання постійно піддаються змінам та різного роду перетворенням, так як персонал є однією з ключових складових підприємства, управління трудовою поведінкою перманентно перебуває у процесі трансформацій. Управління персоналом займає провідне місце у системі управління підприємством, характеризується складністю, системністю та динамічністю, що потребує постійних пошуків найбільш оптимальних, сучасних, інноваційних рішень в розрізі наукових пошуків оптимізації практичної діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед дослідників в сфері управління персоналом та кадровим потенціалом підприємств, роботи яких стали основою дослідження, слід відмітити Галич О.А. [3], Вакуленко Ю.В. [3], Терещенко І.О. [3], Крутько Т.В. [3], Сардак С.Е. [4], Третяк О.О. [4], Рульєв В.А. [6], Гуткевич С.О. [6], Мостянська Т.Л., Смачило В.В. [7]. Праці представлених науковців присвячені проблематиці управління людиною в процесі праці, аналізу та особливостям управління персоналом в сфері будівництва.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не дивлячись на значний обсяг наукових напрацювань закордонними і вітчизняними науковцями, враховуючи, значний рівень структуризації, систематизації та диференціації процесів управління персоналом в аспекті управління підприємством, потребують доопрацювання певні теоретико-методичні аспекти управління персоналом на прикладі будівельних підприємств.

**Мета статті:** дослідження основних теоретико-практичних засад системи управління персоналом на підприємстві та визначення методики оцінювання конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом підприємства на прикладі будівельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом в сучасних умовах господарювання – це одна з фундаментальних функцій управління підприємств, яка націлена на підвищення їх ефективності. Так як управління персоналом є систематизованою та цілеспрямованою функцією, що забезпечує розвиток підприємств, поряд з цим можна вказати на його безпосереднє спрямування на робітників задля задоволення потреб підприємства.

Управління займає найвищу ланку у результативності та ефективності роботи підприємства. Безпомилково застосована мотивація гарантує зростання продуктивності праці. Однак продуктивність праці не завжди може дозволити працівникам отримати задоволення роботою.

Серед сучасних головних завдань керівництва можна виділити управління мотивацією працівників. Управління мотивацією передбачає запровадження механізму, який дає змогу спонукати робітника до більш інтелектуальної та творчої роботи і корелює інтереси підприємства з інтересами персоналу. Наслідком проведення мотиваційного механізму, як правило, є створення спонукань працівників до ефективної цілеспрямованої діяльності задля досягнення цілей підприємства, трудового колективу та задоволення власних потреб.

Мотивація персоналу є основою успіху функціонування системи якості персоналу підприємства. Задля

досягнення підвищення ефективності діяльності підприємства дієвим важелем є безпосередня матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу. Основна мета управління персоналом полягає в тому, щоб домогтися ототожнення індивідуальних цілей кожного працівника з цілями організації. У цьому випадку буде максимально повно виконуватися один з принципів – принцип залучення персоналу. Принцип «залучення» застосовується, коли керівництво вважає необхідним, щоб потенційний працівник склав «кардинальну розмаїтість» у вже функціонуючій команді [1].

АТ «Трест Житлобуд-1» реалізовує у своїй діяльності елементи системи заохочення та мотивації власних працівників [2].

Принципи заохочення (мотивація) працівників на підприємстві відображено у колективному договорі АТ «Трест Житлобуд-1», який передбачає широке коло додаткових пільг та гарантій.

На підприємстві запроваджується стимулювання за високі колективні результати праці працівників, у залежності від їх індивідуального внеску в досягнення цих результатів, удосконалюється колективна форма організації і оплати праці працівників підрозділів за кінцеві результати праці.

Колектив кожного підрозділу несе повну відповідальність за результати його виробничо-господарської діяльності. Склад показників, які використовують для оцінки діяльності виробничих структурних підрозділів, обумовлено планами та відповідними стандартами і положеннями, які діють на підприємстві у відповідності з колективним договором.

Оплата праці працівників підприємства ґрунтується на окладах та тарифних ставках, встановлених на підприємстві, відповідно до чинного законодавства України.

Колективним договором передбачені наступні грошові заохочення:

- виплата одноразової матеріальної допомоги на оздоровлення працівникам, у випадку фінансових труднощів;
- преміювання робітників до ювілейних дат та за бездоганну багаторічну працю;
- преміювання робітників з нагоди професійного свята;
- надається матеріальна допомога на придбання ліків робітникам, які перебували на лікарняному листі;
- надається матеріальна допомога на поховання робітників підприємства та членів їх родин;

Крім того, Положенням про преміювання АТ «Трест Житлобуд-1» за збільшення обсягу робіт та підвищення виробничих показників передбачено преміювання робітників згідно клопотань начальників підрозділів.

Робітникам АТ «Трест Житлобуд-1», які потребують на житло надається гуртожиток.

Навчання та освіта персоналу. Навчання кадрів – пріоритетна частина кадрової політики АТ «Трест Житлобуд-1», що передбачає:

- навчання працівників підприємства з метою їх професійного розвитку у вищих навчальних закладах;
- постійне навчання працівників підприємства всіх робочих спеціальностей в учбово-курсних комбінатах;
- фахівці АТ «Трест Житлобуд-1» постійно беруть участь в різноманітних семінарах, з метою підвищення кваліфікації.

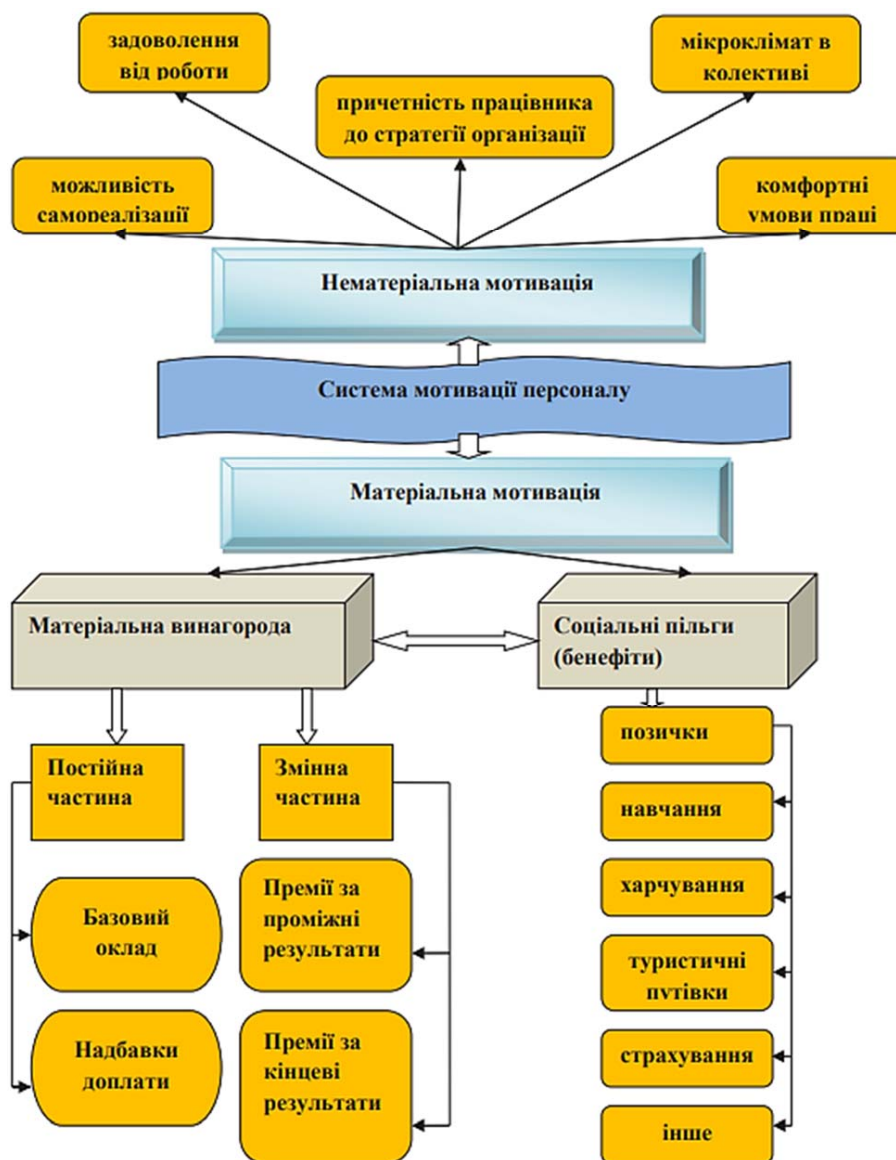


Рис. 1. Система мотивації персоналу

Джерело: [1]

Отже, відповідно до рис. 1 матеріальна винагорода у системі управління персоналом представлена у АТ «Трест Житлобуд-1» у якості елементів постійної та змінної частини, а от система соціальних пільг (бенефітів) не виражена. Тому перспективним напрямом розвитку системи управління персоналу є її розробка та впровадження.

Система розвитку нематеріальної мотивації розглядається як складне соціально-економічне явище. Нематеріальна мотивація спрямована на отримання співробітниками емоційних вигод. Вигоди можуть проявлятися у різних формах, наприклад, підвищення самооцінки, психологічний комфорт, гордість за працю тощо. Цей вид мотивації застосовується на всіх рівнях мотивації персоналу. Найбільш часто його застосовують на рівні мотивації всього колективу організації, тому що дозволяє «сформувати» причетність кожного працівника до організації.

Цікавою є пропозиція вітчизняних науковців [3], щодо формування системи управління персоналом під-

приємства, що побудована на системі збалансованих показників, та обґрунтований її зв'язок з конкурентоспроможністю компанії на ринку. Особливістю якого є формування сукупності показників, з подальшим їх ранжуванням та експертним оцінюванням. Для оцінки показників конкурентоспроможності через призму управління персоналом пропонують проводити за допомогою наступних факторів, але цей перелік не є виключним і в залежності від мети і задач може варіюватись:

- дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу;
- дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу;
- рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства;
- рівень соціально-психологічного клімату у колективі;
- рівень корпоративної культури та іміджу;
- розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу;

– розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу.

Оцінювання зазначених факторів пропонується проводити для визначення поточного та перспективного чи прогнозованого положення поелементно. Значущість факторів визначаємо за допомогою анкетування експертів у відповідності оцінювання за 100-бальною шкалою, та їх значущість (у сукупності повинна дорівнювати 1). А загальне значення визначаємо як суму добутків коефіцієнтів вагомості та їх факторів (табл. 1, рис. 2).

Автори [3] пропонують наступну шкалу оцінки конкурентоспроможності системи управління персоналом:

- 0–40 балів – низька;
- 41–80 балів – середня;

– 81–100 балів – висока.

Таким чином, маємо, що конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом підприємства АТ «Трест Житлобуд-1» оцінюємо наразі на середньому рівні (коефіцієнт = 78,65).

Графічне відображення складових елементів конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом АТ «Трест Житлобуд-1» дозволяє наглядно виділити поелементно вектори розвитку (за пунктами 4 та 6). І специфікою є поетапне поліпшення складових, задля досягнення визначених перспективних значень та не розпорошування уваги.

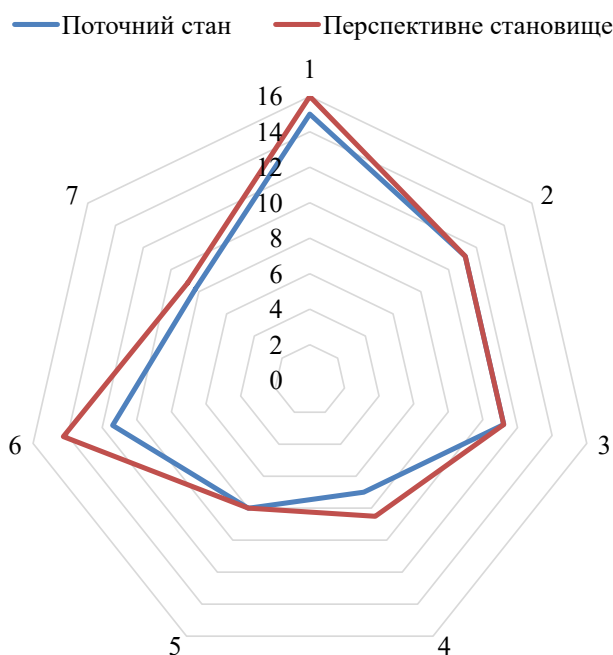
Задля підвищення його рівня та відповідно показника необхідно приділити особливу увагу тим його складовим, які мають найбільший показник вагомості: дієвості підсистеми стимулювання та мотивації персо-

Таблиця 1

**Методика оцінювання конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом підприємства (експертний метод)**

№ з/п	Фактори	Вага фактору	$\Phi_k^i$		$a_i \times \Phi_k^i$	
			П	П*	П	П*
1	Дієвість підсистеми стимулювання та мотивації персоналу	0,20	75	80	15,00	16,00
2	Дієвість підсистем добору, адаптації та оцінювання персоналу	0,16	70	70	11,20	11,20
3	Рівень організації та умов праці, розвитку соціальної інфраструктури підприємства	0,14	80	85	11,20	11,20
4	Рівень соціально-психологічного клімату у колективі	0,10	70	85	7,00	8,50
5	Рівень корпоративної культури та іміджу підприємства	0,10	80	80	8,00	8,00
6	Розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу	0,19	60	75	11,40	14,25
7	Розвиненість підсистеми планування та маркетингу персоналу	0,11	75	80	8,25	8,80
Конкурентоспроможність системи стратегічного управління персоналом		1	-	-	72,05	78,65

Джерело: розраховано авторами



**Рис. 2. Конкурентоспроможність системи стратегічного управління персоналом АТ «Трест Житлобуд-1»**

Джерело: побудовано авторами

налу (вага фактору – 0,2) та розвиненості підсистеми професійного навчання, просування та розвитку персоналу (вага фактору – 0,19).

Слід зацентувати увагу, що мотивація персоналу АТ «Трест Житлобуд-1» за двома методами аналізу, тому даному напряму керівництво підприємство повинно особливо приділити пильну увагу.

Отже, в умовах високого рівня конкуренції підвищується значимість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Розробка стратегічної системи управління персоналом та визначення її конкурентних переваг дає можливість для утримання власної позиції на ринку праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його іміджу як роботодавця. Визначення поточного та прогнозованого стану конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом дозволяють оцінити ефективність системи та виявити слабкі місця, розробити ефективну кадрову стратегію [3].

**Висновки.** Досліджено основні принципи та засади діяльності АТ «Трест Житлобуд-1», проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ його функціонування (SWOT-аналіз), проведено аналіз будівельного ринку України, встановлені його основні тенденції.

Проведений ґрунтовний аналіз оплати праці та продуктивності праці персоналу АТ «Трест Житлобуд-1». Обґрунтовано, що зниження продуктивності праці спричинено перевищенням темпів приросту кількості працівників над приростом обсягів виробництва. Проаналізована середня заробітна плата України по галузям та АТ «Трест Житлобуд-1».

Визначено, що наразі будівельна галузь характеризується недостатньою кількістю висококваліфікованих працівників, що і обумовлює необхідність подальшого розвитку системи управління персоналом на підприємствах даної галузі.

Визначені пріоритетні вектори розвитку системи управління персоналом АТ «Трест Житлобуд-1».

#### Список використаних джерел:

1. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 112–114.
2. Офіційний сайт трест «Житлобуд-1». URL: <https://gs1.com.ua/> (дата звернення: 01.06.2023).
3. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терешенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
4. Сардак С.Е., Третяк О.О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки : монографія. Дніпропетровськ : Видавництво «Інновація», 2009. 157 с.
5. Устіловська А.С., Халіна В.Ю., Колмакова О.М., Божидай І.І. Теоретичні засади персонал-технологій як інноваційний аспект управління персоналом на підприємстві. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. Випуск № 2(2). С. 315–326.
6. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостянська Т.Л. Управління персоналом : навч. посібн. Київ : Кондор, 2013. 310 с.
7. Смачило В.В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту : монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2019. 390 с.

#### References:

1. Ustilovska, A.S. (2017). Motyvatsiya personalu yak odyin z osnovnykh instrumentiv uspishnoho upravlinnya personalom [Personnel motivation as one of the main tools of successful personnel management]. *Molodyy vchenyy*, vol. 4.4, pp. 112–114. [in Ukrainian]
2. Ofitsiyniy sait trest «Zhytlobud-1» [Official site of the "Zhytlobud-1" trust]. Available at: <https://gs1.com.ua/> (accessed 01 June 2023).
3. Halych, O.A., Vakulenko, YU.V., Tereshchenko, I.O., & Krutko, T.V. (2019). Stratehichne upravlinnya personalom yak faktor zrostannya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Strategic personnel management as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 27–32. [in Ukrainian]
4. Sardak, S.E. & Tretiak, O.O. (2009). Upravlinnya personalom: teoretychni aspekty ta praktychni zdobutky: monohrafiia [Personnel management: theoretical aspects and practical achievements]. Dnipropetrovsk: Vydavnytstvo «Innovatsiya». [in Ukrainian]
5. Ustilovska, A.S., Khalina, V.YU., Kolmakova, O.M. & Bozhyday, I.I. (2022) Teoretychni zasady personal-tekhnolohiy yak innovatsiynyy aspekt upravlinnya personalom na pidpryyemstvi [Theoretical foundations of personnel technologies as an innovative aspect of personnel management at the enterprise]. *Aktualni pytannya u suchasniy nauki*, vol. 2(2), pp. 315–326. [in Ukrainian]
6. Rulyev, V.A., Hutkevych, S.O., & Mostyanska, T.L. (2013) Upravlinnya personalom: navch. posibn. [Personnel management]. Kyiv: Kondor. [in Ukrainian]
7. Smachylo, V.V. (2019) Novitnya paradyhma ta metodolohichni zasady upravlinnya kadrovym potentsialom pidpryyemstv transport: monohrafiia [The latest paradigm and methodological principles of managing the personnel potential of transport enterprises]. Kharkiv: FOP Panov A.M.