

Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет будівництва і архітектури

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ОМЕЛЬЯНЕНКО МАРИНА МАКСИМІВНА

УДК 338.1:657.62]:[[658.3:624]:005.95/.96](477)(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
**ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ**
051 Економіка

05 - Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ М.М. Омеляненко

Науковий керівник: Рижаківа Галина Михайлівна, доктор економічних наук,
професор; Зінченко Мирослава Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент

Київ - 2025

АНОТАЦІЯ

Омельяненко М. М. – **«Економічна діагностика ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту»**. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», галузь знань 05 - Соціальні та поведінкові науки. – Київський національний університет будівництва та архітектури, Київ, 2025.

Дисертаційна робота присвячена удосконаленню теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо економічної діагностики ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту в умовах війни, викликів післявоєнної відбудови та цифрової трансформації.

Визначальною інновацією дослідження є розроблення та наукове обґрунтування когнітивно-інструментальної моделі економічної діагностики ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту, яка інтегрує галузеву специфіку будівництва, сучасні концепції управління персоналом, гендерно-міграційний аспект та цифрові технології автоматизації процесів. Запропонований підхід забезпечує економічну діагностику ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту з урахуванням динаміки внутрішньої архітектоніки підприємства, що дозволяє формувати стратегічні вектори розвитку кадрового потенціалу відповідно до викликів сучасного будівельного ринку.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління персоналом у будівельному девелопменті в умовах посткризової відбудови, дефіциту кваліфікованих кадрів та цифрової трансформації, що вимагає застосування інструментів економічної діагностики HR-процесів для забезпечення стійкості, адаптивності та результативності кадрових рішень.

Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення економічної діагностики ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту, з урахуванням викликів війни та післявоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є процеси управління людськими ресурсами в операційній системі будівельного підприємства в умовах трансформаційного середовища.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, управлінських механізмів та методичних підходів до економічної діагностики ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту в умовах післявоєнного відновлення та цифровізації в контексті оцінки продуктивності праці та оптимізації кадрової політики будівельного підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових, спеціальних і прикладних методів, що забезпечили досягнення мети та розв'язання поставлених завдань дисертаційної роботи:

- діалектико-логічний метод — для обґрунтування теоретико-методологічних засад економічної діагностики HR-менеджменту, визначення його еволюції та функціональних характеристик в умовах операційної системи будівельного підприємства;

- аналіз і синтез — при дослідженні динамічної архітектури операційної системи підприємства, а також при інтеграції HR-менеджменту у виробничо-управлінські процеси;

- системний підхід — для формалізації взаємозв'язків між елементами HR-менеджменту та операційної системи, побудови моделі взаємодії економічної діагностики з управлінськими механізмами;

- порівняльний аналіз — під час оцінювання зарубіжних концепцій економічної діагностики ефективності HR-менеджменту з метою визначення можливостей їх адаптації до українських будівельних підприємств;

– морфологічний аналіз і типологізація — для виявлення особливостей та класифікації методологічних підходів до врахування гендерної й міграційної складової у сфері HR-менеджменту;

– експертні методи та методи анкетування — для збору, оцінки та інтерпретації думок фахівців у галузі HR і будівництва щодо ефективності впроваджених підходів до економічної діагностики;

– когнітивно-аналітичний підхід — застосовано для побудови моделей прийняття рішень в HR-менеджменті на основі економічної діагностики в умовах стратегічного розвитку підприємств будівельного девелопменту;

– методи економіко-математичного моделювання та візуалізації — для обґрунтування напрямів цифровізації HR-процесів та підвищення ефективності управління персоналом на прикладі будівельних компаній.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні динамічної моделі оцінювання ефективності HR-менеджменту, яка враховує галузеву специфіку будівництва, вплив зовнішніх ризиків, гендерно-міграційні чинники та можливості цифровізації HR-процесів, що забезпечує підвищення достовірності оцінки ефективності управління персоналом та формує систему стратегічних векторів розвитку HR-менеджменту на основі синергетичної взаємодії економічної діагностики з сучасними аналітичними інструментами управління людським капіталом.

У даній роботі було *удосконалено*:

- методичні засади економічної діагностики підсистеми HR-менеджменту в операційній системі підприємств будівельного девелопменту, що, на відміну від існуючих концепцій, розроблено з урахуванням багаторівневої інтеграції когнітивного, операційного та аналітичного рівнів HRM, зокрема в умовах посткризового функціонування. Обґрунтовано доцільність застосування системно-когнітивного моделювання HR-функцій, що враховує архітектуру управління персоналом у будівельних компаніях;

- моделі когнітивно-аналітичної діагностики ефективності HR-процесів, що, на відміну від типових моделей оцінювання на основі продуктивності

праці, базується на застосуванні когнітивного моделювання з включенням поведінкових показників, комунікаційної активності та стресостійкості персоналу, з подальшим формуванням карт імовірнісних сценаріїв прийняття рішень;

- систему кількісних та якісних індикаторів HR-ефективності, яка, на відміну від традиційної KPI-системи, охоплює інтегральні показники соціальної адаптації, цифрової компетентності працівників, рівня залученості та індексу інституційної лояльності, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності HRM у нестабільному зовнішньому середовищі;

- алгоритм інтеграції HR-діагностики у стратегічне планування, що, на відміну від функціонального підходу, передбачає поетапне включення результатів діагностики у процес прийняття управлінських рішень щодо розвитку людського капіталу на основі цифрових аналітичних платформ та управлінських дашбордів;

- моделі цифровізації HR-функцій будівельних підприємств, що, на відміну від лінійного автоматизованого підходу, передбачає впровадження модульної системи на базі HRM-платформ, алгоритмів машинного навчання та BIM-технологій, з подальшим включенням віртуальної симуляції процесів рекрутингу, оцінки й навчання.

Набули подальшого розвитку:

- категоріально-понятійний апарат HR-діагностики, що розширено за рахунок уведення таких понять як "кадрова резильєнтність", "цифрова зрілість персоналу", "індекс стійкості HR-процесу";

- концепція HRM як адаптивної підсистеми операційної системи підприємства, що, на відміну від традиційної організаційної трактовки, позиціонується як драйвер інституційної стійкості, що забезпечує оперативну перебудову управлінських рішень відповідно до викликів зовнішнього середовища;

- синтез економічного аналізу й когнітивної діагностики, який, на відміну від односпрямованих діагностичних процедур, дозволяє поєднати аналіз

економічних показників з прогнозуванням поведінкових реакцій персоналу в умовах стресу, криз і трансформацій;

- використання інтелектуальних систем і нейромереж у HRM, що, на відміну від стандартного обчислення KPI, дозволяє прогнозувати плинність, ризики вигорання та формувати персоналізовані навчальні траєкторії на основі поведінкового профілю;

- методичний підхід до HR-аналітики як інструменту управління організаційними ризиками, що, на відміну від обмеженого застосування HR-даних для звітності, трансформовано в постійно діючий механізм контролю рівня мотивації, конфліктності та продуктивності.

У дисертаційній роботі досліджується проблема вдосконалення HR-менеджменту в операційній системі будівельного підприємства в умовах післявоєнного відновлення України. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації управління людськими ресурсами до нових викликів — дефіциту кваліфікованих кадрів, деструкції інфраструктури та динамічної цифрової трансформації. Особливу увагу приділено економічній діагностиці HR-процесів як інструменту оцінки ефективності використання трудового потенціалу, визначення стратегічних резервів і підвищення конкурентоспроможності підприємств. Робота базується на міждисциплінарному підході та поєднує методи HR-аналітики, економіко-математичного моделювання, Big Data, KPI-метрик та когнітивного моделювання. У фокусі дослідження — цифровізація HRM, автоматизація процесів управління персоналом, адаптація до зовнішніх ризиків і розробка ефективних HR-стратегій. Результати мають прикладне значення для будівельних підприємств, що прагнуть підвищити стійкість, продуктивність і інноваційність в умовах післякризового відновлення економіки.

Перший розділ висвітлює теоретико-методологічні основи економічної діагностики ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту. Дослідження ґрунтується на системному підході до аналізу організаційно-управлінських процесів із врахуванням зовнішніх викликів,

пов'язаних з воєнним станом, кадровими втратами та трансформацією економічного простору. Розкрито відмінності між економічним аналізом і діагностикою, запропоновано багаторівневу модель оцінювання стану підприємства, зокрема його кадрової підсистеми. Розглянуто діагностику як інструмент стратегічного управління, що поєднує кількісні та якісні методи, забезпечує адаптацію до змін середовища та формування антикризових рішень. Зосереджується увага на важливості інтеграції діагностики у систему HR-менеджменту з метою підвищення продуктивності, мотивації та ефективності персоналу. Запропоновано етапну процедуру управлінського аналізу, яка включає виявлення проблем, оцінку відхилень, розробку управлінських рішень та адаптацію системи управління до нових умов. Економічна діагностика постає як універсальний інструмент забезпечення довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства.

Другий розділ відображає функціонування будівельної галузі у сучасних умовах України, що характеризуються високим рівнем турбулентності, впливом повномасштабної агресії росії, впливом зовнішніх соціально-економічних і безпекових чинників, особливої актуальності набуває проблема вдосконалення системи управління персоналом. У дисертації розглядаються методологічні засади адаптації HR-менеджменту до викликів часу шляхом інтеграції сучасних концепцій управління людськими ресурсами в систему економічної діагностики будівельних підприємств. Запропоновано формалізовану модель оцінювання ефективності HRM, яка враховує вплив продуктивності праці, мотиваційних чинників, соціальної та творчої активності працівників, витрат на персонал на загальний економічний результат підприємства. Розкрито потенціал використання цифрових технологій — ERP, HR-аналітики, Big Data — для оперативного моніторингу ефективності кадрових рішень. Окрема увага приділена ролі HR-менеджменту в умовах війни: збереження та розвиток трудового потенціалу, адаптація до дефіциту кваліфікованих кадрів, впровадження механізмів психосоціальної підтримки та стратегічного кадрового планування. Обґрунтовано необхідність системного перегляду

підходів до управління персоналом як ключового чинника підвищення операційної ефективності та забезпечення конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах невизначеності.

Третій розділ презентує напрями вдосконалення економічної діагностики ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту в умовах цифрової трансформації, воєнних ризиків і нестабільності ринку праці. Обґрунтовано застосування когнітивних моделей управління персоналом, які базуються на синергетичному аналізі поведінкових патернів, нейронних мережах, Big Data та штучному інтелекті. Виявлено, що такі підходи значно підвищують точність оцінки ефективності HR-процесів і сприяють автоматизації управлінських рішень. Особливу увагу приділено використанню BIM-технологій, VR/AR-навчання та інструментів HR-аналітики. Представлено експертну методику оцінювання ефективності HR-системи, що базується на багатофакторному аналізі фінансової, операційної, юридичної та інноваційної складової. Результати дослідження можуть бути використані для стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі.

Теоретична цінність дисертаційної роботи полягає в поглибленні наукових засад економіки підприємства у сфері управління персоналом в будівельному девелопменті шляхом розробки концептуального підходу до економічної діагностики HR-менеджменту як інтегрованої підсистеми операційної структури підприємства. У межах дослідження сформовано нові теоретичні положення щодо оцінювання ефективності HR-процесів із урахуванням когнітивних, поведінкових і цифрових чинників, обґрунтовано доцільність застосування системно-аналітичного та адаптивного підходів до оцінювання кадрової результативності в умовах зовнішньої турбулентності.

Практична цінність дисертаційної роботи полягає в запропонованій когнітивно-інструментальній моделі економічної діагностики ефективності HR-менеджменту, яка безпосередньо впроваджена у діяльність будівельних підприємств для підвищення ефективності управління персоналом.

Розроблений алгоритм інтеграції економічної діагностики в операційну систему підприємства дозволяє керівникам HR-підрозділів своєчасно і точно виявляти слабкі місця у функціонуванні кадрової системи та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Створений інструментарій цифрової підтримки HR-діагностики забезпечує автоматизацію процесів оцінювання персоналу, що підвищує оперативність, достовірність та прозорість управлінських дій. Практичні рекомендації, сформульовані в дисертації, можуть бути використані при розробленні стратегій розвитку кадрового потенціалу, формуванні систем мотивації, підвищенні продуктивності праці та конкурентоспроможності будівельного підприємства. Результати дослідження було використано у навчальному процесі КНУБА при викладанні дисциплін, пов'язаних з управлінням персоналом, економічною діагностикою, організацією діяльності підприємств у сфері будівництва.

Ключові слова: операційна діяльність підприємства, економічна діагностика, економіко-управлінські рішення, девелопмент, економічна ефективність, HR-менеджмент, управління персоналом, людський капітал, будівельне підприємство, будівельні проекти, інновації, бізнес-процес, цифрова трансформація, BIM технології, стратегічне управління.

ABSTRACT

Omelianenko M.M. – **“Economic diagnostics of the efficiency of HR management in construction development enterprises.”** – Qualification scientific work as a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 “Economics,” field of knowledge 05 – Social and Behavioral Sciences. – Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, 2025.

The dissertation is devoted to improving the theoretical and methodological foundations and developing practical recommendations for the economic diagnostics of the efficiency of HR management in construction development enterprises under the conditions of war, post-war recovery challenges, and digital transformation.

A key innovation of the study is the development and scientific substantiation of a cognitive-instrumental model of economic diagnostics for HR management

efficiency in construction development enterprises, which integrates industry-specific construction features, modern human resource management concepts, gender-migration aspects, and digital automation technologies. The proposed approach ensures economic diagnostics of HR management effectiveness considering the internal architectural dynamics of the enterprise, enabling the formulation of strategic directions for the development of human resources in response to the modern construction market's challenges.

The relevance of the study is due to the need to improve personnel management efficiency in construction development amid post-crisis recovery, a shortage of qualified personnel, and digital transformation, which requires the application of economic diagnostics tools for HR processes to ensure the sustainability, adaptability, and effectiveness of personnel decisions.

The purpose of the study is to scientifically substantiate the theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations to improve the economic diagnostics of HR management efficiency in construction development enterprises, considering the challenges of war and post-war reconstruction.

The object of the study is human resource management processes in the operational system of a construction enterprise under transformational conditions.

The subject of the study is the set of economic relations, management mechanisms, and methodological approaches to the economic diagnostics of HR management efficiency in construction development enterprises under post-war recovery and digitalization, in the context of labor productivity assessment and optimization of personnel policy.

Research methods. A set of interrelated general scientific, special, and applied methods was used in the research process, which ensured the achievement of the goal and solution of the tasks of the dissertation:

- dialectical-logical method – for substantiating the theoretical and methodological foundations of economic diagnostics of HR management, identifying its evolution and functional characteristics within the operational system of a construction enterprise;

- analysis and synthesis – in the study of the dynamic architecture of the enterprise's operational system, as well as in the integration of HR management into production and management processes;
- system approach – for formalizing relationships between elements of HR management and the operational system, building a model of the interaction of economic diagnostics with management mechanisms;
- comparative analysis – when evaluating foreign concepts of economic diagnostics of HR management efficiency to determine the possibilities of their adaptation to Ukrainian construction enterprises;
- morphological analysis and typology – for identifying features and classifying methodological approaches that consider gender and migration components in HR management;
- expert methods and surveys – to collect, evaluate, and interpret expert opinions in HR and construction regarding the effectiveness of implemented economic diagnostics approaches;
- cognitive-analytical approach – applied to construct decision-making models in HR management based on economic diagnostics under strategic enterprise development;
- methods of economic-mathematical modeling and visualization – to substantiate the directions of HR process digitalization and improve personnel management efficiency using construction company cases.

The scientific novelty of the work lies in developing a dynamic model for assessing HR management efficiency, which considers construction sector specifics, external risk impacts, gender-migration factors, and HR process digitalization potential, enhancing the reliability of efficiency assessments and forming strategic development directions for HR management through the synergistic interaction of economic diagnostics with modern analytical tools of human capital management.

This study improves:

- the methodological principles of economic diagnostics of the HR management subsystem in the operational system of construction development enterprises, which,

unlike existing concepts, are developed with multilevel integration of cognitive, operational, and analytical HRM levels, especially under post-crisis functioning. The feasibility of using system-cognitive modeling of HR functions considering the personnel management architecture in construction companies is substantiated;

- cognitive-analytical models for diagnosing HR process efficiency, which, unlike typical productivity-based assessment models, apply cognitive modeling with behavioral, communication activity, and stress resilience indicators, further forming probabilistic decision-making scenario maps;

- a system of quantitative and qualitative HR efficiency indicators, which, unlike traditional KPI systems, includes integral indicators of social adaptation, employee digital competence, engagement level, and institutional loyalty index, enabling a comprehensive assessment of HRM efficiency in a volatile external environment;

- an algorithm for integrating HR diagnostics into strategic planning, which, unlike the functional approach, involves step-by-step inclusion of diagnostic results into personnel development decisions based on digital analytical platforms and management dashboards;

- digitalization models for HR functions in construction enterprises, which, unlike linear automation approaches, propose a modular system based on HRM platforms, machine learning algorithms, and BIM technologies, with further virtual simulation of recruitment, assessment, and training processes.

Further developed:

- the categorical-conceptual framework of HR diagnostics, expanded by introducing concepts such as "personnel resilience," "digital maturity of personnel," and "HR process stability index";

- the concept of HRM as an adaptive subsystem of the enterprise's operational system, positioned not only as an organizational function but as a driver of institutional stability ensuring agile managerial reconfiguration according to environmental challenges;

- the synthesis of economic analysis and cognitive diagnostics, which, unlike unidirectional diagnostic procedures, enables combining economic performance

evaluation with behavioral response forecasting under stress, crises, and transformations;

- the use of intelligent systems and neural networks in HRM, allowing forecasting of turnover, burnout risks, and development of personalized training trajectories based on behavioral profiling, unlike standard KPI calculations;
- the methodological approach to HR analytics as a tool for organizational risk management, transformed from limited HR data reporting to a continuously operating mechanism for monitoring motivation, conflict levels, and productivity.

The dissertation explores the problem of improving HR management within the operational system of a construction enterprise during Ukraine's post-war recovery. The relevance lies in adapting HR management to new challenges—shortage of qualified personnel, infrastructure destruction, and rapid digital transformation. Special attention is given to the economic diagnostics of HR processes as a tool for assessing labor potential utilization, identifying strategic reserves, and enhancing enterprise competitiveness. The study adopts an interdisciplinary approach combining HR analytics, economic-mathematical modeling, Big Data, KPI metrics, and cognitive modeling. It focuses on HRM digitalization, automation of personnel management processes, adaptation to external risks, and the development of effective HR strategies. The results are practically applicable for construction enterprises aiming to increase resilience, productivity, and innovation under post-crisis economic recovery.

The first chapter presents the theoretical and methodological foundations of economic diagnostics of HR management efficiency in construction development enterprises. It uses a systematic approach to analyze organizational-management processes considering external challenges caused by martial law, workforce losses, and economic transformation. It differentiates between economic analysis and diagnostics, proposes a multi-level model for assessing enterprise condition, particularly the HR subsystem. Diagnostics is shown as a strategic management tool combining quantitative and qualitative methods to adapt to environmental changes and formulate anti-crisis decisions. Emphasis is placed on integrating diagnostics into

HRM systems to improve personnel productivity, motivation, and effectiveness. A step-by-step procedure of managerial analysis is proposed, including problem identification, deviation evaluation, managerial solution development, and adaptation of management systems to new conditions. Economic diagnostics emerges as a universal tool for ensuring long-term sustainability, competitiveness, and strategic enterprise development.

The second chapter reflects the functioning of Ukraine's construction industry under current conditions of high turbulence, the full-scale Russian aggression, and the influence of external socio-economic and security factors. The study addresses the need to improve personnel management by integrating modern HRM concepts into the economic diagnostics system of construction enterprises. A formalized model for evaluating HRM efficiency is proposed, incorporating labor productivity, motivation, social and creative activity, and personnel cost impact on economic outcomes. The potential of digital technologies—ERP, HR analytics, Big Data—is highlighted for real-time monitoring of HR decisions. Special attention is given to HRM's role during wartime: preserving labor potential, adapting to skill shortages, implementing psychosocial support mechanisms, and strategic workforce planning. The need for a systematic revision of personnel management approaches as a key factor in improving operational efficiency and ensuring competitiveness under uncertainty is substantiated.

The third chapter presents directions for improving economic diagnostics of HR management efficiency in construction development enterprises under digital transformation, war risks, and labor market instability. Cognitive HR management models are substantiated based on behavioral pattern analysis, neural networks, Big Data, and AI. These approaches significantly improve HR process efficiency assessment accuracy and support decision-making automation. Special attention is given to BIM technologies, VR/AR training, and HR analytics tools. An expert methodology for evaluating HR system effectiveness is presented, based on multi-factor analysis of financial, operational, legal, and innovation components. The

results can be applied in strategic planning and improving construction industry competitiveness.

The theoretical value of the dissertation lies in deepening the scientific foundations of enterprise economics in the field of personnel management in construction development by developing a conceptual approach to economic diagnostics of HR management as an integrated subsystem of an enterprise's operational structure. New theoretical provisions for evaluating HR process efficiency are formulated, considering cognitive, behavioral, and digital factors. The feasibility of system-analytical and adaptive approaches to personnel performance assessment under external turbulence is substantiated.

The practical value lies in the proposed cognitive-instrumental model of HR management efficiency diagnostics, directly implemented in construction enterprises to enhance personnel management effectiveness. The developed algorithm for integrating economic diagnostics into the enterprise's operational system enables HR departments to timely and accurately identify weaknesses in the personnel system and make sound decisions. The created digital support tools automate personnel assessment processes, improving responsiveness, accuracy, and transparency. The dissertation's recommendations can be used to develop human capital strategies, form motivation systems, and improve labor productivity and enterprise competitiveness. The results were used in the educational process at KNUCA in teaching disciplines related to HR management, economic diagnostics, and enterprise organization in construction.

Keywords: enterprise operations, economic diagnostics, economic-management decisions, development, economic efficiency, HR management, personnel management, human capital, construction enterprise, construction projects, innovations, business process, digital transformation, BIM technologies, strategic management.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових періодичних виданнях, проіндексованих у базах даних

Scopus та Web of Science Core Collection

1. Nadiia Reznik, P., Havryliuk, Y., Druzhynina, I., Anishchenko, H.Y., **Omelianenko, M.**, Novykova, I.V.. (2024). The impact of the war on internet trade in ukraine and the world: consumer trends and expectations. In: Khoury, R.E., Nasrallah, N. (eds) Intelligent Systems, Business, and Innovation Research. Studies in Systems, Decision and Control, vol 489. Springer, Cham. January 2024, pp 141–149. (SCOPUS) https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0_1326 https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-36895-0_13#citeas *Особистий внесок автора: проведено аналіз моделей змін поведінки персоналу в умовах воєнного стану, а також впливу цифрової трансформації та стрес-факторів на ефективність HR-менеджменту (сформульовано методичні підходи до оцінки адаптивності трудових ресурсів до кризових умов як складової загальної економічної стійкості підприємств).*

Статті в наукових періодичних виданнях інших держав:

2. **Омеляненко, М.** (2025). Factors and models of economic performance of enterprise HR systems: conceptual assessment guidelines. *Colloquium-journal*, 46(239), 126-129. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15119327> <https://colloquium-journal.org/wp-content/uploads/2025/04/Colloquium-journal-2025-239-1.pdf>

3. **Омельяненко М. М.** Формування сучасних бізнес-моделей управління персоналом будівельного підприємства *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum* (м. Прага) Publishing house Education and Science s.r.o. Praha 9(1), 2022. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7061509> <https://journals.indexcopernicus.com/search/journal/issue?issueId=323161&journalId=20855>

Статті у наукових фахових виданнях України, які індексуються в

міжнародних наукометричних базах:

4. Омеляненко, М.М. (2025). Діагностичні інструменти та продуктивні моделі HR-менеджменту підприємств-стейкхолдерів будівництва. *Просторовий*

розвиток, 12, 43–51. DOI:10.32347/2786-7269.2025.12.43-51
<https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/29/2025/SD2512.pdf>

5. **Омельяненко М. М.** Функціонально-економічна діагностика hr-менеджменту будівельних підприємств: структурні, процесні та методико-аналітичні компоненти. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2024. № 53 (2). С. 58-69. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).58-69](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).58-69)
<https://library.knuba.edu.ua/node/57>

6. **Омельяненко М.М., Цзін Цянь** (2024). Бізнес-моделі управління персоналом в координатах цифрової економіки: нові параметри та стратегічні вектори трансформації будівельного девелопменту. *Просторовий розвиток*, 10, 641-655. DOI:10.32347/2786-7269.2024.10.641-655
<https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/29/2024/SD2410.pdf> Особистий внесок автора: здійснено оцінку ефективності HR-менеджменту в будівельному девелопменті з позиції економічної діагностики, узагальнено сучасні підходи до вимірювання результативності управління персоналом, сформовано критерії оцінки та аналізу впливу HR-практик на стратегічні показники розвитку девелоперських компаній.

7. Гергі Д.С., Фесун А.С., **Омельяненко М.М.**, Кричевська Ю.В. (2024). Економіко-управлінський базис структурно-функціональної регламентації операційної системи провідних стейкхолдерів будівельного проєкту. *Просторовий розвиток*, 9. С. 373-386. DOI:10.32347/2786-7269.2024.9.373-386. <https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/29/2024/SD2409.pdf> Особистий внесок автора: обґрунтовано роль HR-діагностики як інструменту забезпечення функціональної узгодженості операційної системи стейкхолдерів у будівельному проєкті та розроблено критерії оцінки ефективності кадрової взаємодії в динамічному середовищі.

8. **Омельяненко М.М., Кричевська Ю.В.** Інноваційні тренди структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2024. № 59. С. 200 –

207. [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2024.59.200-207](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.200-207).
<http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/315851> *Особистий внесок автора:*
 здійснено аналітичне узагальнення ключових напрямів модернізації
 управлінських структур, виокремлено інноваційні тренди цифровізації, гнучкої
 регламентації функцій та динамізації кадрових процесів, що формують нову
 архітектуру управління в системі будівельного девелопменту.

9. Гергі Д., **Омельяненко М.**, Маляренко О., Кончаківський О., & Бартко В.
 (2024). Інформаційно-адаптивні платформи інтегрованої реалізації проектів як
 драйвер гармонізації економічних інтересів підприємств-стейкхолдерів
 будівництва. *Управління розвитком складних систем*, 60, 156–164.
<https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.156-164>
<https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-60/156-164.pdf> *Особистий внесок автора:*
 здійснено обґрунтування ролі цифрових платформ як інтеграційного
 середовища для узгодження цілей, ресурсів та управлінських рішень учасників
 будівельних проектів, визначено параметри адаптивності таких платформ та
 їх вплив на підвищення ефективності взаємодії стейкхолдерів.

10. Омельяненко М.М. (2023). Оцінка індикаторів діяльності девелопера в
 будівництві: моделі та продуктивність системи HR-менеджменту. *Шляхи
 підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*.
 2023. № 52(1). С. 286-297. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(1\)](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(1))
<http://ways.knuba.edu.ua/issue/view/17676>

Матеріали конференцій, де здійснено апробацію роботи:

11. Омельяненко М.М. Оцінка та вибір індикаторів впливу HR-менеджменту
 на економічну результативність підприємства *Проблеми генезису економіки
 інтелектуально-інноваційного капіталу*: матеріали V міжнародної науково-
 практичної конференції (5-6 листопада 2024 року). К.: КНУБА, 2024. С. 303-305

12. Омельяненко М.М. Економіко-аналітична та структурно-когнітивна
 основа інтелектуалізації процесів управління персоналом будівельних
 підприємств. *Бізнес-форум "Вектори управлінських, операційних, цифрових та*

технологічних трансформацій будівництва в умовах викликів воєнного часу". (29 жовтня-1 листопада 2024 р.). К.: КНУБА, 2024, С. 11.

13. Омеляненко М.М. Узгодження основних визначень управління якістю та економічної діагностики під час створення портфеля будівельних проєктів. *Управлінські, економічні, облікові, організаційно-технологічні, цифрові та комунікаційні аспекти поліпшення освітнього та наукового процесів як імперативи трансформації будівельної галузі: програма та тези доповідей круглого столу* (1 липня 2024 р.). Київ: КНУБА, 2024. С.12.

14. Омеляненко М.М. Формування методико-аналітичних компонент та базових функціоналів управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. V Міжнародна науково-практична конференція *«Енергоощадні машини і технології»*, присвячена 60-річчю від дня заснування факультету автоматизації і інформаційних технологій (22-24 травня 2024 р.). К.: КНУБА, 2024. С.32.

15. Омеляненко М. М. Психологічне забезпечення формування бізнес-моделей управління персоналом будівельного підприємства в умовах війни. *Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України* : зб. матер. V Міжнародної конференції, 17 листопада 2022 р. / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. – Київ : КОМПРИНТ, 2023. – С. 233 – 235. – (До 20-річчя з дня створення кафедри професійної освіти КНУБА).

16. Омеляненко М.М. Бізнес-моделі управління виробництвом та торгівлею в умовах війни та державна політика підтримки підприємництва. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції *«Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку»* (м.Київ, 27 жовтня 2022 р.). К.: КНУБА, 2022. с.102-105.

17. Омеляненко М.М. Необхідність врахування розвитку трудового потенціалу будівельного підприємства при формуванні бізнес моделей управління персоналом. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції *«Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві»* (м.Київ, 07 червня 2022 р.). К.: КНУБА, 2022. с.233-237.

18. Омеляненко М.М. Аналіз соціально-економічних умов забезпечення формування бізнес-моделей управління персоналом будівельних підприємств. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» (м.Київ, 4-5 листопада 2021 р.) К.: КНУБА, 2021. с.

19. **Омеляненко М.М.,** Омеляненко О. П., Зінченко М. М. Проблеми та перспективи формування та розвитку бізнес-моделей управління персоналом будівельних підприємств України. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Results of modern scientific research and development» (м. Мадрид, 25-27 липня 2021 р.) Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2021. с. 283-288. Особистий внесок автора: здійснено ідентифікацію ключових проблем сучасних HR-моделей у будівельному секторі, проаналізовано їх невідповідність викликам динамічного середовища та обґрунтовано перспективні напрями трансформації бізнес-моделей управління персоналом на засадах адаптивності, цифровізації та стратегічної гнучкості.

20. Омеляненко М.М. Розвиток бізнес-моделей управління персоналом будівельних підприємств в Україні. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку» (м. Запоріжжя, 12 червня 2021 р.) Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. - с.184-188

21. **Омеляненко М.,** Куліков П. Інноваційно-технологічні підходи до управління персоналу будівельних підприємств. Збірник наукових праць «Стратегія розвитку агропромислового сектору: глобальні виклики і національні тенденції» (Ніжин, 22 квітня 2021 р.) Ніжин: 2021. - С.95-98. Особистий внесок автора: здійснено узагальнення сучасних технологічних рішень у сфері HR-менеджменту, визначено можливості використання цифрових інструментів (HRM-систем, аналітичних дашбордів, штучного інтелекту, ВІМ-технологій) у процесах підбору, адаптації, мотивації та оцінки персоналу, а також окреслено напрями підвищення ефективності управління людськими ресурсами на основі інноваційних підходів.

22. Омеляненко М.М. Державний контроль сталого просторового розвитку територій. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Просторовий розвиток територій: традиції та інновації» (м. Київ, 26-27 листопада 2020р). К.: ДКС Центр, 2020. С.121-124.

23. **Омеляненко М.М.** Цифра Т.Ю., Лацік О.Є., Соціальний найм житла в контексті сталого просторового розвитку територій. Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції "Просторовий розвиток територій традиції та інновації" (10-11 жовтня 2019 року, м.Київ) - К.: ДКС Центр, 2019. - С.193. Особистий внесок автора: соціальний найм розглянуто як інструмент заохочення та мотивації персоналу, спрямований на підвищення його соціальної стабільності, лояльності та залученості, що, своєю чергою, сприяє зміцненню трудового потенціалу та підтримує реалізацію стратегій сталого розвитку територій.

24. **Омеляненко М.М.,** Рижакова Г.М. Аналіз закордонного досвіду забезпечення соціальним житлом. Збірник тез доповідей конференції "Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві" (23-24 травня 2019 року, м. Київ) - К.: КНУБА, 2019. - С.192-193. Особистий внесок автора: здійснено порівняльне дослідження міжнародних моделей фінансування, категорії бенефіціарів, а також розглянуто можливості адаптації окремих практик до українських умов з урахуванням потреб соціальної підтримки та розвитку житлової інфраструктури.

25. Омеляненко М.М. Врахування ризиків у бізнес-процесах будівельних організацій. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми економіки» (м. Київ, 16 жовтня 2018р.) - К.: НАУ, 2018. – С. 227-229. <http://feba.nau.edu.ua/component/k2/16-zhovtnia-2018-r-vidbulas-viii-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiia-suchasni-problemy-ekonomiky-iaka-prysviachena-85-richchiu-natsionalnoho-aviatsiinoho-universytetu>

26. **Omelianenko M.,** Novyкова I, Human capital and its impact for economic development. Practical conference of young scientists «Build-master-class-2016» build master class 2016 16-18 of November 2016 In Kyiv, - KNUCA, p. 194.

Особистий внесок автора: У межах дослідження здійснено аналіз сучасних підходів до економічної діагностики ефективності HR-менеджменту на підприємствах будівельного девелопменту.

27. Омеляненко М.М. Механізми формування людських ресурсів інноваційного типу. Тези III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний розвиток підприємств у процесі формування економіки інтелектуального капіталу» (м. Київ, 3-4 листопада 2017р.) – К.: КНУБА, 2017. – С. 113-115.

28. Омеляненко М.М. Культурний капітал як складова інтелектуального капіталу суспільства. Тези II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Необхідність та проблеми формування економіки інтелектуального капіталу в Україні» (м. Київ, 4-5 листопада 2015р.) – К.: КНУБА, 2015. – С. 119-122.

Зміст

Перелік умовних позначень	25
ВСТУП.....	26
РОЗДІЛ 1. КОГНІТИВНО-ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОПЕРАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	35
1.1 Еволюційно-функціональна інтерпретація категорії «економічна діагностика» HR-менеджменту в операційній системі будівельного підприємства.....	35
1.2 Динамічна архітектура операційної системи підприємства: теоретико-методологічний аспект.....	70
1.3. HR-менеджмент в операційній системі будівельного підприємства: інтеграція управління людськими ресурсами з урахуванням галузевих особливостей будівництва	90
Висновки до першого розділу	106
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОПЕРАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	108
2.1 Інтеграція сучасних методологічних концепцій управління персоналом у систему економічної діагностики будівельних підприємств	108
2.2 Оцінювання ефективності зарубіжних концепцій економічної діагностики HR-менеджменту: методологічні та практичні аспекти.....	129
2.3 Методологічні підходи до врахування гендерної та міграційної складової у економічній діагностиці HR-менеджменту будівельного сектору України	152
Висновки до другого розділу	174
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОПЕРАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	176

3.1 Експертна оцінка ефективності економічної діагностики HR-менеджменту будівельних підприємств	176
3.2. Синергетична взаємодія економічної діагностики та когнітивно-аналітичного інструментарію оцінювання ефективності HR-менеджменту підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс»: дискурсивний аналіз проблематики та стратегічні вектори розвитку	198
3.3 Використання HR-менеджментом сучасних концепції, моделей цифровізації та автоматизації з метою підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств	211
Висновки до третього розділу	237
ВИСНОВКИ	239
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	244
ДОДАТКИ.....	272

Перелік умовних позначень

Будівельне підприємство (БП)

Організаційна структура управління (ОСУ)

Операційна система (ОС)

Construction enterprise (CE)

Organizational management structure (OMS)

Human Resources (HR)

Human Resources Management (HRM)

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток будівельної галузі України відбувається в умовах значних екзогенних і ендогенних викликів, обумовлених військовими діями та нагальною потребою у комплексній та масштабній післявоєнній реконструкції інфраструктурних об'єктів і житлового фонду. Мобілізаційні процеси та інтенсивні міграційні потоки спричиняють дефіцит висококваліфікованих трудових ресурсів у будівельному секторі, що, у свою чергу, призводить до зниження продуктивності праці, дисбалансу у виробничо-логістичних ланцюгах та ускладнення операційної діяльності підприємств. В умовах зазначених викликів ефективне управління людським капіталом виступає визначальним фактором забезпечення стійкості функціонування та підвищення рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств.

HR-менеджмент як ключова складова операційної системи будівельного підприємства відіграє вирішальну роль у відновленні галузі, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищенні продуктивності праці. В умовах післявоєнного відновлення актуалізується необхідність впровадження сучасних методів управління персоналом, зокрема з використанням інструментів цифровізації, автоматизації процесів рекрутингу, адаптації, мотивації та оцінки персоналу. Цифрова трансформація дозволяє не лише підвищити ефективність HR-менеджменту через впровадження систем управління талантами (Talent Management Systems), HR-аналітики та автоматизованих платформ для управління компетенціями, але й сприяє швидкому відновленню операційної діяльності в умовах нестабільності.

Економічна діагностика HR-менеджменту операційної системи будівельного підприємства дозволяє оцінити рівень ефективності використання трудових ресурсів, виявити основні проблеми у сфері управління персоналом, а також розробити стратегічні напрями вдосконалення HR-стратегії на основі аналізу ключових економічних показників. Застосування методів економічного аналізу, HR-аналітики, SWOT-аналізу та KPI-метрик дозволяє сформувати

науково обґрунтовані підходи до підвищення ефективності управління людськими ресурсами в будівельній галузі.

Актуальність теми зумовлена необхідністю створення дієвої системи HR-менеджменту, здатної ефективно реагувати на виклики післявоєнного відновлення, забезпечувати стабільне функціонування операційної системи будівельного підприємства та підвищувати рівень конкурентоспроможності національної будівельної галузі в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Фундаментальні дослідження управління персоналом відображені в роботах О. Мак-Кінсі, Г. Беккера, М. Портера, Д. Стігліца, О. Вільямсона, Р. Талер, Г. Мінцберга, Е. Боно, Д. Канемана, Ф. Котлера, Е.Тоффлера та інших авторів. Теоретичні та методологічні аспекти використання трудового потенціалу будівельних підприємств висвітлені у працях П.М. Кулікова, Е.М. Лібанової, Д.П. Богині, Г.М. Рижакої, Х.М. Чуприни, Н.М. Петрухи, В.О. Поколенка, Д.О. Приходька, В.М. Лича, Л.О. Згалат-Лозинської, Л.В. Сорокіної, Т.Ю. Цифри, О.Ю. Беленкової, Н.В. Валінкевич, І.П. Отенко, В.В.Титок, І.С. Івахненко, С.Д. Бушуєва та багатьох інших. Оперативний розвиток будівельної галузі як складової національної економіки зумовлює необхідність поглиблених наукових досліджень у сфері менеджменту. Теоретико-методологічний апарат та практичні засади управління процесами надання будівельних послуг потребують перегляду та уточнення, а також дослідження механізмів забезпечення підвищення ефективності HR-менеджменту в операційній системі будівельних підприємств на основі сучасних методів організації роботи з персоналом. Актуальність зазначених проблем обумовила вибір теми та об'єкта дослідження, а також логічну структуру дисертаційної роботи.

Зв'язок змісту дослідження з науковими програмами, планами і темами. Під час підготовки дисертації були розроблені науково-методичні та прикладні рішення, які успішно впроваджувались у рамках науково-прикладних та науково-дослідницьких проєктів КНУБА: у межах теми «Розбудова сучасного аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним

будівництвом» (№ 0115U000860, КНУБА) у вигляді авторської розробки «Інноваційні напрями оновлення бізнес-процесів та організаційних структур підприємств в середовищі будівельного девелопменту». А при підготовці теми «Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проєктів» (№0121U111793, КНУБА) використано складову науково-прикладного доробку автора у вигляді розробки «Управлінська регламентація та аналітико-прикладне забезпечення оцінювання циклу інноваційного розвитку будівельного підприємства з використанням VBM, MBO та FussyLogic».

В якості інструментів економічного обґрунтування цільових інноваційних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств, впровадження результатів роботи здійснено в практику операційної діяльності будівельних підприємств ТОВ «Альфа Сервіс», ТОВ «Архітектурно-будівельні новації» на ґрунті аналітико-програмного комплексу «Модулі оцінювання та адміністрування змістом проєкту впровадження інновацій на будівельному підприємстві». Окремі компоненти дослідження було використано в початковому процесі Київського національного університету будівництва і архітектури впроваджено у навчальні курси для бакалаврів і магістрів за спеціальностями 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» (зокрема, у дисциплінах «Управління персоналом», «Інноваційне підприємництво та управління стартап проєктами» та «Економіка підприємства»).

Мета й завдання дослідження полягає у науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення HR-менеджменту операційної системи будівельного підприємства на основі економічної діагностики з урахуванням викликів післявоєнного відновлення, застосування інструментів цифровізації та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку HR-менеджменту у будівельній галузі України в контексті військових руйнувань та необхідності відбудови інфраструктури.

- узагальнити теоретико-методологічні засади економічної діагностики HR-менеджменту як складової операційної системи будівельного підприємства.

- розробити методичний підхід до оцінювання ефективності HR-менеджменту будівельних підприємств на основі економічних показників, HR-аналітики та інструментів KPI-метрик.

- оцінити вплив військових дій на ефективність управління людськими ресурсами будівельних підприємств, виявити основні проблеми у сфері HR-менеджменту та запропонувати шляхи їх подолання.

- дослідити можливості цифровізації HR-менеджменту в будівельних підприємствах шляхом впровадження автоматизованих систем управління персоналом (HRM-систем), платформ для управління талантами та систем аналітики великих даних (Big Data).

- розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення HR-менеджменту операційної системи будівельного підприємства на основі результатів економічної діагностики з урахуванням впливу цифровізації та необхідності підвищення продуктивності праці.

- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення HR-менеджменту будівельного підприємства в умовах відновлення національної економіки після війни.

Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення економічної діагностики ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту, з урахуванням викликів війни та післявоєнного відновлення.

Об'єктом дослідження є процеси управління людськими ресурсами в операційній системі будівельного підприємства в умовах трансформаційного середовища.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, управлінських механізмів та методичних підходів до економічної діагностики ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту в умовах післявоєнного відновлення та цифровізації в контексті оцінки продуктивності праці та оптимізації кадрової політики будівельного підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових, спеціальних і прикладних методів, що забезпечили досягнення мети та розв'язання поставлених завдань дисертаційної роботи:

- діалектико-логічний метод — для обґрунтування теоретико-методологічних засад економічної діагностики HR-менеджменту, визначення його еволюції та функціональних характеристик в умовах операційної системи будівельного підприємства;
- аналіз і синтез — при дослідженні динамічної архітектури операційної системи підприємства, а також при інтеграції HR-менеджменту у виробничо-управлінські процеси;
- системний підхід — для формалізації взаємозв'язків між елементами HR-менеджменту та операційної системи, побудови моделі взаємодії економічної діагностики з управлінськими механізмами;
- порівняльний аналіз — під час оцінювання зарубіжних концепцій економічної діагностики ефективності HR-менеджменту з метою визначення можливостей їх адаптації до українських будівельних підприємств;
- морфологічний аналіз і типологізація — для виявлення особливостей та класифікації методологічних підходів до врахування гендерної й міграційної складової у сфері HR-менеджменту;
- експертні методи та методи анкетування — для збору, оцінки та інтерпретації думок фахівців у галузі HR і будівництва щодо ефективності впроваджених підходів до економічної діагностики;

– когнітивно-аналітичний підхід — застосовано для побудови моделей прийняття рішень в HR-менеджменті на основі економічної діагностики в умовах стратегічного розвитку підприємств будівельного девелопменту;

– методи економіко-математичного моделювання та візуалізації — для обґрунтування напрямів цифровізації HR-процесів та підвищення ефективності управління персоналом на прикладі будівельних компаній.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні динамічної моделі оцінювання ефективності HR-менеджменту, яка враховує галузеву специфіку будівництва, вплив зовнішніх ризиків, гендерно-міграційні чинники та можливості цифровізації HR-процесів, що забезпечує підвищення достовірності оцінки ефективності управління персоналом та формує систему стратегічних векторів розвитку HR-менеджменту на основі синергетичної взаємодії економічної діагностики з сучасними аналітичними інструментами управління людським капіталом.

У даній роботі було *удосконалено*:

- методичні засади економічної діагностики підсистеми HR-менеджменту в операційній системі підприємств будівельного девелопменту, що, на відміну від існуючих концепцій, розроблено з урахуванням багаторівневої інтеграції когнітивного, операційного та аналітичного рівнів HRM, зокрема в умовах посткризового функціонування. Обґрунтовано доцільність застосування системно-когнітивного моделювання HR-функцій, що враховує архітектуру управління персоналом у будівельних компаніях;

- моделі когнітивно-аналітичної діагностики ефективності HR-процесів, що, на відміну від типових моделей оцінювання на основі продуктивності праці, базується на застосуванні когнітивного моделювання з включенням поведінкових показників, комунікаційної активності та стресостійкості персоналу, з подальшим формуванням карт імовірнісних сценаріїв прийняття рішень;

- систему кількісних та якісних індикаторів HR-ефективності, яка, на відміну від традиційної KPI-системи, охоплює інтегральні показники соціальної

адаптації, цифрової компетентності працівників, рівня залученості та індексу інституційної лояльності, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності HRM у нестабільному зовнішньому середовищі;

- алгоритм інтеграції HR-діагностики у стратегічне планування, що, на відміну від функціонального підходу, передбачає поетапне включення результатів діагностики у процес прийняття управлінських рішень щодо розвитку людського капіталу на основі цифрових аналітичних платформ та управлінських дашбордів;

- моделі цифровізації HR-функцій будівельних підприємств, що, на відміну від лінійного автоматизованого підходу, передбачає впровадження модульної системи на базі HRM-платформ, алгоритмів машинного навчання та BIM-технологій, з подальшим включенням віртуальної симуляції процесів рекрутингу, оцінки й навчання.

Набули подальшого розвитку:

- категоріально-понятійний апарат HR-діагностики, що розширено за рахунок уведення таких понять як "кадрова резильєнтність", "цифрова зрілість персоналу", "індекс стійкості HR-процесу";

- концепція HRM як адаптивної підсистеми операційної системи підприємства, що, на відміну від традиційної організаційної трактовки, позиціонується як драйвер інституційної стійкості, що забезпечує оперативну перебудову управлінських рішень відповідно до викликів зовнішнього середовища;

- синтез економічного аналізу й когнітивної діагностики, який, на відміну від односпрямованих діагностичних процедур, дозволяє поєднати аналіз економічних показників з прогнозуванням поведінкових реакцій персоналу в умовах стресу, криз і трансформацій;

- використання інтелектуальних систем і нейромереж у HRM, що, на відміну від стандартного обчислення KPI, дозволяє прогнозувати плинність, ризики вигорання та формувати персоналізовані навчальні траєкторії на основі поведінкового профілю;

•методичний підхід до HR-аналітики як інструменту управління організаційними ризиками, що, на відміну від обмеженого застосування HR-даних для звітності, трансформовано в постійно діючий механізм контролю рівня мотивації, конфліктності та продуктивності.

Практична цінність результатів дисертаційного дослідження полягає у створенні інноваційної когнітивно-аналітичної моделі економічної діагностики ефективності HR-менеджменту, яка дозволяє підвищити результативність управління персоналом у будівельних підприємствах за рахунок інтеграції сучасних інструментів цифрової аналітики, системного моніторингу та управлінської візуалізації. Ефективність запропонованих рішень підтверджена їх практичним впровадженням у діяльність підприємств будівельного девелопменту, зокрема ТОВ «Архітектурно-будівельні новації» (довідка № 339 від 18.12.2024 р.) та ТОВ БК «Альфа-Сервіс» (довідка № 886-в від 22.11. 2024 р.), де результати дослідження були використані для оптимізації кадрової структури, формалізації процесів прийняття HR-рішень, скорочення витрат на плинність кадрів, а також впровадження цифрових дашбордів для оцінювання залученості, мотивації та продуктивності персоналу. На вказаних підприємствах завдяки впровадженню методичних підходів, розроблених у дисертації, забезпечено системне оновлення HR-функцій, підвищено ефективність кадрового планування, знижено ризики демотивації персоналу в умовах післякризової трансформації ринку праці.

Окремі положення дисертаційного дослідження були інтегровані в освітній процес Київського національного університету будівництва і архітектури (довідка № 1-54/96 від 05/09/2024 р.) під час розробки робочих програм і навчально-методичного забезпечення дисциплін «Управління персоналом», «Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами» та «Економіка підприємства».

Особистий внесок здобувача. Усі наукові положення, результати, висновки та рекомендації, представлені в дисертації та винесені на захист,

виконані автором самостійно. Особистий внесок автора у спільних наукових публікаціях детально зазначено у списку опублікованих робіт.

Апробація результатів дисертації здійснена під час обговорення виступів автора на 18 науково-практичних конференціях (див. пункти 234 - 251 у списку використаних джерел).

Публікації. Висвітлення результатів дисертаційної роботи здійснено у 28 наукових працях, серед яких: 1 стаття у виданні, що індексується у наукометричній базі Scopus, 7 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 2 – у періодичних наукових фахових виданнях інших держав, які входять до ЄС; 18 публікацій апробаційного характеру у вигляді тез доповідей на міжнародних та вітчизняних науково-практичних конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Робота містить: титульний аркуш, перелік умовних скорочень, анотації (українською та англійською мовами), перелік праць здобувача, змісту, вступ, три розділи основної частини та висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел із 251 найменувань, 5 додатків. Обсяг основного тексту складає 217 сторінок, включаючи 21 рисунок та 36 таблиць.

РОЗДІЛ 1. КОГНІТИВНО-ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОПЕРАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Еволюційно-функціональна інтерпретація категорії «економічна діагностика» HR-менеджменту в операційній системі будівельного підприємства

Одна з найбільш актуальних та водночас складних проблем сучасного етапу розвитку економіки України полягає в критичному стані економічної та фінансової стабільності національних підприємств. Така ситуація зумовлена передусім тим, що ресурси екстенсивного економічного зростання вже вичерпані, тоді як потенціал інтенсивного розвитку, що базується на підвищенні ефективності виробництва, використовується фрагментарно й недостатньо. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність у застосуванні нових підходів до управління підприємствами, серед яких особливе значення набуває систематична економічна діагностика як інструмент стратегічного та оперативного управлінського аналізу.

Наукові засади економічної діагностики та методи її реалізації в управлінській практиці підприємств досліджуються у працях П.М. Куліков, Г.М. Рижакова, Х.М. Чуприна, В.О. Поколенка, Д.О. Приходько, В.М. Лича, Л.О. Згалат-Лозинської, Л.В. Сорокіної, Т.Ю. Цифри, О.Ю. Беленкової, Л.В. Гусарової, О. М. Ємельянової, В.В.Титок, І.С. Івахненко, С.Д. Бушуєва, В.І. Савенка вітчизняних та інших, які акцентують увагу на необхідності її впровадження як невід'ємного елемента управлінського процесу.

Оскільки управління передбачає цілеспрямованість та прийняття рішень, які ґрунтуються на об'єктивному аналізі наявної інформації, діагностика має забезпечувати аналітичну базу для ухвалення обґрунтованих та економічно доцільних управлінських рішень. Ефективність функціонування системи управлінського прийняття рішень безпосередньо залежить від рівня комплексності економічної діагностики, яка, ґрунтуючись на всебічному інформаційному забезпеченні, дозволяє здійснювати детальний аналіз

фінансово-господарської діяльності, ідентифікацію ризиків, розроблення стратегічних напрямів розвитку підприємства, а також оптимізацію функціонування HR-менеджменту, зокрема в частині управління трудовими ресурсами, підвищення продуктивності праці та мотиваційного рівня персоналу [1].

У сучасних умовах трансформації економічного простору, що супроводжується значною турбулентністю зовнішнього середовища, вітчизняним підприємствам стає дедалі необхіднішим ефективний управлінський інструментарій, орієнтований на мінімізацію капіталомісткості кінцевої продукції шляхом удосконалення та оптимізації виробничо-фінансових процесів, що, у свою чергу, створює підґрунтя для зростання рівня рентабельності, забезпечення прибутковості діяльності та зміцнення фінансової стабільності суб'єктів господарювання. Цей інструментарій повинен бути інтегрований у систему управління підприємством як ключовий механізм підвищення його конкурентоспроможності та результативності функціонування. Водночас значна частина керівників досі не усвідомлює фундаментальної ролі економічної діагностики як одного з головних чинників забезпечення ефективного управління та прийняття обґрунтованих рішень [1].

З урахуванням викликів сьогодення, зумовлених як зовнішніми шоками, так і внутрішніми структурними трансформаціями, актуальним є осмислення комплексного підходу до економічної діагностики як інтегрального елемента системи управління господарською діяльністю, зокрема в будівельному секторі. Розгляд діагностики крізь призму наявних теоретичних напрацювань дозволяє не лише забезпечити належну якість управлінських рішень, але й підвищити рівень ефективного використання наявних ресурсів, що стає особливо актуальним в умовах воєнного стану та супутніх економічних викликів, спричинених агресією проти України [1,2].

У науковому дискурсі термін «економічна діагностика» давно набув усталеного змістового наповнення, оскільки його використання є традиційним при дослідженні ролі аналізу діяльності підприємства. Поява цього поняття

зумовлена потребою у здійсненні системної оцінки та безперервного моніторингу фінансово-господарського стану підприємств, що, в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, набуває дедалі більшої актуальності. Сутність цієї категорії докладно висвітлено у наукових працях В. Герасименка, який трактує економічну діагностику як цілісний системний процес, що охоплює збирання, аналіз та інтерпретацію економічної інформації з метою ідентифікації проблемних зон у діяльності підприємства й розроблення управлінських рішень, здатних забезпечити підвищення його ефективності [2].

Згідно з позицією А. Воронкової, діагностика діяльності підприємств виступає як творчий та багатоаспектний процес, реалізація якого здійснюється за допомогою широкого спектра аналітичних інструментів із обов'язковим урахуванням специфіки технологічних і організаційних характеристик конкретного підприємства. Відтак, фахівці, які займаються аналізом функціонування підприємства, мають постійно оновлювати й поглиблювати свої знання у цій сфері. Водночас, як зазначає Т. Загорна, термін «діагностика» має медичне походження, а слово «діагноз» (від грецьк. «diagnosis») означає процес розпізнавання, який спрямований на визначення стану об'єкта на основі комплексного дослідження, що дозволяє сформулювати висновок щодо характеру й природи відхилень у його функціонуванні. [2].

Діагностичний аналіз у контексті управління підприємством являє собою процес ідентифікації об'єктивного стану певної сукупності параметрів його функціонування з метою встановлення рівня їх відповідності стратегічним і тактичним цілям та завданням організації. Цей процес передбачає детальне вивчення виявлених відхилень від нормативного чи очікуваного стану об'єкта діагностування, з'ясування причин їх виникнення, тривалості прояву таких відхилень, а також їхню системну інтерпретацію, яка слугує основою для формулювання висновків та розроблення практичних рекомендацій управлінського характеру. [3]

Попри певну спільність з економічним аналізом, економічна діагностика не є його тотожним аналогом, оскільки між цими двома категоріями існують

суттєві розбіжності, що стосуються цільового призначення, змісту завдань та використовуваного інструментарію. Так, економічний аналіз орієнтований переважно на визначення кількісних характеристик економічних показників, а також на фіксацію фактичних відхилень цих показників від запланованих або нормативних значень. Натомість економічна діагностика, хоча й включає в себе елементи аналізу, спрямована насамперед на розкриття глибинних економічних протиріч, інтерпретацію результатів господарської діяльності та формування коригувальних заходів.

Як зазначає С. Глухарєв, економічна діагностика зосереджує свою увагу на пізнанні причинно-наслідкових взаємозв'язків між економічними явищами та процесами, що відбуваються в межах підприємства, та є невід'ємною частиною загального процесу управління. Вона охоплює: по-перше, оцінювання стану об'єкта за умов інформаційної обмеженості; по-друге, ідентифікацію відхилень від нормального або оптимального функціонування, причому ці два поняття не є синонімами, а мають різний економічний зміст; по-третє, дослідження причин виявлених порушень та аналіз зв'язків між параметрами діяльності підприємства; по-четверте, інтерпретацію спостережуваних економічних тенденцій і процесів; по-п'яте, формування управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію діяльності об'єкта або окремих його підсистем; і, нарешті, адаптацію наявного інструментарію діагностики до специфіки конкретного дослідження з урахуванням його цілей та умов. [3]

О. Дмитрієва також наголошує на тому, що економічна діагностика, хоча й має багато спільного з економічним аналізом, проте не може розглядатися як його синонім, оскільки між ними існують принципові відмінності щодо методологічних підходів, інструментів та цільових орієнтирів. Аналіз виконує функцію кількісної фіксації параметрів та їх відхилень від заданої норми, тоді як діагностика надає агрегований, синтетичний висновок про загальний стан досліджуваного об'єкта на основі комплексного аналізу різнорідної інформації, що підлягає систематизації, синтезу та логічному зіставленню.

Фундаментальна відмінність між економічною діагностикою та економічним аналізом полягає, передусім, у відмінностях їх цільової орієнтації: якщо аналіз переважно фокусується на фіксації кількісних показників та виявленні відхилень від нормативів, то діагностика має на меті ідентифікацію економічних «патологій» — тобто виявлення критичних відхилень від нормального або оптимального стану об'єкта управління [4]. У межах економічної діагностики, залежно від напрямку та змісту дослідження, виокремлюють функціональну та параметричну діагностику: перша спрямована на локалізацію причин функціональних відхилень у роботі підприємства, друга — на виявлення кількісних відхилень параметрів від заданої норми.

Так, А. Мурах пропонує розглядати економічну діагностику як метод встановлення природи порушень у процесі господарювання на основі виявлення характерних ознак, притаманних певним типам дисфункцій, що дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо причин їх виникнення [4]. У свою чергу, В. Глухов і Ю. Бахрамов трактують діагностику економічної системи як комплексну сукупність дослідницьких процедур, спрямованих на виявлення цілей функціонування підприємства, аналіз механізмів їх досягнення та ідентифікацію організаційних або економічних недоліків, які перешкоджають реалізації поставлених завдань.

Згідно з концепцією А. Вартанова, запровадження в економічну термінологію поняття «діагностика» не повинно інтерпретуватись як спроба замінити або оновити класичний економічний аналіз; навпаки, воно покликане акцентувати увагу на необхідності глибшої інтерпретації результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, виявлення причин відхилень та формування на їх основі ефективних рішень [5].

Зі свого боку, французький дослідник Б. Колас вважає, що діагностика — це процес ідентифікації симптомів явищ, які можуть затримати або унеможливити досягнення визначених цілей, спровокувати ризики або деструктивні процеси, що вимагають негайного втручання у вигляді коригування поточних рішень або перегляду стратегічних цілей і прогнозів.

Автор наголошує, що своєчасне розпізнавання характерних ознак відхилень дозволяє встановити природу порушень без потреби в складних і витратних дослідницьких процедурах, що суттєво підвищує оперативність управлінського реагування.

Таким чином, економічна діагностика постає як інтегрований процес виявлення та оцінювання ознак, що характеризують поточний стан економічної системи, з метою прогнозування можливих відхилень і запобігання критичним змінам, які можуть дестабілізувати функціонування підприємства [5]. Головною метою діагностики є встановлення достовірного діагнозу об'єкта дослідження, формування висновків щодо його стану на момент завершення діагностичних процедур, а також визначення перспектив розвитку з урахуванням виявлених загроз і можливостей. Реалізація цієї мети забезпечує підґрунтя для вибору релевантної економічної, політичної чи соціальної стратегії, а також тактики управління.

З огляду на вищезазначене, ефективне управління на будь-якому рівні господарської ієрархії є неможливим без наявності чіткої, достовірної та об'єктивної інформації про поточний стан об'єкта управління. Отже, одним з ключових завдань економічної діагностики є виявлення первинних причин кризових явищ, інтерпретація їх як сигналів про наближення потенційної загрози, що дає змогу вчасно реалізувати заходи з мінімізації негативних наслідків та стабілізації функціонування підприємства. [6] У межах сучасного наукового дискурсу, діагностика, що виступає важливим інструментом дослідження в теоретичній і прикладній площині, класифікується за формою оцінювання результатів на два основні типи — кількісну та якісну. Кількісна діагностика ґрунтується на необхідності ідентифікації числових характеристик техніко-економічного стану підприємства, а її головна мета полягає у вимірюванні та співставленні результатів виробничої діяльності, рівнів витрат і встановленні ступеня впливу тих чи інших факторів на кінцеві результати господарювання.

На відміну від неї, якісна діагностика спирається на застосування якісних порівняльних оцінок, спрямованих на характеристику техніко-економічного стану підприємства в розрізі виявлення його специфічних особливостей, структурної взаємозалежності окремих елементів системи управління та взаємодії між ними (рис.1.1). Такий підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про внутрішню організацію підприємства, що є передумовою для подальшого вдосконалення його управлінської діяльності [6].

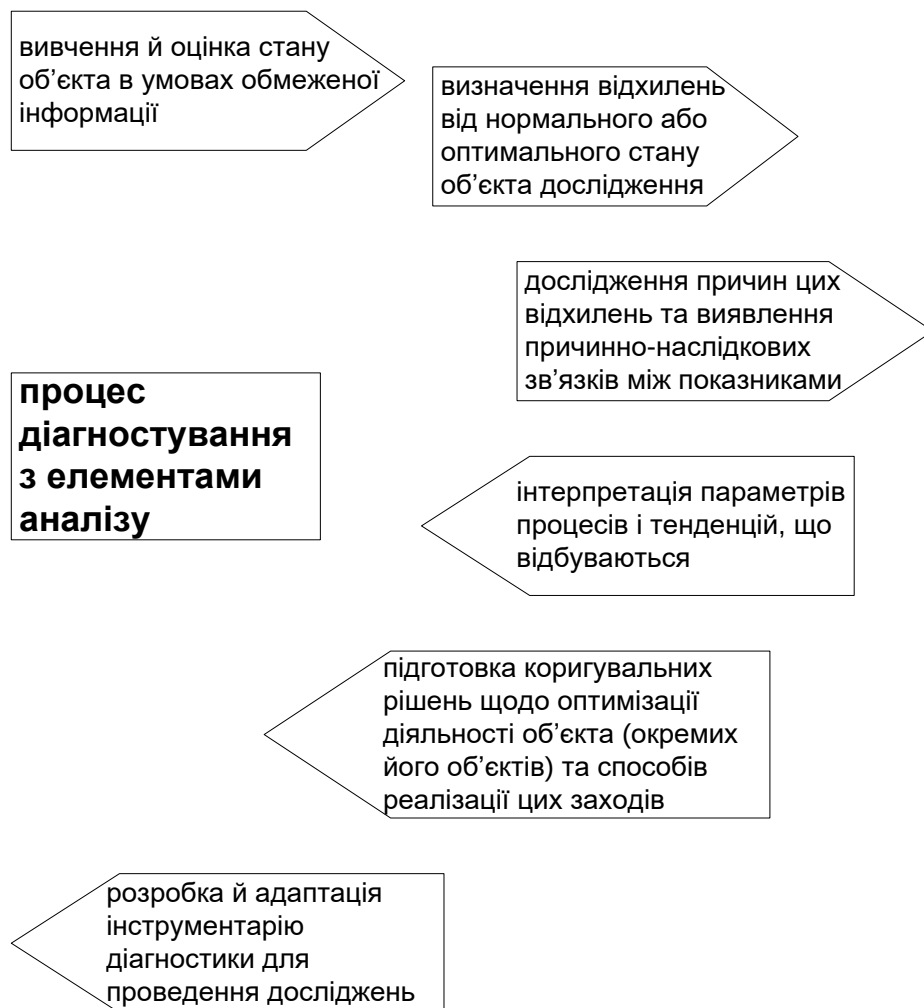
У контексті цільового призначення економічної діагностики доцільно виокремити кілька принципово важливих її властивостей.

По-перше, діагностика є засобом виявлення специфічних ознак і параметрів, що відображають внутрішній стан досліджуваного об'єкта, а також рівень його функціональної збалансованості. Стан організаційної системи оцінюється на основі кількісних та якісних характеристик її структурної побудови, рівня реалізації ознак раціональності та ефективності функціонування.

При цьому діагностичне розпізнавання полягає у визначенні типологічних ознак організації, її структурного складу та особливостей поведінки, що дозволяє дати комплексну оцінку ефективності системи управління.

По-друге, невід'ємною функцією діагностики є виявлення проблем у розвитку й функціонуванні організаційної системи. У випадках, коли реалізовані управлінські рішення не приводять до очікуваних результатів або зовнішні умови спричиняють втрату ефективності звичних управлінських механізмів, виникає проблемна ситуація. Діагностичне розпізнавання у цьому контексті спрямоване на встановлення причинно-наслідкових зв'язків між економічними явищами та чинниками, що спричиняють відхилення у функціонуванні системи. По-третє, ключовою властивістю діагностики є формування варіативних шляхів подолання виявлених дисфункцій. Зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі зумовлюють необхідність розроблення відповідних управлінських рішень, які, будучи реалізованими у

формі конкретних дій, мають забезпечити відновлення нормального режиму функціонування системи.



Джерело: складено автором на основі [6]

Рис. 1.1 Основні завдання економічної діагностики підприємства

Завдання діагностики, таким чином, полягає не лише у виявленні джерел відхилень, а й у визначенні ефективних способів їх усунення, що забезпечують адаптацію організації до нових умов [6].

Отже, діагностика діяльності підприємства є багаторівневим процесом, що охоплює аналіз вхідних ознак, оцінювання поточного стану організаційної системи, виявлення деструктивних чинників функціонування й формування відповідних шляхів їх подолання.

Що стосується класифікації діагностики, варто виділити стратегічну та оперативну її форми. Стратегічна діагностика дозволяє оцінити ефективність

реалізованої стратегії підприємства, визначити його позиції в межах окремих напрямків діяльності, а також виявити сигнали та тенденції, які надходять як із внутрішнього середовища, так і ззовні. Такі діагностичні дослідження формують аналітичну основу для прийняття довгострокових управлінських рішень, зокрема на базі таких методик, як SWOT-аналіз, матриця McKinsey, конкурентний аналіз. У свою чергу, оперативна діагностика орієнтована на підтримку поточних управлінських процесів та є базою для прийняття рішень у короткостроковій перспективі, фокусуючись на оцінці ключових аспектів діяльності підприємства [7].

Слід також зазначити, що існує широке розмаїття різновидів економічної діагностики, які класифікуються за численними ознаками: рівнем об'єкта, періодичністю проведення, часовим горизонтом аналізу, змістовою наповненістю, цільовою орієнтацією тощо. Це свідчить про надзвичайну гнучкість методичного апарату діагностики, що дозволяє ефективно адаптувати інструментарій дослідження до специфіки підприємства.

В умовах воєнного стану специфічні характеристики економічної діагностики набувають ще більшої актуальності, оскільки об'єктивний розвиток соціально-економічної системи, зумовлений повномасштабним збройним вторгненням і агресією з боку росії, супроводжується появою нових ризиків, загроз та трансформаційних процесів, які безпосередньо впливають на функціонування систем управління та обумовлюють необхідність постійного моніторингу їх адаптивності та стійкості.

Таблиця 1.1 відображає різновиди економічної діагностики, класифіковані за основними ознаками, що визначають її характер, обсяг та цілі проведення. Така класифікація дозволяє систематизувати підходи до діагностичного аналізу залежно від рівня об'єкта дослідження, часових меж, частоти здійснення, змісту досліджуваних проблем та спрямованості цілей [7]. Це забезпечує більш точне та ефективне застосування економічної діагностики у практиці управління на різних рівнях. У сучасних умовах, що супроводжуються масштабною війною та глибокими трансформаційними процесами, розвиток підприємств здійснюється

в умовах високого ступеня невизначеності, що зумовлює зміну суб'єкта управління та перегляд традиційних підходів до діагностики господарської діяльності. Процеси банкрутства, спричинені, зокрема, руйнуванням виробничих потужностей унаслідок ракетних обстрілів, яскраво демонструють межі експертних знань як менеджерів, так і систем діагностичного аналізу, що застосовуються у виявленні, попередженні та подоланні кризових явищ.

Таблиця 1.1

Різновиди економічної діагностики

Класифікаційна ознака	Різнovid
Рівень діагностованого об'єкта	Глобальна Макродіагностика Мікродіагностика
Часовий діапазон дослідження	Стратегічна (перспективна) Оперативна (поточна) Ретроспективна
Періодичність проведення	Періодична Неперіодична (разова) Моніторинг
Тематика й осяжність проблеми	Комплексна Тематична Системна
Цільова спрямованість	Загальносистемна Елементна

Джерело: складено автором на основі [7]

Високий рівень ентропії макросередовища, обумовлений воєнними діями, призводить до зниження ефективності управління підприємствами, ускладнює інформаційний моніторинг ситуації та зменшує ймовірність точного прогнозування динаміки змін. Постійна загроза збройних атак з боку російської федерації вимагає посилення діагностичних функцій, що охоплюють антикризові, прогностичні, попереджувальні та відновлювальні аспекти, які є критично важливими для стабілізації економічного розвитку будівельних підприємств.

До перспективних напрямів сучасної економічної діагностики належать фінансова експертна діагностика, діагностика ймовірності банкрутства, а також економічна діагностика у сфері HR-менеджменту в межах операційної системи

підприємства [7]. Вся сукупність інформації, необхідної для ефективної діагностики, охоплює як історичні дані про діяльність підприємства, так і актуальні показники, відображаючи водночас структуру внутрішніх і зовнішніх зв'язків, що формують системні тенденції та закономірності функціонування організації.

У рамках функціонування кожної соціально-економічної системи інформаційне середовище відіграє роль інтегрованої складової, що розвивається паралельно з організацією. Завдяки системному аналітичному дослідженню економічного стану підприємства, заснованому на типових ознаках, стає можливим ідентифікувати його реальне положення на ринку, виявити характерні відхилення від оптимального функціонування, встановити причини таких змін і виокремити критичні напрями економічної діяльності, що потребують удосконалення.

Економічна діагностика передбачає комплексну оцінку ключових економічних параметрів підприємства, що базується на аналізі часткових результатів і неповної інформації з метою визначення перспектив розвитку та оцінювання наслідків поточних управлінських рішень. Як результат, формуються висновки, що є основою для ухвалення важливих рішень, зокрема щодо кредитування, реструктуризації, продажу або реорганізації підприємства. [8]

В умовах післяреформеного оновлення політичної, економічної та інформаційної систем України, змінилася не лише структура управління вітчизняними підприємствами, а й зміст процесів прийняття рішень. В умовах зростаючої конкуренції та нестабільного ринку підприємства зобов'язані формувати не лише реактивну, але й стратегічну поведінку. Якщо раніше організації зосереджувались переважно на поточній діяльності, то нині набуває першочергового значення здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Таким чином, для досягнення стабільного функціонування та забезпечення ефективного управління економічні суб'єкти повинні систематично

здійснювати оцінку як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх факторів, що впливають на їх діяльність [8]. Це потребує створення таких діагностичних методик, які б дозволили поєднати ретроспективний і перспективний аналіз, визначити альтернативи розвитку та обрати найдоцільніші управлінські рішення.

Економічна діагностика, етимологічно пов'язана з грецьким словом «діагноз», що означає «розпізнавання» або «з'ясування», у межах сучасної наукової парадигми розглядається як цілісний процес встановлення реального стану досліджуваного об'єкта — явища, структури або процесу — на основі системного застосування комплексу науково обґрунтованих процедур [9]. Цей процес охоплює низку етапів, зокрема планування дослідження, збирання первинної інформації, її обробку з використанням відповідного методичного апарату, інтерпретацію отриманих результатів, а також формулювання висновків і рекомендацій, спрямованих на удосконалення управлінських рішень.

В умовах воєнного часу, коли рівень невизначеності різко зростає, об'єктом економічної діагностики може виступати як економіка в цілому — національна, регіональна чи галузева — так і окремі її складові: підприємства, структурні підрозділи, ресурси, управлінські елементи, виробничі процеси або витрати. Основним завданням діагностики в такому контексті є виявлення фактичного стану зазначеного об'єкта як у момент дослідження, так і в перспективному часовому вимірі з метою формування обґрунтованої стратегії розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та коригування поточної економічної політики. Це включає детальний аналіз ринкової позиції суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможності, а також функціонального стану виробничої, фінансової, організаційної та управлінської підсистем підприємства [10].

Економічна діагностика тісно інтегрована з функцією прогнозування, що виявляється у взаємозалежності цих процесів: з одного боку, прогнозування дозволяє уточнити діагноз на основі дослідження динаміки розвитку об'єкта в

часі; з іншого — сама діагностика є відправною точкою для формування реалістичних сценаріїв розвитку, без яких неможливо здійснити повноцінне стратегічне планування. Отже, економічна діагностика набуває значення універсального інструменту стратегічного управління, який забезпечує оптимізацію використання обмежених ресурсів і максимізацію результатів діяльності в умовах динамічного і високоризикового середовища.

Предметом економічної діагностики виступає господарська діяльність підприємства, результати якої формуються під впливом комплексу як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників, що взаємодіють між собою в системі складних соціально-економічних зв'язків. [10]. До зазначених чинників належать, зокрема, екстенсивні — що визначаються зміною обсягів капіталовкладень, вартості основних засобів, матеріальних ресурсів і кількості персоналу, — та інтенсивні, які пов'язані з ефективністю використання наявних виробничих потужностей, матеріально-технічних ресурсів і трудового потенціалу.

Суб'єктами діагностичного процесу виступають різноманітні учасники економічного середовища: самі підприємства, їхні власники та засновники, державні органи управління, фінансово-кредитні та податкові установи, страхові організації, незалежні експерти, засоби масової інформації, а також аналітичні та рейтингові агентства, кожне з яких здійснює оцінювання діяльності підприємства відповідно до своїх функцій і повноважень.

Об'єктами аналізу та діагностики виступають такі ключові елементи, як кадровий, технічний, виробничий і фінансовий потенціал, а також усі види діяльності підприємства, його матеріально-технічне забезпечення, фінансовий стан і ступінь організаційної спроможності до реалізації стратегічних і тактичних завдань [10].

Економічна діагностика як форма наукового дослідження передбачає дотримання низки ключових методологічних вимог.

По-перше, автентичність процесу діагностування, що означає використання достовірної, первинної інформації з надійних джерел.

По-друге, об'єктивність — забезпечується шляхом чіткого формулювання процедури оцінювання та розроблення програми дослідження перед початком діагностичного процесу.

По-третє, точність — досягається завдяки узгодженості мети, завдань і методів дослідження з процесами планування, організації, контролю та прийняття рішень. У сукупності ці вимоги формують підґрунтя для науково обґрунтованого аналізу й ефективного управління в межах складної соціально-економічної системи.

У фундаменті економічної діагностики діяльності підприємства як суб'єкта господарювання мають бути закладені загальнометодологічні принципи, що формують основу науково обґрунтованого діагностичного процесу та забезпечують комплексне бачення об'єкта дослідження в умовах змінного зовнішнього середовища. Одним із ключових принципів є системний підхід, відповідно до якого підприємство розглядається як складна кібернетична система, що складається з взаємопов'язаних підсистем і функціонує у безперервній взаємодії з елементами зовнішнього середовища. У цьому контексті кожна підсистема повинна бути об'єктом окремого аналітичного розгляду, оскільки лише інтеграція результатів дозволяє сформувати цілісну картину функціонального стану підприємства. [11]

Із системним підходом нерозривно пов'язаний принцип комплексності, згідно з яким економічна діагностика має охоплювати усі організаційні підрозділи, структурні та функціональні компоненти підприємства, що дозволяє забезпечити багатовимірний аналіз його діяльності. Не менш важливим є поєднання статичних, динамічних і порівняльних оцінок, які передбачають не лише фіксацію стану об'єкта на певну дату, а й аналіз його еволюції в часі та порівняння з галузевими, нормативними чи конкурентними орієнтирами. Поєднання кількісних і якісних оцінок є основою методологічного забезпечення діагностики, де перші реалізуються шляхом розрахункових процедур із формалізованими числовими критеріями, а другі — шляхом

побудови шкал, матриць або вербального опису стану підприємства на завершальному етапі діагностичного дослідження.

Особливої уваги вимагає врахування галузевої та регіональної специфіки функціонування підприємства, а також дотримання принципу поєднання експрес-діагностики з фундаментальним аналізом. [12] Такий підхід набуває критичного значення при оцінюванні фінансового стану підприємства, де швидкість і точність рішень є запорукою стабільності. Принцип формалізації оцінок передбачає алгоритмізацію усіх діагностичних процедур, у тому числі встановлення чіткої послідовності етапів аналізу, визначення логіки оцінювання та використання уніфікованих показників.

У рамках економічної діагностики підлягають дослідженню як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації про об'єкт. Зовнішнє середовище включає в себе аналіз економічної сфери функціонування підприємства: його територіального розташування, інфраструктурних умов, напрямів бізнесової діяльності, взаємодії з постачальниками, замовниками, конкурентами, державними та фінансовими інституціями, а також аналіз ринків збуту продукції. Одночасно здійснюється дослідження життєвого циклу підприємства — починаючи від історії його створення, через актуальні умови функціонування, до виявлення потенціалу подальшого розвитку [12].

Важливим блоком є аналіз внутрішньої організаційної структури підприємства, зокрема виробничої та управлінської системи, кадрового потенціалу, фінансових ресурсів, з обов'язковим урахуванням можливих змін, які можуть виникнути під впливом зовнішніх чинників. Збір необхідної інформації здійснюється як шляхом застосування формалізованих методів аналізу (обробка звітності, статистичних даних, ринкової інформації), так і з використанням неформалізованих методів (інтерв'ю зі споживачами, опитування працівників, експертні оцінки).

Доцільною передумовою здійснення діагностики є розроблення програми дослідження, яка включає визначення виконавців, місця проведення, основних параметрів і критеріїв оцінювання. Інформаційна база, що використовується в

діагностичному процесі, повинна відповідати таким вимогам: по-перше, бути необхідною, тобто відповідати цілям і завданням аналізу; по-друге, бути обґрунтованою — базуватись на автентичних, перевірених джерелах; по-третє, бути повною та репрезентативною для формування достовірних висновків; по-четверте, піддаватися формальній, логічній та арифметичній перевірці. [13]

В умовах розбудови цифрової економіки, повномасштабної агресії російської федерації проти України та втрати контролю над частиною територій, якість управлінських рішень залежить безпосередньо від оперативності та достовірності інформації щодо фінансово-господарського стану підприємств, логістичної інфраструктури та кадрового забезпечення. Саме комплексна економічна діагностика, орієнтована на дослідження всього спектру активів, зобов'язань, капіталу та людських ресурсів, здатна забезпечити високий рівень інформованості керівництва, що є передумовою ефективного антикризового управління та сталого розвитку суб'єктів господарювання в умовах невизначеності та структурних ризиків [14].

Комплексна економічна діагностика підприємства репрезентує собою багатогранну систему досліджень, яка охоплює низку ключових аналітичних напрямів, а саме: ситуаційний аналіз, організаційно-управлінський аналіз, аналіз кадрового потенціалу, виробничо-господарський аналіз, фінансово-економічний аналіз, а також оцінювання майнового стану та ринкової вартості підприємства.

У контексті актуальної соціально-економічної ситуації, зумовленої повномасштабною військовою агресією російської федерації проти України, керівництво вітчизняних суб'єктів господарювання змушене не лише адаптувати, але й постійно трансформувати стратегії розвитку, включно з кадровою політикою, що має вирішальне значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. В умовах високої динаміки зовнішнього середовища особливої ваги набуває економічна діагностика HR-менеджменту в межах операційної системи підприємства, яка з одного боку виступає як аналітичний інструментарій, а з іншого — потребує трансформації

у напрямі формування рекомендацій, орієнтованих на стратегічне вдосконалення управління персоналом [15].

Актуальність проблематики, пов'язаної з діагностикою HR-менеджменту в умовах функціонування підприємства, значно зросла внаслідок систематичних збройних атак на об'єкти цивільної та критичної інфраструктури, а також через перебої в енергопостачанні, спричинені стабілізаційними та аварійними відключеннями електроенергії. Зазначена тематика викликає стійкий науковий інтерес серед таких дослідників, як А. Кібанов, Ю. Одегов, Г. Савицька, С. Шекшня, М. Портер, Ф. Тейлор і С. Фішер. Проте слід констатувати, що більшість наукових праць концентруються переважно на загальнотеоретичних аспектах економічної діагностики, тоді як практичні компоненти, зокрема структурно-функціональні характеристики системи управління персоналом та ефективність її діагностичного забезпечення в операційному середовищі підприємства, залишаються недостатньо дослідженими.

З огляду на це, ефективне управління розглядається як одна з ключових передумов результативного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки, оскільки саме раціональність управлінських рішень визначає рівень ефективності використання внутрішніх ресурсів, а також здатність підприємства реалізовувати і підтримувати свої конкурентні переваги.

Управлінська діагностика, в межах сучасної управлінської науки, інтерпретується як сукупність методичних підходів, інструментів і процедур, що спрямовані на всебічне оцінювання, моніторинг та удосконалення системи управління підприємством з метою досягнення максимальної ефективності його функціонування. Її головною метою є забезпечення структурно-функціональної відповідності між наявною системою управління, стратегічними орієнтирами та тактичними завданнями, які формуються управлінським суб'єктом і реалізуються в практичній діяльності підприємства. [16]

У науковій літературі поняття «економічна діагностика» трактується по-різному залежно від підходу автора, його дослідницького фокусу та сфери

прикладного аналізу. Нижче подано узагальнену таблицю 1.2, яка відображає позиції провідних науковців щодо сутності, цілей та функцій економічної діагностики.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «економічна діагностика»

Автор	Визначення поняття «економічна діагностика»
О.С.Вартанова	Вважає економічну діагностику процесом виявлення фінансового стану підприємства, що дозволяє своєчасно реагувати на негативні зміни. Акцент на моніторингу та корекції.
Н.М.Погостинська	Розглядає діагностику як інструмент управлінських рішень. Вона повинна забезпечити аргументацію для стратегічних та тактичних кроків керівництва, базуючись на об'єктивному аналізі.
Г.О.Швиданенко	Підкреслює значення діагностики у виявленні кризових явищ. Сприймає її як засіб попередження загроз фінансової стабільності через своєчасне реагування.
А.Е. Воронкова	Розглядає діагностику як систему аналітичного оцінювання економічного потенціалу. Її мета — визначення здатності підприємства до зростання і розвитку.
Т.О. Загорної	Наголошує на ролі діагностики у прогнозуванні розвитку. Для неї це інструмент, що дозволяє бачити майбутні ризики та можливості.
С.М. Глухарьова	Розглядає як аналітичний інструмент стратегічного управління. Діагностика допомагає будувати стратегію на основі глибокого аналізу поточного стану.
Ю.А. Горбачук	Описує економічну діагностику як комплекс заходів, спрямованих на виявлення, оцінку та усунення негативних тенденцій у діяльності підприємства.
М.І. Головінова	Пов'язує діагностику з оцінкою ефективності функціонування підприємства. Для нього це інструмент вимірювання продуктивності та використання ресурсів.
О.О. Гетьмана	Розглядає як метод дослідження господарської діяльності, спрямований на виявлення тенденцій та закономірностей розвитку підприємства.
В. Герасименка	Вважає, що діагностика — це ключовий елемент управлінського аналізу, що допомагає виявляти проблеми і приймати обґрунтовані рішення.
С.Глухарєва	Підкреслює роль діагностики у формуванні стратегії розвитку підприємства, оскільки вона надає повну картину економічної ситуації.
О.Дмитрієва	Визначає як системний аналіз фінансово-економічного стану, що дозволяє виявити слабкі місця та потенційні загрози.
А.Мурах	Зосереджує увагу на пошуку проблем та резервів зростання. Для нього діагностика — це інструмент розвитку, а не лише виявлення недоліків.
В. Глуховим	Наголошує на регулярності діагностування, яке є необхідним для забезпечення стабільності та своєчасної адаптації підприємства.
Ю. Бахрамовим	Вважає, що економічна діагностика є запорукою ефективного управління, бо вона дозволяє обґрунтовувати управлінські дії.

А. Вартанова	Орієнтується на оптимізацію управлінських процесів завдяки даним, отриманим у результаті діагностики, що покращують прийняття рішень.
Б. Колас	Наголошує на значенні економічної діагностики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства шляхом виявлення сильних і слабких сторін.
А. Кібанов	Визначає діагностику як метод комплексного аналізу діяльності підприємства з метою оптимального використання ресурсів.
Ю. Одегов	Наголошує, що діагностика є невід'ємною частиною стратегічного управління, яка забезпечує адаптацію до ринкових умов.
Г. Савицька	Пов'язує діагностику з фінансовим менеджментом — вона допомагає контролювати фінансову стабільність і ліквідність.
С. Шекшня,	Розглядає економічну діагностику у контексті управління персоналом та ресурсами, де аналіз ефективності людських ресурсів є важливою складовою.
М. Портер	Інтерпретує діагностику як частину аналізу конкурентного середовища. Для нього це спосіб визначення позиції підприємства у галузі.
Ф. Тейлор і С. Фішер.	Розглядають економічну діагностику як раціональний метод, що дозволяє виявляти неефективність у виробництві та оптимізувати роботу.
Т. Косянчук	Зосереджується на виявленні внутрішніх резервів розвитку підприємства — як засіб посилення конкурентних переваг.
О. Скібіцький	Підкреслює значення діагностики для визначення рівня фінансової стабільності, а також оцінювання здатності до самофінансування.
В.А. Ткаченко і С.І. Чимшит	Розглядають економічну діагностику як інструмент забезпечення економічної безпеки, що дозволяє виявити загрози зовнішнього та внутрішнього середовища.

Джерело: складено автором на основі [1,3,4,7,8,]

У межах теорії управління традиційно розрізняють суб'єкт управління, яким виступає менеджмент підприємства, та об'єкт управління, до складу якого належать його ресурси, зокрема трудовий потенціал. Здійснення впливу суб'єкта на об'єкт відбувається через реалізацію базових управлінських функцій – планування, організації, мотивації та контролю, які, своєю чергою, реалізуються через інтегровану інформаційну систему підприємства. У межах цієї системи структурні підрозділи та окремі працівники отримують конкретизовані завдання з установленими термінами виконання, а також звітують про досягнуті результати, що забезпечує функціонування зворотного зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління. (рис.1.2)

В рамках проведення управлінської діагностики ключова увага приділяється саме оцінюванню ефективності діяльності як окремих структурних одиниць, так і працівників підприємства. Зазначені діагностичні

процедури реалізуються за етапним принципом, першим з яких є ретроспективний аналіз діяльності підрозділів у попередні періоди, що передбачає порівняння динамічних показників функціонування підприємства з метою ідентифікації позитивних і негативних тенденцій у його розвитку .

У процесі здійснення комплексної управлінської діагностики важливим етапом є встановлення критеріїв ефективності діяльності структурних підрозділів підприємства, яке здійснюється з урахуванням функціональної специфіки кожного з них, а також особливостей оцінювання досягнутих результатів. Відповідно до зазначених особливостей для кожного підрозділу визначаються нормативні значення показників ефективності, що виступають еталонними орієнтирами в межах подальшого аналітичного оцінювання.

Наступним етапом є порівняння фактичних значень зазначених критеріїв з їх нормативними відповідниками, що, як правило, здійснюється за підсумками господарської діяльності підприємства протягом річного звітного періоду. Випадки суттєвого відхилення реальних показників від встановлених нормативів можуть свідчити про наявність невикористаного потенціалу відповідного підрозділу, а в окремих ситуаціях — навіть про необхідність ініціювання змін у керівному складі даної структурної одиниці.

Обґрунтування організаційних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління, здійснюється на основі результатів діагностичного аналізу та передбачає ідентифікацію підрозділів, що демонструють низьку результативність, а також визначення потреби у їх реорганізації, заміні управлінського персоналу чи впровадженні інших цілеспрямованих управлінських інтервенцій.

Беручи до уваги, що управлінська діагностика має системний характер і охоплює як управлінську систему загалом, так і її окремі структурні елементи, доцільним є виокремлення декількох рівнів діагностичного аналізу. [17]



Джерело: складено автором на основі [17]

Рис. 1.2 Функції та реалізація функцій управління

Першим рівнем виступає діагностика організаційної структури управління, яка передбачає встановлення ступеня відповідності між існуючою організаційною конфігурацією підприємства та його стратегічними і тактичними цілями. За результатами відповідного аналізу можуть бути обґрунтовані реорганізаційні заходи, спрямовані на приведення структури управління у відповідність із завданнями, що вирішуються на підприємстві.

Другим рівнем є діагностика управлінської діяльності окремих підрозділів та структурних одиниць підприємства, яка реалізується відповідно до наведених вище етапів. При цьому головним критерієм ефективності виступає результативність діяльності відповідної структури в межах загального виробничо-економічного процесу.

Третім рівнем, що має стратегічне значення, є діагностика менеджменту підприємства, яка спрямована на визначення відповідності керівників займаним посадам на основі оцінювання їх професійної кваліфікації, управлінських компетенцій та особистісних характеристик.

Комплексне усвідомлення змістовних аспектів зазначених елементів, а також виявлення їх міжсистемних взаємозв'язків є критично важливим як у період військових дій, так і в умовах мирного часу та в процесі повоєнного економічного відновлення України.

У цьому контексті економічна діагностика HR-менеджменту в межах операційної системи підприємства постає не лише як основа для підвищення ефективності функціонування організації, а й як інструмент забезпечення її довгострокової стійкості, конкурентоспроможності, прибутковості та сталого розвитку. [18] Саме тому аналіз і вдосконалення системи управління персоналом мають розглядатися не як разова аналітична процедура, а як безперервний стратегічний процес, що інтегрується у загальну систему корпоративного управління.

Незважаючи на зростаючу увагу до тематики економічної діагностики, в науковому середовищі відсутня єдина усталена інтерпретація її сутності. Так, на думку Т. Косянчук, економічна діагностика репрезентує собою процес аналітичного осмислення та оцінювання діяльності підприємства за низкою показників, який, окрім ідентифікації перспектив розвитку, дає змогу оцінити наслідки прийнятих управлінських рішень.

У свою чергу, О. Скібіцький та інші дослідники розглядають бізнес-діагностику як багатокомпонентний процес, що охоплює ретроспективний аналіз, оцінювання поточного стану та стратегічне прогнозування майбутнього

розвитку підприємства, тим самим забезпечуючи формування надійної та обґрунтованої господарської політики.

Економічна діагностика підприємства являє собою комплексну аналітичну процедуру, що включає систематизовану оцінку ключових напрямів його функціонування — економічного, виробничо-технічного та організаційного, — з метою встановлення поточного стану суб'єкта господарювання, виявлення внутрішніх резервів розвитку та визначення потенціалу їх цільового використання у контексті забезпечення сталого зростання [19]. У результаті здійснення діагностичних процедур формуються висновки щодо доцільності реалізації певних управлінських рішень, спрямованих на подолання наявних проблем або упередження їх виникнення в майбутньому.

У процесі дослідження складних аспектів економічної діяльності підприємства особливої важливості набуває ідентифікація ознак потенційних ускладнень та можливостей, що супроводжуються обґрунтуванням причин їх виникнення, вибором відповідних методів дослідження, визначенням класифікаційних критеріїв та форм представлення отриманих результатів. Отже, економічна діагностика, перш за все, орієнтована на здійснення кількісної та якісної оцінки об'єкта аналізу чи його окремих структурних елементів із метою виявлення внутрішніх резервів, що здатні бути мобілізованими для забезпечення подальшого розвитку підприємства. [17]

Необхідність застосування економічної діагностики як методу дослідження обумовлюється її визначальною роллю в розробці та реалізації стратегії розвитку підприємства, а також у досягненні високого рівня ефективності управлінських рішень. Вона, будучи інтегральною складовою системи управління, є інструментом не лише оперативного контролю, але й стратегічного прогнозування, що дозволяє здійснювати оцінку інвестиційної привабливості підприємства, його ринкової позиції у національних та міжнародних рейтингах, виявляти конкурентні переваги та вразливі місця в діяльності організації, а також визначати шляхи адаптації внутрішніх ресурсів до трансформацій умов зовнішнього середовища.

Зростаюче значення економічної діагностики безпосередньо пов'язане зі зміною управлінської парадигми, що зумовлена переходом від домінування виробничої функції до маркетингової орієнтації, від короткострокового оперативного управління до стратегічного планування, а також із переосмисленням логіки побудови господарських планів [19]. В умовах обмеженості ресурсного потенціалу актуалізується необхідність формування стратегії розвитку підприємства на основі глибокого аналізу внутрішніх резервів, що передбачає перехід від традиційної логіки «від стратегії до ресурсів» до більш адаптивного підходу «від ресурсів до стратегії», який є найбільш адекватним сучасним умовам функціонування національних підприємств.

З урахуванням вищезазначених теоретичних положень та концептуальних підходів, сутність економічної діагностики доцільно інтерпретувати як системну аналітичну оцінку всіх аспектів діяльності підприємства, яка спрямована на досягнення максимального економічного ефекту шляхом раціонального, ефективного та збалансованого використання наявних ресурсів з метою обґрунтування результативних управлінських рішень [20].

Таким чином, предметом економічної діагностики виступає господарська діяльність підприємства в цілому, а також кінцеві результати його функціонування, що формуються під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників, взаємодія яких визначає загальний рівень економічної ефективності. Об'єктом економічного діагностування може виступати будь-яка економічна система — як на макро-, так і на мікрорівні — включно з її структурними підрозділами, що є носіями функціональної та ресурсної автономії.

Основне завдання економічної діагностики полягає в обґрунтуванні комплексу управлінських заходів, які спрямовані на стабілізацію та розвиток діяльності всіх складових системи, нейтралізацію негативного впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників, а також підвищення

ефективності функціонування підприємства в умовах невизначеності та високої динаміки середовища.

Проведення економічного діагностування передбачає, що фахівець-аналітик, окрім здійснення класичного техніко-економічного аналізу, має оцінювати ринкове становище підприємства, рівень його конкурентоспроможності, а також діагностувати стан економічного потенціалу [21]. В умовах високої мінливості макроекономічної кон'юнктури виникає необхідність інтегрувати кількісні методи аналізу з якісними оцінками параметрів, що дозволяє комплексно оцінити поточну ситуацію та спрогнозувати її ймовірний розвиток з урахуванням стратегічних пріоритетів організації.

Економічна діагностика як інтегрований процес оцінювання економічного стану підприємства має здійснюватися на комплексній основі, що передбачає послідовне охоплення низки взаємопов'язаних напрямів аналізу. Зокрема, доцільним є виокремлення таких ключових векторів дослідження:

Ситуаційний аналіз підприємства, в межах якого здійснюється:

- ідентифікація поточної ринкової позиції підприємства у загальному економічному середовищі;
- виявлення факторів, що зумовлюють специфіку його функціонування;
- формування узагальненої характеристики підприємства як суб'єкта господарювання.

Діагностика організаційно-управлінського рівня, яка включає:

- дослідження системи стратегічних і тактичних цілей та механізмів їх реалізації;
- оцінювання відповідності організаційної структури актуальним завданням підприємства;
- аналіз ефективності управлінських процесів і взаємозв'язків між їх елементами.

Оцінка фінансово-економічного стану, що передбачає:

- діагностику фінансових результатів і загальної економічної ефективності функціонування;
 - аналіз динаміки ключових фінансових індикаторів, а також причин і наслідків виявлених змін;
 - виявлення потенційних джерел фінансування заходів з реструктуризації.
- Виробничо-господарський аналіз, у межах якого здійснюється:
- оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу;
 - виявлення внутрішніх резервів, спрямованих на підвищення результативності господарської діяльності.

Діагностика кадрового потенціалу, яка охоплює:

- визначення цілей оцінки персоналу та її ролі у стратегічному управлінні;
- обґрунтування методів і підходів до оцінювання якісних і кількісних характеристик трудових ресурсів.

Оцінка бізнесу та вартості підприємства, що включає:

- ідентифікацію типів вартості об'єкта оцінювання;
- застосування методик вартісного аналізу, зокрема у контексті активів, майна та підприємства в цілому. [22]

Комплексна економічна діагностика виступає необхідною передумовою для ініціювання процесів реструктуризації та реорганізації підприємства. З огляду на нерозривний взаємозв'язок між станом зовнішнього середовища, поведінковими характеристиками фірми та її внутрішніми процесами, виникає потреба у постійному адаптуванні цілей, стратегій, організаційних параметрів і функціональних властивостей до нових ринкових умов [20]. Зазначений процес трансформації може набувати форми реструктуризації, що означає комплексну зміну методів функціонування, або реорганізації, яка реалізується через злиття, поділ, виділення чи інші юридично оформлені форми структурних змін.

У контексті наукової дослідницької процедури, економічна діагностика повинна відповідати ряду фундаментальних вимог, серед яких особливої уваги заслуговують:

- достовірність, що забезпечується оперуванням правдивими, повноцінними первинними джерелами інформації;
- об'єктивність, яка досягається завдяки попередньому формуванню чіткої методики оцінки та стратегії дослідження;
- точність, що передбачає тісну взаємозалежність мети та завдань діагностики з процесами планування, організації та управлінського контролю.

Економічне діагностування як форма системного аналізу діяльності підприємства має базуватися на низці методологічних принципів, зокрема:

- системний підхід, згідно з яким підприємство розглядається як багаторівнева, структурно складна економічна система, що функціонує у динамічному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем;
- комплексність, яка вимагає охоплення всіх функціональних напрямів діяльності підприємства;
- поєднання статичних, динамічних і порівняльних оцінок, що дозволяє проводити аналіз у часовій перспективі та в зіставленні з нормативними і галузевими орієнтирами;
- поєднання кількісних і якісних методів аналізу, з використанням числових критеріїв, шкал, матриць і вербальних описів для отримання повноцінної характеристики стану об'єкта дослідження;
- урахування галузевої та регіональної специфіки, яка визначає особливості інтерпретації діагностичних результатів;
- поєднання експрес-діагностики з фундаментальною, що особливо важливо для аналізу фінансового стану підприємства [23].

Формалізація оцінювання, що включає алгоритмізацію діагностичних процедур, визначення чіткої послідовності дій та уніфікацію підходів. Незважаючи на те, що економічна діагностика має яскраво виражений дослідницький і творчий характер, її реалізація повинна здійснюватися відповідно до логічно структурованої послідовності етапів:

- виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які мають системний вплив на об'єкт дослідження;
- формування системи показників та параметрів, що забезпечують можливість адекватної оцінки економічного стану підприємства;
- порівняльне оцінювання стану об'єкта, яке передбачає співвідношення наявних характеристик з нормативними або еталонними значеннями, використання шкального методу оцінювання та, у разі потреби, ідентифікацію унікального поєднання діагностичних ознак [22].

Таким чином, діагностика економічної системи підприємства є багатофакторним процесом, який дозволяє не лише встановити стратегічні цілі організації та оцінити ступінь їх досягнення, а й виявити ключові проблеми функціонування, окреслити варіанти їх вирішення, а також сприяти розробці раціональних управлінських рішень на основі доказової бази та всебічного аналізу.

У спрощеному тлумаченні діагностика являє собою системний процес дослідження поточного функціонального стану економічної чи організаційної системи, що передбачає здійснення комплексного аналізу її роботи, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між окремими елементами, виявлення напрямів потенційного розвитку, а також ідентифікацію та усунення наявних проблемних зон і недоліків, які впливають на ефективність функціонування. [23]

У контексті діагностики системи управління під цим поняттям розуміють цілеспрямовану наукову процедуру, яка не лише забезпечує об'єктивну оцінку функціонального стану організаційної структури, а й дозволяє сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності, що в сукупності визначає її як ключовий інструмент управлінського аналізу та основи для прийняття стратегічно важливих рішень.

Терміни «організаційна діагностика» та «діагностика системи управління» здебільшого вживаються як синонімічні, однак організаційна діагностика, будучи методологічно сформованою технологією, має на меті ідентифікацію

ключових управлінських проблем, виявлення причин їх виникнення, розробку алгоритмів їх усунення із прогнозуванням ймовірних наслідків, а також здійснення кількісного аналізу стану організаційного розвитку та ступеня його дезорганізації.

У сфері управління персоналом економічна діагностика HR-менеджменту в межах операційної системи підприємства репрезентується як поетапний процес, що має на меті виявлення дисфункцій у кадровій підсистемі, їх об'єктивну оцінку за відповідними критеріями, розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо її оптимізації, а також визначення пріоритетних векторів майбутнього розвитку системи управління людськими ресурсами. [24]

Економічна діагностика HR-менеджменту в межах операційної системи підприємства, яка реалізується як складна багаторівнева процедура, передбачає реалізацію чотирьох основних етапів:

- 1) аналіз відповідності кадрової політики стратегічним цілям організації;
- 2) виявлення існуючих проблем і слабких місць у системі управління персоналом;
- 3) розроблення практичних рішень щодо усунення виявлених недоліків та прогнозування наслідків управлінських рішень;
- 4) формування системи адаптації до умов зовнішнього середовища, зокрема до факторів, пов'язаних з дефіцитом кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації до лав Збройних Сил України.

Варто підкреслити, що помилкове або некоректно організоване діагностування може призвести до хибних висновків, що, у свою чергу, негативно позначиться на ефективності функціонування всієї системи управління персоналом [25].

Комплексне застосування економічної діагностики у сфері HR-менеджменту дозволяє не лише ідентифікувати внутрішні резерви для підвищення ефективності кадрової роботи, а й сприяти прогнозуванню професійного розвитку персоналу, формуванню вискооефективних команд, що,

в умовах конкурентного ринку, виступають важливою складовою стратегічної переваги підприємства.

Ресурсне забезпечення процесу економічної діагностики HR-менеджменту включає використання сучасного програмного та технічного забезпечення (зокрема, комп'ютерних аналітичних систем), залучення кваліфікованих експертів, а також функціонування системи збору та обробки даних, що зумовлює позиціонування діагностики як стратегічного інструменту управлінського розвитку.

Змістовно діагностика орієнтована на реалізацію послідовних, науково обґрунтованих дій щодо оцінювання функціонального стану системи управління персоналом, що уможливорює підвищення її ефективності, забезпечення моніторингу змін і своєчасну адаптацію до нових зовнішніх та внутрішніх умов функціонування. [26]

В умовах ринкової економіки, де домінує принцип прибутковості як головної мети господарської діяльності, конкурентоспроможність підприємств визначається їх здатністю генерувати стабільно високі економічні результати, що, своєю чергою, потребує ефективного управління всіма видами ресурсів, зокрема матеріальними, трудовими, фінансовими та природними.

У реаліях сучасної України, де функціонує значна кількість суб'єктів господарювання різних форм власності, що діють відповідно до вимог чинного законодавства й базуються на принципах самостійності, економічної зацікавленості та відповідальності за результати своєї діяльності, навіть найуспішніші підприємства можуть стикатися з управлінськими помилками, недоліками або нераціональним використанням ресурсів, що знижує ефективність їх функціонування. [27] Саме тому роль економічної діагностики як інструменту своєчасного виявлення проблем і коригування стратегічного курсу є надзвичайно важливою.

Діагностика підприємства являє собою складний, багатокомпонентний і водночас творчий процес системного аналізу господарської діяльності, що включає ідентифікацію та інтерпретацію емпіричних даних, виявлення

відхилень від нормативних або оптимальних значень, встановлення причинно-наслідкових залежностей таких відхилень, а також формування науково обґрунтованих управлінських рекомендацій, спрямованих на підвищення економічної ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Попри очевидну методологічну близькість до економічного аналізу, діагностика виконує значно ширші функції, оскільки її концептуальною метою є поглиблене пізнання суперечностей, дисфункцій і «патологічних» явищ, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства, що, своєю чергою, уможливорює прогнозування кризових ситуацій і запобігання їм.

Серед ключових критеріїв, які характеризують діагностичну діяльність у сфері економіки підприємств, доцільно виокремити наступні аналітичні компоненти: по-перше, здатність здійснювати об'єктивну оцінку стану підприємства в умовах інформаційної неповноти або асиметрії; по-друге, виявлення відхилень від цільового або бажаного стану та аналіз причин їх виникнення; по-третє, інтерпретація емпіричних результатів з метою формування релевантних управлінських висновків; і, нарешті, розробка практичних інструментів оптимізації господарської діяльності. [29]

На думку провідних експертів, процес діагностики передбачає не лише аналітичну обробку даних, а й їх синтетичне узагальнення, що забезпечує цілісне уявлення про економічний стан підприємства в межах його внутрішнього та зовнішнього середовищ. Так, зокрема, французький економіст Б. Колас трактував діагностику як динамічний процес дослідження економічних явищ і відхилень, які можуть ускладнювати або перешкоджати досягненню стратегічних цілей організації, з обов'язковим подальшим коригуванням планових показників та управлінських прогнозів. Такий підхід дозволяє оперативно і водночас з мінімальними витратами ресурсів реагувати на загрози чи деструктивні тенденції.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що економічна діагностика не обмежується функцією аналізу як такої, а виступає стратегічно важливим елементом системи управління, який дозволяє виявляти приховані

ресурси, оптимізувати операційні процеси та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в умовах постійних змін.

З методологічної точки зору діагностика репрезентує собою процес оцінювання та інтерпретації стану економічної системи, спрямований на виявлення комплексного набору ознак, які відображають її функціонування на певному етапі життєвого циклу. [30] Відповідна інформація відіграє роль аналітичної основи для прогнозування можливих негативних відхилень та запобігання їхньому впливу на економічну стабільність підприємства.

Основною метою діагностики, як зазначається у сучасних наукових дослідженнях, є не лише визначення реального стану об'єкта дослідження на момент проведення аналізу, але й моделювання варіантів його подальшого розвитку. Такий підхід забезпечує можливість своєчасного ухвалення стратегічних і тактичних управлінських рішень, оцінювання ефективності чинної стратегії, а також формування гнучких механізмів адаптації до змін у зовнішньому середовищі (макроекономічному, політичному, технологічному) й внутрішніх умовах функціонування підприємства.

З огляду на динамічність ринкових умов, головним завданням діагностики є виявлення глибинних причин кризових процесів, ідентифікація їх як симптомів потенційних проблем, а також формулювання превентивних стратегій їх подолання. [31] Таким чином, ефективне управління неможливе без об'єктивного розуміння реального економічного стану підприємства, що й зумовлює незамінність діагностики як управлінського інструменту.

Економічна діагностика як складова управлінського процесу передбачає поділ на два методологічно відмінні, проте взаємодоповнювальні напрямки: кількісну та якісну діагностику. Кількісна діагностика, базуючись на формалізованих числових показниках, дозволяє визначити техніко-економічні параметри функціонування підприємства, здійснити оцінку виробничих результатів, аналіз витрат, а також визначити ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність діяльності.

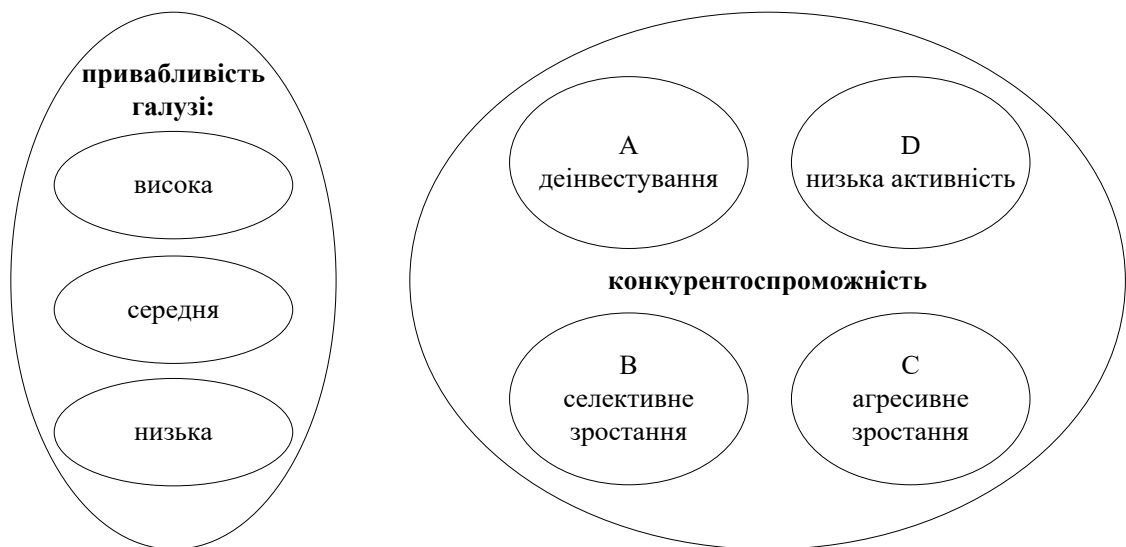
Якісна діагностика, у свою чергу, зосереджується на дослідженні внутрішніх взаємозв'язків, ідентифікації специфічних рис підприємства, оцінці його корпоративної культури, менеджменту та потенціалу інноваційного розвитку, що дає змогу формувати стратегічні управлінські рішення, спрямовані на трансформацію системи управління.

Крім того, економічна діагностика може класифікуватися за характером цілей і завдань, що стоять перед дослідниками. [32] Наприклад, стратегічна діагностика орієнтована на оцінювання ефективності реалізації загальної стратегії підприємства, аналіз його ринкових позицій, конкурентних переваг, а також передбачає використання таких аналітичних методів, як SWOT-аналіз, матриця McKinsey (рис. 1.3), матриця BCG тощо.

Таким чином, сучасна економічна діагностика, ґрунтуючись на міждисциплінарному підході та використанні як кількісних, так і якісних методів дослідження, виступає не лише інструментом аналізу минулих і поточних результатів, а й дієвим засобом формування перспективних управлінських рішень, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Оперативна економічна діагностика, як окремий підвид загального діагностичного підходу в управлінні підприємством, орієнтована на моніторинг і аналіз поточних виробничо-господарських процесів, а також на ухвалення управлінських рішень, які мають переважно короткостроковий характер і спрямовані на швидке реагування на внутрішні та зовнішні зміни у функціонуванні системи [2].

Функціональне призначення економічної діагностики передбачає можливість комплексної оцінки поточного стану підприємства за ключовими параметрами, що охоплюють його організаційну структуру, ресурсне забезпечення, ефективність управління та рівень реалізації стратегічних цілей.



Джерело: складено автором на основі [32]

Рис. 1.3 Матриця "McKinsey"

Крім того, діагностичний процес дозволяє своєчасно ідентифікувати проблемні зони в системі управління, які можуть варіюватися від незначних порушень у виробничих або логістичних ланцюгах до системних кризових явищ, що вимагають радикальних перетворень.

У результаті поглибленого діагностичного аналізу виникає можливість формування ефективних стратегій подолання виявлених проблем, зокрема шляхом перерозподілу ресурсів на пріоритетні напрямки діяльності, зміни управлінської парадигми або навіть проведення структурної реорганізації підприємства. Водночас слід зазначити, що діагностика виконує також і прогностичну функцію, оскільки дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й упереджувати настання кризових ситуацій, сприяючи при цьому забезпеченню довгострокової стабільності та сталого розвитку [4, с.41–42].

У межах сучасного науково-практичного підходу до економічної діагностики активно використовуються різноманітні аналітичні моделі, економіко-математичні методи, інструменти фінансового аналізу та методи прогнозування. Особливої уваги заслуговує експертна фінансова діагностика, а також аналіз ризиків потенційного банкрутства, які дозволяють не лише виявити критичні чинники, що загрожують стабільності функціонування

підприємства, а й сформувані обґрунтовані рекомендації для забезпечення його адаптивності та конкурентоспроможності.

Діагностичний процес ґрунтується на багатофакторній інформаційній базі, що включає як ретроспективні, так і актуальні дані про результати діяльності підприємства, тенденції розвитку відповідної галузі, а також вплив внутрішніх і зовнішніх середовищних чинників. Завдяки такій комплексній системі аналізу забезпечується оцінка позиціонування підприємства в контексті його конкурентного середовища, що є необхідною передумовою для прийняття стратегічних рішень щодо фінансування, реструктуризації, продажу або ліквідації підприємства [4, с.9].

У контексті операційної діяльності будівельного підприємства особливе значення має рівень економічної діагностики в HR-менеджменті, що безпосередньо залежить від динаміки зовнішнього середовища, яке характеризується високим ступенем мінливості, політичною та економічною нестабільністю, зростанням конкуренції на ринку будівельних послуг, а також постійними трансформаціями в загальноекономічній системі. З огляду на ці чинники, кадровий менеджмент має здійснювати постійне відстеження впливу зовнішніх детермінант, що, своєю чергою, вимагає підвищеного рівня адаптивності господарської діяльності будівельної компанії та її забезпечення компетентними й кваліфікованими фахівцями.

Серед основних макро- та мезоекономічних чинників, які суттєво впливають на функціонування будівельних підприємств, доцільно виокремити рівень загальноекономічного розвитку країни, інфляційні процеси, ступінь конвертованості національної валюти, стабільність функціонування фінансової системи, напрямки економічних реформ, характер грошово-кредитної політики, політичні трансформації, розмір мінімального прожиткового мінімуму, динаміку соціального розшарування населення, стабільність нормативно-правової бази, особливості податкової політики, рівень розвитку інформаційних технологій і комунікацій, а також ступінь впливу зацікавлених сторін, які перебувають у взаємодії з підприємствами галузі [33].

Водночас на кадрову безпеку підприємства безпосередньо впливають такі внутрішні чинники, як високий рівень плинності персоналу, недостатній рівень кваліфікації працівників, слабка система управління людськими ресурсами, дефіцит мотиваційних механізмів для підвищення продуктивності праці, відсутність системної підготовки та перепідготовки кадрів, а також нестабільність виробничого процесу, яка, у свою чергу, зумовлює втрату кваліфікованих працівників і, як наслідок, зниження якості виконуваних будівельних робіт.

Таким чином, комплексний підхід до економічної діагностики в умовах будівельної галузі має охоплювати як стратегічні, так і оперативні аспекти управління, ґрунтуючись на аналізі багатовекторних впливів і забезпечуючи адекватну реакцію підприємства на зовнішні виклики та внутрішні загрози.

1.2 Динамічна архітектоніка операційної системи підприємства: теоретико-методологічний аспект

Операційна система, у контексті сучасної виробничої діяльності, репрезентує складну організаційно-технологічну систему, яка, інтегруючи операційні ресурси, здійснює трансформацію вхідних елементів (сировини, інформації, енергії) у цільову продукцію або результат на виході; причому ця трансформація відбувається відповідно до заздалегідь визначених стратегічних та тактичних цілей.

Структурно операційна система охоплює повний спектр виробничо-управлінської діяльності організації і складається з трьох основних підсистем: переробної, підсистеми забезпечення, а також підсистеми планування й контролю, які функціонально взаємопов'язані між собою і водночас впливають на загальну ефективність системи [34].

Зокрема, переробна підсистема реалізує безпосередній процес трансформації первинних ресурсів у готову продукцію, що відповідає встановленим стандартам якості та вимогам споживача. У свою чергу, підсистема забезпечення виконує підтримувальні функції, які є критично

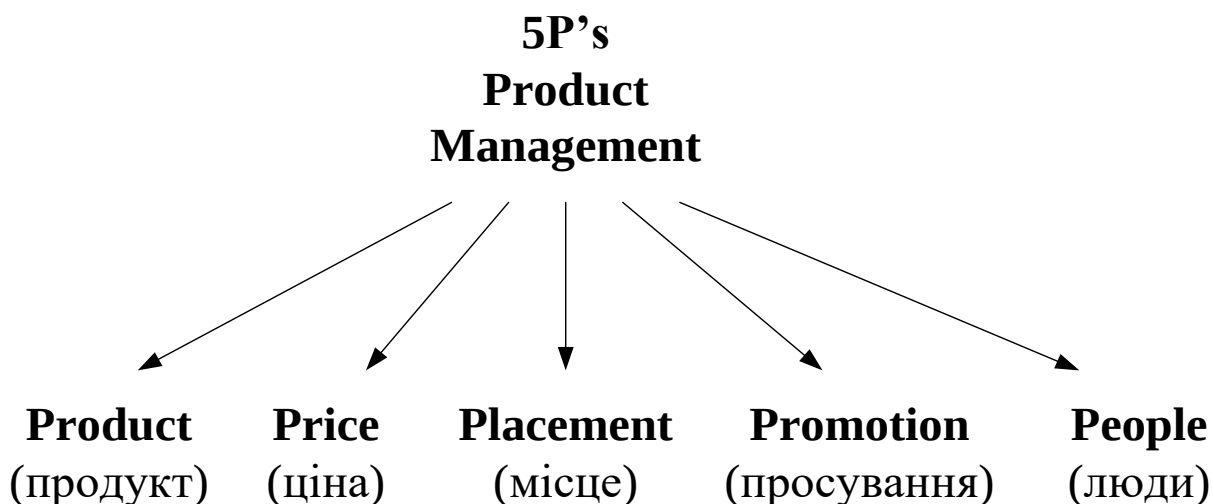
необхідними для безперервного функціонування переробної частини системи, включаючи постачання матеріалів, енергетичних ресурсів, інформації та кадрового потенціалу.

Підсистема планування і контролю, яка взаємодіє з переробною підсистемою шляхом збору, аналізу та інтерпретації даних про стан виробничих процесів і рівень завершеності виробництва, створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень; ці рішення, своєю чергою, забезпечують адаптивність системи до зовнішніх змін та її внутрішню стійкість.

Що стосується управління продуктом (Product Management), то воно розглядається як центральний координаційний механізм у системі сучасного бізнесу, який забезпечує цілісне керування життєвим циклом продукту — починаючи від генерації ідеї, через розробку і запуск на ринок, аж до його постійного вдосконалення та масштабування [34].

Product Management – це серце успішного бізнесу, що координує шлях продукту від ідеї до запуску та подальшого розвитку. У його основі лежать 5P продакт-менеджменту: Product (Продукт), Price (Ціна), Place (Місце), Promotion (Просування) та People (Люди). Опанування цих елементів – це не лише питання організаційної ефективності, а й ключ до розкриття повного потенціалу будь-якого продукту чи послуги (рис.1.4).

Центральний елемент продакт-менеджменту - "Продукт" охоплює все – від концепції та розробки до запуску й подальшого вдосконалення. Це не просто фізичний товар чи програмне забезпечення, а рішення проблеми клієнта, яке відповідає його потребам і бажанням. Якісно розроблений продукт забезпечує: Задоволеність клієнтів – якщо продукт ефективно вирішує болючі питання споживачів, це зміцнює їхню лояльність та формує позитивний імідж бренду. Конкурентну перевагу – постійне вдосконалення та інновації допомагають продукту випереджати конкурентів, утримуючи лідерські позиції на ринку. Зростання доходу – високоякісний продукт може мати преміальну ціну, що сприяє збільшенню прибутку та розширенню частки ринку [35].



Джерело: складено автором на основі [34]

Рис.1.4 П'ять «П» управління продуктом

Правильна цінова стратегія – це не просто встановлення цифри, а глибоке розуміння цінності продукту та ринкових тенденцій. "Ціна" безпосередньо впливає на прибутковість, позиціонування бренду та сприйняття клієнтів. Опанування цього елемента забезпечує:

Прибутковість – стратегічне ціноутворення допомагає максимізувати маржинальність без шкоди для попиту, що сприяє сталому розвитку.

Розширення ринку – гнучкі моделі ціноутворення дозволяють виходити на нові ринки та залучати нові сегменти клієнтів.

Формування цінності – правильно визначена ціна впливає на сприйняття продукту як якісного, ексклюзивного чи доступного.

"Місце" означає оптимізацію каналів дистрибуції, щоб продукт потрапляв до споживачів у потрібний час і у зручний спосіб. Це про доступність і зручність. Опанування цього аспекту сприяє:

Розширенню ринку – ефективна дистрибуція допомагає охоплювати нові регіони, залучати нові аудиторії та масштабувати бізнес.

Оптимізації каналів продажів – грамотне управління каналами постачання дозволяє зменшувати витрати та збільшувати ефективність збуту.

Покращенню клієнтського досвіду – безперебійна логістика та зручні канали продажу підвищують задоволеність клієнтів і стимулюють повторні покупки.

"Просування" охоплює маркетингові та комунікаційні стратегії, що формують впізнаваність бренду, стимулюють зацікавленість і збільшують продажі. Ефективне опрацювання цього аспекту забезпечує:

Підвищення впізнаваності бренду – добре продумана маркетингова стратегія допомагає закріпити бренд у свідомості споживачів та посилити його ринкову позицію.

Залучення клієнтів – цільові рекламні кампанії допомагають конвертувати потенційних покупців у реальних клієнтів, що безпосередньо впливає на ріст доходу.

Освітній ефект – ефективна комунікація інформує споживачів про переваги продукту, розвіюючи сумніви та зміцнюючи довіру до бренду.

Останній, але не менш важливий компонент – "Люди". Він включає як внутрішню команду, так і клієнтів [35]. Взаємодія з ними визначає успіх продукту та організації загалом. Розвиток цього аспекту веде до:

Організаційної єдності – культура співпраці та спільне розуміння цілей допомагають командам ефективно працювати, стимулюючи інновації та продуктивність.

Залучення клієнтів – глибоке розуміння потреб аудиторії дозволяє створювати клієнтоорієнтовані продукти, що сприяє лояльності та довготривалим відносинам.

Утримання талантів – інвестиції у розвиток персоналу та створення сприятливого робочого середовища допомагають залучати й утримувати кращих фахівців, підвищуючи рівень креативності та ефективності [36].

Уперше термін «операційна система» було запроваджено в контексті розробки програмного забезпечення для обчислювальної техніки, де він слугував означенням для програмного комплексу, реалізованого машинною мовою, тобто мовою, яка є безпосередньо інтерпретованою електронно-

обчислювальними машинами. Цей комплекс програм забезпечував виконання широкого спектра функцій, серед яких центральне місце посідало управління периферійними пристроями, а також інші системні процеси, необхідні для ефективного функціонування комп'ютерної системи.

У зв'язку з цим комп'ютерна операційна система розглядається як специфічна модель, що репрезентує загальні принципи функціонування операційної системи в ширшому, зокрема організаційно-виробничому, контексті [36]. Так, в умовах промислово-економічної діяльності соціальних суб'єктів, дефініція «операційна система» трактується в подібний спосіб як серед науковців, так і серед фахівців-практиків, що свідчить про уніфікований підхід до її розуміння у професійній спільноті.

Згідно з позицією вітчизняних науковців В. А. Ткаченка та С. І. Чимшита, операційна система визначається як виробничо-господарська система, яка має чітко виражену технологічну орієнтацію та функціонує на засадах структурної впорядкованості й системного підходу. Інша група дослідників, зокрема В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко, І. М. Школа, О. В. Михайловська, І. А. Олійник, В. Г. Пасічник, В. І. Романчиков та О. В. Акіліна, пропонують схоже тлумачення, згідно з яким операційна система — це інтегрована система виробничої діяльності організації, що охоплює всі етапи створення продукції чи надання послуг [37].

У свою чергу, Курочкін О. С. наголошує, що операційна система становить собою повну систему виробничої діяльності підприємства (організації), яка є не лише центральною, але й визначальною ланкою у структурі будь-якої організації, що функціонує з метою створення матеріальних благ або надання послуг. У межах цієї системи, сформованої внаслідок раціонального вертикального та горизонтального поділу праці, а також просторово-часового поєднання предметів праці, засобів виробництва та людської діяльності, реалізується операційна функція. Ця функція охоплює сукупність цілеспрямованих дій, пов'язаних із трансформацією вхідних ресурсів із

зовнішнього середовища та видачею перетворених результатів назад у це ж середовище.

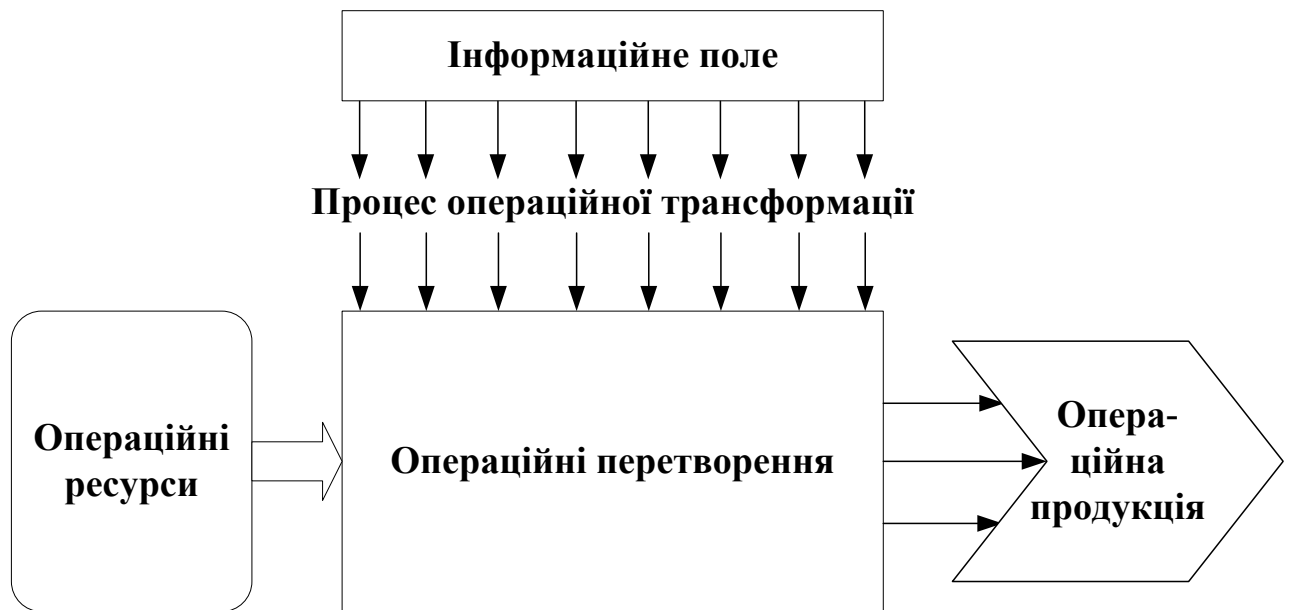
Паралельну інтерпретацію пропонують і дослідники А. М. Стерлінгова та А. В. Фель, які визначають операційну систему як систему, що використовує матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси, що надходять на «вхід», для їх трансформації у продукцію або послуги, які становлять «вихід». [38] У спеціалізованій літературі з операційного менеджменту також зустрічається визначення, згідно з яким операційна система є організацією, у межах якої реалізується операційна функція, що включає комплекс дій з трансформації ресурсів, які надходять із метасистеми, та передачі результатів діяльності до цієї ж метасистеми.

На основі порівняльного аналізу наведених дефініцій можна дійти висновку, що операційна система являє собою організовану цілісність, у межах якої відбувається повний цикл господарсько-виробничої діяльності, пов'язаної з перетворенням вхідних ресурсів (що надходять від постачальників із зовнішнього середовища) у кінцеву продукцію або комплекс послуг, які, своєю чергою, передаються назад у зовнішнє середовище — споживачам.

Отже, з позицій системного підходу, операційну систему будь-якого підприємства слід розглядати як відкриту динамічну систему, здатну до активної взаємодії із зовнішнім середовищем, з якого вона отримує вхідні елементи (зокрема, сировину, матеріали, інформацію, трудові ресурси тощо) і в яке вона, в результаті реалізації операційної функції, повертає результати у вигляді продукції чи послуг. Саме тому більшість учених і фахівців використовують термін «операційна система» для позначення повної системи виробничої діяльності підприємства або організації [39].

У цілому операційну систему доцільно представити у вигляді аналогової моделі, яка містить три взаємопов'язані структурні компоненти: операційні ресурси (вхід), операційні перетворення (процес) та операційну продукцію (вихід), що в сукупності формують цілісну систему управління операційною діяльністю підприємства (див. рис.1.5).

У контексті функціонування операційної системи як відкритої соціально-економічної структури, операційні ресурси слід розуміти як сукупність вхідних елементів матеріального, фінансового, технічного та інформаційного характеру, до яких належать: сировина, матеріали, напівфабрикати, устаткування, технічні пристрої, інструменти, грошові кошти, трудові ресурси (зокрема персонал відповідної кваліфікації), інформаційні потоки тощо.



Джерело: складено автором на основі [39]

Рис. 1.5 Узагальнена аналогова модель операційної системи

Усі перелічені компоненти формують ресурсну базу, яка забезпечує умови для здійснення операційної діяльності в межах підприємства або іншої організаційної структури [39].

Компонент «операційні перетворення», що становить центральну частину операційної системи, виконує функцію безпосередньої трансформації вхідних ресурсів у результати діяльності, тобто операційну продукцію. Цей процес трансформації, який реалізується в межах операційної функції, передбачає інтеграцію предметів праці, технологічного устаткування, технічних пристроїв, інструментів і людських ресурсів у єдиний виробничий механізм, що функціонує за наперед визначеними параметрами продуктивності, якості та ефективності. Результатом функціонування зазначеного механізму є операційна продукція, до якої відносяться готові вироби, виконані роботи або надані

Водночас, на основі аналізу представлених схем (рис. 1.5 та 1.6) стає очевидним, що до складу операційної системи доцільно також відносити підсистему інформаційного супроводження, яка забезпечує збір, обробку, зберігання та передачу даних, необхідних для ефективного функціонування усіх інших компонентів системи.

Якість інформаційного забезпечення виступає одним із критичних чинників, що визначають стан операційної системи, її відповідність нормативним параметрам функціонування, рівень адаптації до змін у зовнішньому середовищі, а також здатність своєчасно реагувати на відхилення в управлінських або виробничих процесах. Таким чином, інформаційна підсистема відіграє не лише допоміжну, але й стратегічну роль у забезпеченні стабільності, гнучкості та ефективності операційної системи загалом [40].

Стан операційної системи може характеризуватися значенням функціонала ефективності, який відображає рівень досягнення поставлених цілей системи, наприклад:

$$F(S) = f(T_p, R_m, U_d, P_r, S_b, E) \quad (1.1)$$

де:

$F(S)$ — інтегральний функціонал ефективності операційної системи;

T_p — середній час обробки процесів (продуктивність);

R_m — використання оперативної пам'яті;

U_d — завантаженість пристроїв введення/виведення;

P_r — пріоритети виконуваних процесів;

S_b — рівень стабільності системи (відсутність збоїв, помилок);

E — енергоспоживання (актуально для мобільних пристроїв і серверів).

Функціонал ефективності операційної системи $F(S)$ відображає її продуктивність, стабільність і раціональність використання ресурсів. Ця функція залежить від кількох ключових параметрів, кожен із яких має своє трактування.

Середній час обробки процесів T_p визначає, наскільки швидко операційна система виконує завдання. Чим менше часу витрачається на обробку кожного процесу, тим швидше реагує система на запити користувачів та програм.

Використання оперативної пам'яті R_m відображає, яка частина доступної пам'яті задіяна у виконанні завдань. Якщо пам'ять використовується неефективно, можуть виникати затримки через необхідність підкачки даних на жорсткий диск або SSD, що знижує загальну швидкодію.

Завантаженість пристроїв введення/виведення U_d показує, наскільки активно використовуються апаратні ресурси, такі як жорсткі диски, порти введення/виведення та мережеві адаптери. Високе навантаження може створювати черги на обробку операцій, що призводить до сповільнення роботи всієї системи.

Пріоритети виконуваних процесів P_r визначають, які завдання отримують більше процесорного часу та доступу до ресурсів. Процеси з вищим пріоритетом виконуються швидше, тоді як менш важливі можуть очікувати у черзі, що дозволяє ОС ефективно розподіляти навантаження.

Рівень стабільності системи S_b відображає частоту збоїв та аварійних завершень процесів. Висока стабільність означає мінімальну кількість помилок і безперебійну роботу, що є критично важливим для серверних і вбудованих систем.

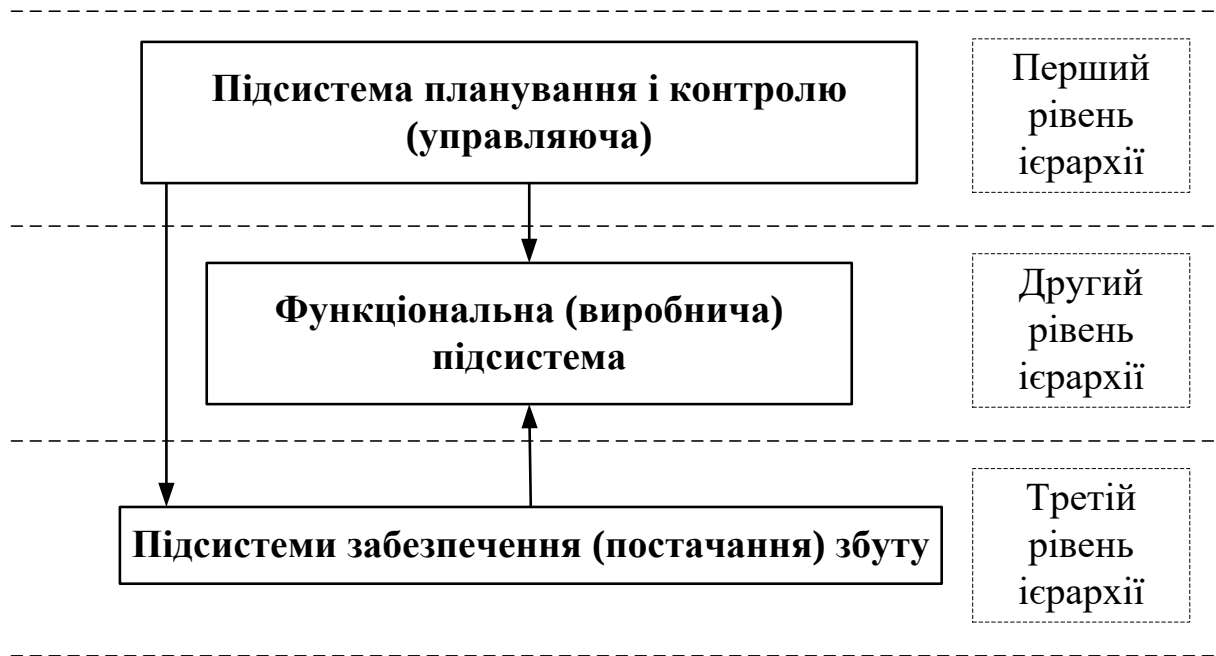
Енергоспоживання E особливо важливе для мобільних пристроїв та енергоефективних серверів. Чим менше електроенергії витрачає система на обробку процесів, тим довше вона може працювати без підзарядки або з меншими витратами на електроживлення.

Усі ці параметри разом формують функціонал ефективності операційної системи, дозволяючи оцінити її продуктивність та знаходити оптимальні налаштування для поліпшення роботи [41].

Нажаль, формалізовані способи виділення останніх в операційних системах виробничих підприємств на цей момент часу ще не досконалі. Тому операційним менеджерам необхідно переглядати повний спектр зв'язків і

виділяти з нього ті, які мають істотний вплив на ефективність й результативність функціонування операційних систем.

З огляду на подану на рис. 1.6 принципову схему операційної системи її структура буде мати три ієрархічні рівні (рис. 1.7).



Джерело: складено автором на основі [41]

Рис. 1.7. Структура операційної системи підприємства

На сучасному етапі розвитку теорії та практики операційного менеджменту формалізовані методи ідентифікації ключових зв'язків в межах операційних систем виробничих підприємств залишаються недостатньо досконалими, що, у свою чергу, зумовлює необхідність постійного перегляду та переоцінки всієї сукупності взаємозв'язків, які формуються в межах цих систем.

У зв'язку з цим перед операційними менеджерами постає завдання виділення саме тих взаємозалежностей, що чинять найбільш істотний вплив на загальну ефективність, результативність і адаптивність функціонування операційної системи в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Згідно з принциповою структурною схемою операційної системи (рис. 1.6), її внутрішня організація реалізується у вигляді трирівневої ієрархічної моделі (рис. 1.7), кожен рівень якої виконує специфічні функціональні завдання, що

мають стратегічне або тактичне значення. На найвищому, першому рівні ієрархії, розміщується підсистема планування та контролю, яка виконує роль управляючої або стратегічної підсистеми. Основним призначенням цієї підсистеми є формування напрямів розвитку системи на основі аналітичної обробки інформації щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовищ, прогнозування потенційних загроз і можливостей, а також постановки цілей і завдань для інших підсистем [42].

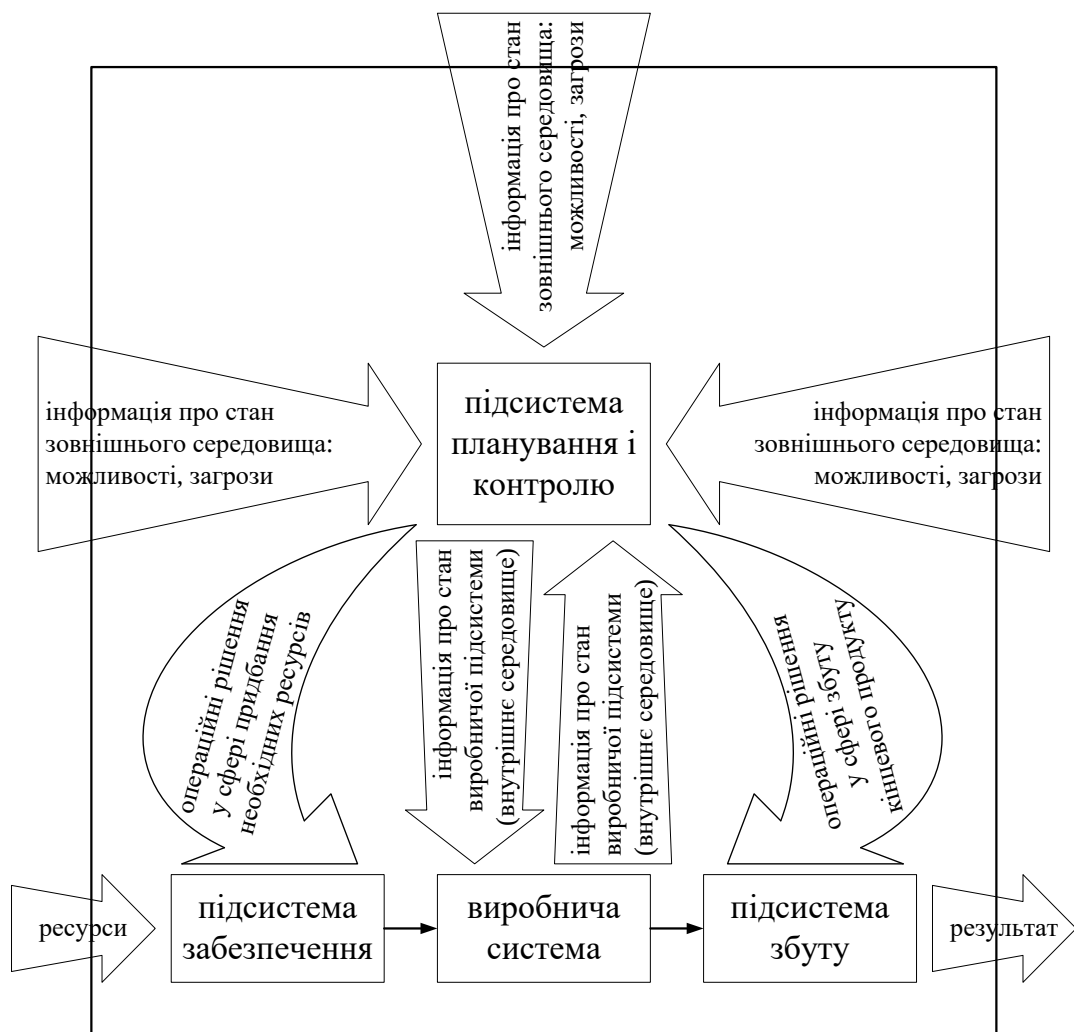
Управляюча підсистема визначає цільові орієнтири діяльності операційної системи, формує очікуваний результат у вигляді операційного «виходу» та встановлює показники, яких необхідно досягти в межах функціонального циклу. У межах зазначеної підсистеми реалізуються такі стратегічні функції, як управління персоналом, організація внутрішніх і зовнішніх комунікацій, прийняття управлінських рішень, стратегічне планування та розробка операційної політики, яка включає тактику, правила і процедури. Окрім цього, до її завдань належать розробка стратегічного маркетингу та координація реалізації операційної стратегії підприємства.

Другий ієрархічний рівень займає функціональна (переробна або виробнича) підсистема, яка безпосередньо здійснює процес трансформації вхідних ресурсних потоків у кінцевий результат – у вигляді готової продукції, робіт або послуг. Ця підсистема є ядром операційної системи, оскільки вона безпосередньо пов'язана з реалізацією основної виробничої функції, забезпечуючи перетворення матеріально-технічних ресурсів, що надходять із зовнішнього середовища, у продукцію, яка згодом виходить за межі системи у відповідь на запити ринку. Серед основних функцій даної підсистеми виділяються: виконання виробничих програм, забезпечення відповідного рівня якості продукції, управління запасами і контроль за діяльністю операційного персоналу [43].

На третьому, найнижчому рівні ієрархії розташовується підсистема забезпечення (постачання), яка виконує допоміжні функції, необхідні для підтримання належного режиму функціонування всієї операційної системи. Її

діяльність спрямована на створення умов для досягнення встановлених тактичних та стратегічних цілей за рахунок комплексного ресурсного, інформаційного, нормативно-правового й методичного забезпечення. В межах цієї підсистеми реалізуються такі ключові завдання, як приймання матеріально-технічних ресурсів із зовнішнього середовища, організація їх внутрішнього переміщення в межах підприємства, а також формування і спрямування вихідного потоку продукції на ринок.

Враховуючи вищенаведену структуру операційної системи, доцільно представити механізм її функціонування у вигляді евентуальної схеми (рис. 1.8), що ілюструє взаємозв'язки між структурними компонентами системи та забезпечує наочне відображення логіки перетворення вхідних потоків у кінцевий результат у межах інтегрованої виробничо-управлінської системи.



Джерело: складено автором на основі [43]

Рис. 1.8 Механізми функціонування операційної системи підприємства

1 - Інформаційно-аналітичні дані щодо поточного функціонального стану виробничої підсистеми підприємства, що характеризують параметри внутрішнього середовища.

2 - Інформація про динаміку та характеристики зовнішнього середовища, зокрема щодо наявних ринкових можливостей і потенційних загроз, що можуть впливати на діяльність підприємства.

3 - Операційні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення процесу постачання необхідними матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами.

4 - Операційні управлінські рішення у сфері реалізації готової продукції, що включають вибір каналів збуту, формування цінової політики та управління логістичними процесами.

Переробна підсистема операційної системи підприємства є структурним елементом, що безпосередньо реалізує основну виробничу діяльність, пов'язану із трансформацією вхідних ресурсів — матеріальних, енергетичних, інформаційних та трудових — у кінцеві результати виробничого процесу у вигляді продукції, послуг або робіт. [42] У межах будівельних підприємств зазначена підсистема ідентифікується як «основне виробництво», що становить ядро всієї операційної діяльності.

Підсистема забезпечення, попри відсутність безпосереднього зв'язку з процесом виробництва кінцевої продукції, виконує критично значущі функції з підтримки, обслуговування та стабілізації функціонування переробної підсистеми. До її складу належать допоміжні служби, зокрема ремонтно-технічне господарство, енергетичне забезпечення, транспортна інфраструктура, складські комплекси та інші логістичні підрозділи, які забезпечують безперервність виробничого циклу.

Управляюча підсистема (планування та контролю), що посідає вищий рівень у ієрархічній структурі операційної системи, виконує функції стратегічного управління та тактичної координації, отримуючи зворотні інформаційні сигнали від переробної підсистеми щодо поточного стану виробничих потужностей, обсягів незавершеного виробництва та інших

внутрішніх параметрів. Інформаційні потоки, що циркулюють у межах цієї підсистеми, формуються як з внутрішнього середовища підприємства — із урахуванням стратегічних орієнтирів, пріоритетів розвитку та політичних настанов, — так і з зовнішнього середовища, у якому беруться до уваги фактори ринкового попиту, собівартості ресурсів, технологічних інновацій, нормативно-правових обмежень та макроекономічних трендів викликаних збройною агресією росією на території України. [44]

Основним призначенням управляючої підсистеми є аналітична обробка отриманої інформації з метою формулювання релевантних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективної та адаптивної роботи переробної підсистеми будівельного підприємства. Водночас системний підхід до організації операційної діяльності будівельного підприємства передбачає, що якість кінцевої продукції, зданих в експлуатацію об'єктів або послуг є детермінованим результатом інтегрованої взаємодії всіх трьох підсистем — переробної, забезпечення та планування й контролю, які функціонують у синергетичному режимі.

Як свідчить практичний досвід, досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства потребує не лише впровадження сучасних технологій та розвиненої виробничої інфраструктури, але й високого рівня управлінської компетентності в організації виробничих процесів [45]. Центральною ланкою в цьому механізмі є саме управляюча підсистема, що підтримує прямі функціональні зв'язки з підсистемами забезпечення, виробництва і збуту, координуючи їх дії в межах єдиної операційної системи будівельного підприємства.

Операційна система підприємства відіграє ключову роль у процесі створення будівельного продукту або послуги, а також у його подальшій передачі в ринкове середовище, де відбувається його комерціалізація серед цільових груп споживачів. У цьому контексті операційна система, що функціонує в умовах будівельного підприємства, є особливо значущою, оскільки вона забезпечує ефективне управління як апаратними, так і

програмними ресурсами, що є критично необхідними для виконання складних інженерних завдань.

У межах будівельних підприємств ОС відіграє роль операційного ядра, яке забезпечує функціонування спеціалізованих програмних рішень для проєктування та керування проєктами, створюючи безпечне, стабільне і високопродуктивне середовище для обробки великих обсягів даних. Крім того, згідно з дослідженнями Романа Аксельрода та співавторів [39], упровадження технології BIM (Building Information Modeling) дозволяє створювати інтегровані інформаційні моделі будівельних об'єктів, що значно підвищує ефективність управління всіма етапами реалізації проєкту.

Операційні системи в будівельній галузі мають комплексну організацію, включаючи працюючий персонал, технічні та інформаційні ресурси, а також засоби і предмети праці. У результаті їхньої взаємодії формується будівельна продукція, а також надаються послуги з монтажу, ремонту й відновлення. У межах такого підприємства реалізується єдиний виробничий процес, спрямований на створення корисного ефекту і забезпечення функціонування інших економічних систем.

Елементами операційної системи будівельного підприємства є, зокрема, робоча сила (інженери, будівельники, виконроби), будівельні матеріали (бетон, метал, деревина тощо), технічні засоби (крани, екскаватори, міксери), управлінські та фінансові ресурси. Залежно від характеру взаємодії із зовнішнім середовищем, розрізняють закриті та відкриті типи операційних систем. Закриті системи функціонують у межах фіксованих виробничих процесів з мінімальною залежністю від зовнішніх чинників, у той час як відкриті системи, характерні для більшості будівельних підприємств, перебувають у постійній взаємодії з ринковим середовищем, постачальниками, замовниками, кліматичними умовами та регуляторними органами [46].

Операційна система будівельного підприємства характеризується такими ознаками, як специфічна організація технологічних процесів, інноваційна динаміка розвитку, результативність у вигляді завершених об'єктів,

адаптивність до зовнішніх змін і складність внутрішньої структури. Вона реалізує базові функції обробки, передавання, зберігання та управління інформаційними, матеріальними і технологічними потоками, забезпечуючи при цьому гнучку взаємодію із зовнішнім середовищем та стейкхолдерами. Таким чином, ефективність операційної системи в будівельній галузі є критичною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних економічних та воєнних викликів.

Кожен рівень організаційної структури будівельного підприємства виконує специфічні функціональні завдання, а їх взаємодія, що здійснюється через механізми управління та обміну інформацією, забезпечує комплексне та ефективне функціонування всієї будівельної системи як цілісного соціально-економічного утворення. У цьому контексті будівельні підприємства доцільно розглядати як інтегровані елементи макроекономічної системи, до складу якої входять замовники, постачальники, державні регулятори, інституції фінансового сектору, а також інші суб'єкти господарювання, що формують зовнішнє середовище функціонування галузі.

Концептуалізація будівельного підприємства як відкритої динамічної системи дозволяє керівникам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності операційної діяльності [47]. Застосування системного підходу в управлінні будівельними процесами передбачає розгляд підприємства як цілісного комплексу взаємозалежних підсистем, функціонування яких суттєво залежить від параметрів зовнішнього середовища та внутрішньої структури.

Рівень ефективності функціонування будівельного підприємства безпосередньо корелює з обґрунтованістю обраної операційної стратегії, яка являє собою довгостроковий стратегічний план управління операційною діяльністю. Цей план орієнтований на оптимізацію виробничих та бізнес-процесів з метою досягнення встановлених стратегічних цілей підприємства, починаючи з етапу проєктного планування і завершуючи введенням об'єктів у

експлуатацію. В межах будівельної галузі операційна стратегія регламентує способи організації процесів проєктування, матеріально-технічного забезпечення, виконання будівельно-монтажних робіт і реалізації контролю якості, що разом забезпечують реалізацію будівельних проєктів з високою ефективністю [48].

До ключових аспектів операційної стратегії відносяться:

- оптимізація використання ресурсів, яка передбачає визначення найефективніших способів залучення матеріальних, фінансових та людських ресурсів у процес будівельного виробництва;
- підвищення продуктивності праці, що досягається шляхом раціоналізації використання часу, обладнання й трудових ресурсів;
- забезпечення якості, яке реалізується через впровадження сучасних систем контролю та управління якістю на всіх етапах виробництва;
- гнучкість та адаптивність, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі, коливання попиту та впровадження технологічних інновацій;
- зниження витрат, шляхом ідентифікації та усунення неефективних елементів виробничих процесів без шкоди для кінцевої якості;
- раціональна логістика та управління постачаннями, яка передбачає ефективне управління ланцюгом поставок, вибір надійних постачальників та мінімізацію виробничих простоїв.

Серед типових видів операційних стратегій виділяють:

- стратегію мінімізації витрат, що фокусується на здобутті конкурентних переваг за рахунок зниження собівартості;
- стратегію диференціації, спрямовану на створення унікальних об'єктів житлової та нежитлової забудови;
- стратегію швидкого реагування, яка базується на гнучкості підприємства у задоволенні змін попиту.

Впровадження інтегрованих ERP-систем (Enterprise Resource Planning) розглядається як один із ключових чинників стабілізації й поступального розвитку будівельних підприємств, оскільки вони забезпечують ефективну інтеграцію фінансових, логістичних і виробничих процесів [49]. Як зазначають О. Жусь та інші дослідники, ERP-технології сприяють підвищенню прозорості операційної діяльності та забезпечують інформаційне підґрунтя для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Не менш важливим є інформаційно-аналітичне забезпечення операційної системи підприємства, оскільки, як наголошує Ю. Папіж, саме створення єдиної системи, що об'єднує облікову, планову, нормативно-правову й технологічну інформацію, дозволяє здійснювати стратегічний і оперативний аналіз, спрямований на підтримку процесів управління.

Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що сучасна операційна система будівельного підприємства повинна характеризуватися високим рівнем адаптивності, гнучкості та здатністю до інтеграції цифрових технологій, що в сукупності забезпечує ефективне управління ресурсами та дозволяє своєчасно реагувати на трансформації ринкового середовища [50]. Крім того, така система має включати механізми економічної діагностики й інструменти HR-менеджменту, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Організація будівельного виробництва охоплює всі етапи зведення об'єкта, однак домінуюче значення мають підготовчі роботи, які суттєво впливають на строки, вартість і загальну ефективність будівництва. Будівництво як вид економічної діяльності становить самостійну галузь національного господарства, що забезпечує спорудження нових, а також реконструкцію, технічне переоснащення й розширення існуючих об'єктів виробничого та соціального призначення.

Як складова матеріального виробництва, будівництво має низку специфічних характеристик, які обумовлені особливостями кінцевого продукту, умовами праці, технологічним оснащенням, організаційними методами та

складністю виробничого процесу [51]. Через високу складність технології будівельного виробництва навіть незначна помилка окремого виконавця може спричинити серйозні аварії на об'єктах, що, своєю чергою, призводить до суттєвих фінансових та матеріальних втрат підприємства.

Територіальна дисперсія об'єктів будівництва зумовлює суттєве ускладнення процесів оперативного управління будівельною діяльністю, що, в свою чергу, призводить до підвищення транспортно-логістичних ризиків, а також до зростання ймовірності втрат матеріальних ресурсів унаслідок недостатнього контролю або неналежної охорони. Важливою складовою, що істотно впливає на техніко-економічні показники реалізації будівельного проєкту, є фактор часу, оскільки тривалість будівництва об'єкта, як правило, вимірюється місяцями або навіть роками, що супроводжується відволіканням значного обсягу фінансових ресурсів із активного обігу підприємства [52].

Затяжний характер будівельного процесу створює об'єктивні труднощі у сфері фінансового планування, адже оцінка потреб у фінансових ресурсах ускладнюється наявністю динамічних зовнішніх чинників, таких як коливання цін на будівельні матеріали, зміни валютних курсів, тарифів і ставок оподаткування, що у сукупності може призвести до тимчасового припинення будівельних робіт. Таке призупинення, особливо за умови порушення контрактних зобов'язань перед інвесторами чи замовниками, здатне не лише знизити рівень довіри до підприємства, але й спричинити репутаційні втрати та значні економічні збитки, що мають довгострокові наслідки для суб'єкта господарювання.

Окремого розгляду потребують особливості кадрового забезпечення в будівельному секторі, де зазвичай переважає практика тимчасового найму робітників для виконання окремих етапів виробничого циклу [52]. Такий підхід, хоч і забезпечує гнучкість у формуванні трудових ресурсів, водночас знижує рівень колективної згуртованості, ускладнює реалізацію заходів з підтримання трудової дисципліни й часто є чинником зниження якості виконуваних робіт,

оскільки унеможлиблює систематичну підготовку персоналу та контроль за дотриманням технологічних норм.

У контексті трансформацій національної економіки в умовах ринкових відносин будівельна галузь України стикається з низкою правових і регуляторних викликів. Зокрема, значне правове різноманіття, наявність суперечливих або недостатньо конкретизованих норм у будівельному законодавстві, а також специфіка укладення договорів підряду, зумовлюють неоднозначність у тлумаченні правових термінів, що призводить до виникнення конфліктних ситуацій між учасниками будівельного процесу, включно із замовниками, підрядниками, проектними організаціями та контролюючими структурами.

Діяльність суб'єктів будівельного підприємництва в Україні жорстко регламентується чинною нормативно-правовою базою, а також перебуває під безпосереднім контролем органів державної влади й місцевого самоврядування, які виступають як дозвільні, так і координуючі інституції [54]. Запуск будівельного проєкту передбачає обов'язкове проходження багаторівневої процедури погодження й отримання дозвільної документації, зокрема на проєктування, початок будівництва, підключення до мереж і здачу об'єкта в експлуатацію. Відтак, ступінь залежності підприємства від характеру взаємодії з владними структурами є високим, що обумовлює необхідність дотримання як формальних регламентів, так і неформальних практик ведення бізнесу. Крім того, саме органи влади формують підходи до ціноутворення в галузі, встановлюючи або рекомендуючи відповідні нормативи, що безпосередньо впливають на економічні результати діяльності будівельних компаній.

1.3. HR-менеджмент в операційній системі будівельного підприємства: інтеграція управління людськими ресурсами з урахуванням галузевих особливостей будівництва

У межах промислового, цивільного та лінійного будівництва об'єкт будівництва, з позицій забезпечення організаційно-технологічної надійності,

доцільно розглядати як динамічну систему, що характеризується сукупністю процесів із високим ступенем невизначеності, унікальності, які, водночас, обмежуються визначеними часовими межами та орієнтовані на створення кінцевого продукту проєктного циклу. Життєвий цикл подібних об'єктів умовно структуровано на послідовні фази, а саме: «Ініціація», «Проектування», «Будівельно-монтажні роботи» та «Введення в експлуатацію», кожна з яких має власні технологічні параметри, організаційні особливості та специфіку функціонального середовища.

Ураховуючи індивідуальність кожної із зазначених фаз, доцільним є застосування методології системної інтеграції, яка базується на засадах багатофакторного та багатокомпонентного моделювання, що уможливорює проведення багатокритеріального аналізу альтернатив організаційно-технологічного забезпечення будівельного процесу [55]. Такі моделі, реалізовані в рамках сучасного девелопменту, стають інструментальною основою для здійснення комплексної експертизи проєктів – як в організаційно-технологічному, так і в екологічному вимірах – та для прийняття стратегічних рішень інституційними суб'єктами будівельної діяльності, серед яких замовники, співінвестори та девелопери, що забезпечують раціональний розподіл ресурсів та ефективне управління реалізацією проєктів.

У науковій літературі управління персоналом інтерпретується по-різному, що зумовлено як специфікою розвитку цього напрямку в міжнародному контексті, так і варіативністю підходів до розуміння сутності людських ресурсів у системі управління. Так, зокрема, Л.В. Балабанова та О.В. Сардак трактують управління персоналом як цілеспрямований процес, що включає планування кадрового потенціалу, добір, професійне навчання, оцінювання ефективності праці та систему мотивації, яка зорієнтована на досягнення як організаційних, так і особистісних цілей працівників [56].

Інші дослідники, зокрема О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук, розглядають управління персоналом як діяльність стратегічного рівня, що спрямована на розробку і реалізацію кадрової політики підприємства, а також

на формування системи управління людським капіталом, яка виступає інтегрованим компонентом загальної системи менеджменту організації.

Згідно з позицією низки сучасних науковців, управління персоналом охоплює сукупність управлінських рішень, дій і заходів, які спрямовані на цілеспрямований вплив на працівників з метою підвищення продуктивності праці, оптимізації трудових відносин та забезпечення умов для професійного розвитку персоналу, що, у свою чергу, сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Варто наголосити, що актуальні концепції управління персоналом передбачають синтез економічного, організаційного та гуманістичного підходів. У розвинених країнах дедалі більшого поширення набувають підходи «управління людськими ресурсами» (Human Resource Management) та «управління людиною» (Human Management), які акцентують увагу на доцільності довгострокових інвестицій у розвиток працівників, їхню персональну мотивацію та підвищення загальної організаційної ефективності [57].

Питання вдосконалення систем управління персоналом, розробки методів організаційного проектування та імплементації відповідних моделей у практику діяльності підприємств різних галузей стали предметом досліджень широкого кола вітчизняних та зарубіжних учених. Серед авторитетних науковців у цій галузі слід відзначити праці І. Ансоффа, А.А. Богданова, В.Р. Весніна, В.П. Вороніна, П. Дойля, П. Друкера, А.Я. Кібанова, Ю.Д. Красовського, А.А. Литвинюка, Л.В. Фактіна, С.А. Шапіро та інших.

У межах сучасних наукових досліджень було здійснено комплексний аналіз і запропоновано шляхи розв'язання як теоретичних, так і прикладних завдань, пов'язаних з оптимізацією організаційних структур промислових підприємств. Водночас слід зауважити, що в межах проведених досліджень недостатньо висвітлено теоретичні аспекти розвитку менеджменту персоналу як ключового інструменту трансформації організацій в умовах орієнтації на споживача, що є ознакою постіндустріальної економіки [58]. Наразі бракує

комплексних досліджень, присвячених становленню системи управління людськими ресурсами, формуванню кадрової стратегії, її практичній імплементації, а також оцінюванню ефективності функціонування підсистеми управління персоналом у цілому.

З огляду на це, науково-теоретична база менеджменту персоналу продовжує активно формуватися в контексті міждисциплінарної інтеграції, що зумовлює необхідність опертя на сукупність концепцій та теорій, представлених у таких наукових напрямках, як:

- економіка (зокрема теорія ринку праці, методи економічного планування, теорії витрат, економічна інформація);
- соціологія та психологія (теорії поведінки, трудова психологія, конформізм, комунікативні аспекти);
- організаційна теорія, соціальні науки, політологія, трудове і соціальне право, конфліктологія;
- демографія та статистика населення;
- міжнародна економіка та глобальні ринкові взаємозв'язки.

Управління персоналом доцільно розглядати як одну з найбільш складних, багатоаспектних і ресурсоемних сфер управлінської діяльності, реалізація якої вимагає значних організаційних, часових і фінансових затрат. Це обумовлено специфікою об'єкта управління – не просто колективом працівників, а переважно професійною спільнотою з високим рівнем освіченості, компетентності й практичного досвіду [59]. Саме тому стратегічне управління людськими ресурсами набуває критичного значення в забезпеченні конкурентоспроможності сучасних організацій.

Значний внесок у розробку теоретичних засад і прикладних аспектів проблематики управління персоналом в умовах ринкової економіки зробили провідні українські науковці, серед яких В.Ф. Андрієнко, Д.П. Богиня, М.І. Долішній, Е.П. Качан, Е.М. Лібанова, В.У. Онокієнко, Н.Г. Чумаченко та інші. Проте навіть за наявності численних публікацій у цій галузі проблема управління персоналом залишається складною і багатогранною, адже низка її

аспектів не знайшла достатнього відображення у науковій літературі й потребує подальшого методологічного обґрунтування та практичного впровадження.

Історично склалася така модель управління, за якої в організаціях функціонувала підсистема управління кадрами та соціальним розвитком трудового колективу, проте значний обсяг функціональних повноважень у цій сфері реалізовувався безпосередньо лінійними керівниками [60]. Традиційно основним структурним елементом у системі кадрового управління був відділ кадрів, який відповідав за прийом і звільнення працівників, організацію підвищення кваліфікації та перепідготовки. Однак ці підрозділи, як правило, не здійснювали необхідної методичної, інформаційної та координаційної роботи, що спричиняло фрагментацію управлінських функцій між іншими відділами – організації праці, охорони праці, юридичним та фінансовим – без належної інтеграції в єдину систему.

Сучасний етап розвитку управління персоналом характеризується істотним підвищенням статусу профільних служб і поступовим переходом до концепції стратегічного менеджменту персоналу, основою якого є визнання зростаючого значення особистісного чинника, глибокого розуміння мотиваційних настанов працівників і вміння адаптувати їх до стратегічних цілей організації [61]. У політичному та соціально-економічному контексті України, що супроводжується високою динамікою змін, персонал стає не лише ресурсом, але й стратегічною передумовою стійкого розвитку організацій.

Формування ефективної системи управління персоналом неможливе без врахування трьох ключових факторів, що безпосередньо впливають на працівника. По-перше, це ієрархічна структура організації, в межах якої реалізуються механізми адміністративного підпорядкування, контролю й розподілу ресурсів. По-друге, організаційна культура, що включає сукупність цінностей, норм і соціальних установок, які визначають поведінку працівників і формують єдине культурне середовище. По-третє, ринкове середовище, що формує зовнішні стимули через механізми попиту й пропозиції, цінову конкуренцію, власність і контрактні відносини [62] .

Ці чинники мають бути інтегровані в єдину систему управління на основі економічно виважених, науково обґрунтованих методів, що передбачають переоцінку пріоритетів і перехід до цінностей, орієнтованих на клієнта. У сучасних умовах успішність функціонування організацій значною мірою залежить від внутрішнього ресурсу – персоналу, тоді як головною зовнішньою змінною виступає споживач, потреби й очікування якого мають стати основним орієнтиром для всіх рівнів управління.

Метою системи управління персоналом є не лише забезпечення підприємства трудовими ресурсами, але й організація їх ефективного використання, професійного розвитку та соціальної адаптації. Відповідно до цього визначаються концептуальні основи кадрової політики та формується структура функціональних завдань менеджменту персоналу.

Сучасне розуміння терміну «персонал» охоплює всіх найманих працівників організації, незалежно від форми чи тривалості трудових відносин [62]. У науковій і практичній площинах персонал дедалі частіше розглядається як стратегічний ресурс і головний елемент інтелектуального капіталу підприємства, рівень якого значною мірою зумовлює результативність діяльності організації. Ефективне управління персоналом повинно бути спрямоване на реалізацію його потенціалу шляхом застосування диференційованих підходів відповідно до змісту трудових завдань і індивідуальних характеристик працівників.

З позиції функціонального підходу, персонал має володіти такими ключовими характеристиками:

- здібності – наявність необхідних професійних знань, умінь та досвіду у відповідній галузі;
- мотивація – внутрішня спрямованість на досягнення як професійних, так і особистих цілей, готовність до самореалізації та кар'єрного зростання;
- властивості – сукупність інтелектуальних, психологічних і фізичних якостей, що забезпечують здатність до ефективного виконання посадових обов'язків.

Персонал як об'єкт управління в межах сучасної організації становить надзвичайно складну соціально-економічну систему, що зумовлюється його динамічною природою та інтеграцією численних суб'єктивних чинників, котрі принципово відрізняють його від матеріально-речових факторів виробництва [63]. Це, зокрема, пояснюється тим, що працівники як носії людського капіталу наділені здатністю до самостійного прийняття рішень, критичної оцінки висунутих до них вимог, адаптації до змін зовнішнього середовища, формування і реалізації індивідуальних інтересів, високої чутливості до управлінського впливу, а також багатозначності поведінкових реакцій на управлінські дії.

Для забезпечення стабільного функціонування та стратегічного розвитку будівельних організацій необхідною умовою є впровадження науково обґрунтованої, цілісної та довгостроково орієнтованої кадрової політики, яка повинна реалізуватися в усіх аспектах управління людськими ресурсами, включаючи рекрутингові процеси, внутрішньоорганізаційні переміщення персоналу, управління кар'єрним зростанням, стимулювання продуктивної праці та мотивацію працівників на досягнення цілей організації [64].

Кадрова політика, яка виконує роль стратегічного орієнтира, має бути синхронізована зі стратегією управління персоналом — комплексом довготривалих, системних заходів, що спрямовані на регулювання процесів зайнятості в межах організації, забезпечення стабільного притоку, розвитку та утримання компетентного людського капіталу, який є ключовим чинником ефективної виробничо-господарської діяльності підприємства.

У будівельній галузі персонал диференціюється на працівників будівельної індустрії, проектно-дослідних, науково-дослідних організацій і замовницьких структур, а також на кадри, залучені до будівельно-монтажних робіт, підсобних і допоміжних виробництв.

Залежно від характеру виконуваних функціональних обов'язків, персонал класифікується на такі категорії: робітники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають виробничо-технологічні послуги; спеціалісти

та керівники, котрі організовують виробничі процеси і здійснюють управління будівельною організацією; а також службовці, основним завданням яких є ведення документації, облік, контроль та адміністративно-господарське забезпечення діяльності підприємства [65].

Професійна класифікація персоналу передбачає поділ за трьома основними ознаками: професією, спеціальністю та рівнем кваліфікації. Професія трактується як вид трудової діяльності, що потребує засвоєння відповідного комплексу спеціальних знань і навичок; спеціальність — як вузька форма діяльності в межах певної професії; кваліфікація — як рівень володіння знаннями та навичками, необхідними для якісного виконання професійних функцій певної складності.

Інженерно-технічні працівники, службовці та інші представники керівного й функціонального персоналу, залежно від рівня професійної компетентності, поділяються на: фахівців найвищої кваліфікації (носії наукових ступенів, з глибокими теоретичними знаннями), спеціалістів вищої кваліфікації (з вищою освітою та практичним досвідом), спеціалістів середнього рівня (випускники коледжів і технікумів) і спеціалістів-практиків (осіб без профільної освіти, які, втім, мають значний практичний досвід) [66].

Розвиток будівельної індустрії, зростаючий рівень індустріалізації виробничих процесів, а також структурна модернізація матеріально-технічної бази безпосередньо впливають на зміну якісно-кількісної структури кадрового потенціалу галузі. У цьому контексті доречно згадати слова президента Гарвардського університету Д. Бока, який підкреслював: якщо вартість освіти здається надмірною, варто врахувати, якою дорогою є ціна неосвіченості. З огляду на це, інвестиції у розвиток людського капіталу не повинні розглядатися як витрати, а як обов'язкова умова забезпечення конкурентоспроможності організації, підвищення гнучкості трудових ресурсів та зниження непродуктивних витрат.

У сучасних умовах будівельне підприємство постає як комплексна соціально-економічна система, що реалізує функції суб'єкта господарювання та

володіє правами юридичної особи. [67] Його виробничо-економічна діяльність базується на організованій взаємодії трудового колективу з матеріально-технічними ресурсами з метою створення продукції і надання послуг, які відповідають потребам споживачів.

До основних типів будівельних організацій належать: будівельно-монтажні управління (БМУ), пересувні механізовані колони (ПМК), спеціалізовані будівельні управління (СБУ), управління механізації (УМБ), мостобудівні загони (МБЗ), пересувні будівельні поїзди (ПБП), дорожньо-будівельні управління (ДБУ), монтажні управління (МУ) тощо.

Організаційні структури таких підприємств варіюються залежно від масштабу виробничої діяльності та географічної дислокації об'єктів будівництва, що зумовлює необхідність класифікації за низкою ознак: формою договірних відносин (генпідрядні та субпідрядні); видом виконуваних робіт (загальнобудівельні чи спеціалізовані); характером будівництва (промислове, житлово-цивільне, транспортне тощо); регіоном діяльності (міські, територіальні); чисельністю персоналу (малі — до 100 осіб, середні — 101–500, великі — понад 500 осіб).

Таким чином, ефективне функціонування будівельних підприємств у сучасних умовах потребує комплексного підходу до управління персоналом, що передбачає гармонізацію наукових підходів, професійних практик і соціально-економічних стратегій, які мають бути спрямовані на розвиток людського потенціалу як ключового чинника успішного розвитку галузі. [68]

Загальносистемні характеристики будівельної галузі, які є універсальними незалежно від типу зводжених об'єктів чи їхнього функціонального призначення, обумовлені низкою об'єктивних особливостей, що мають міждисциплінарний характер та вимагають врахування у процесі стратегічного планування й операційного управління. До таких особливостей, зокрема, належать: мінливість, тимчасовий характер і гетерогенність як самого будівельного виробництва, так і його кінцевої продукції, що ускладнює стандартизацію технологічних процесів; висока ступінь технологічної

взаємозалежності операцій, які формують загальний цикл реалізації будівельного проєкту; нестабільність у структурному співвідношенні будівельно-монтажних робіт за типами та рівнем складності впродовж виробничого календарного періоду.

Крім того, слід відзначити постійну кооперацію між різними суб'єктами господарювання, що беруть участь у створенні кінцевої будівельної продукції, вплив кліматичних і локальних геофізичних умов на темпи і якість виконання робіт, а також нерухомий характер об'єктів будівництва, що зумовлює обмеження щодо мобільності як самих конструкцій, так і пов'язаних із ними технологічних процесів. [70] Важливою є також особливість, за якої послуги в будівництві надаються не за місцем юридичної реєстрації суб'єкта господарювання, а безпосередньо на території, визначеній замовником або відповідною проєктною документацією.

До інших визначальних характеристик галузі належать тривалий інвестиційно-виробничий цикл, низька швидкість обороту капіталу, висока вартість створюваних об'єктів і значна тривалість їх експлуатації, що формує необхідність у попередньому фінансуванні у вигляді авансів або повної передоплати. Також слід підкреслити високий рівень індивідуалізації споживача, оскільки замовник зазвичай відомий до початку будівництва, що дозволяє сформувати фіксовану або контрактно обумовлену ціну ще до завершення проєктування. Крім того, до галузевих викликів належать значні обсяги регламентної документації та потреба в дотриманні чинних нормативно-правових актів, що регулюють стандарти якості, безпеки та екологічності. Нарешті, варто згадати про високий рівень адміністративної складності у процедурах ліцензування та отримання дозвільних документів, що знижує прозорість регуляторного середовища.

Окрему увагу в цьому контексті слід приділити розрядності будівельних робіт, яка є диференціюючим критерієм, що визначає ступінь складності операцій, рівень кваліфікаційних вимог до персоналу та обсяги ресурсного забезпечення. Розрядність безпосередньо впливає на кошторисну вартість

будівельного проєкту, оскільки вона формує основу для точного розрахунку витрат праці, необхідного часу і матеріально-технічних ресурсів. Варіативність цього параметра потребує особливої уваги при реалізації проєктів з високим рівнем складності та масштабності. [71]

Масштаби реалізації будівельних проєктів, які можуть варіюватися від локальних індивідуальних об'єктів до національного значення інфраструктурних проєктів, зумовлюють необхідність розширення управлінських компетенцій, адаптації ресурсних стратегій і оптимізації тривалості виконання. Зі зростанням масштабу зростає також вплив сезонних факторів, які можуть призвести до зриву строків або збільшення витрат за рахунок додаткових технічних заходів.

Сезонний чинник, детермінований кліматичними умовами, впливає не лише на продуктивність праці, але й на вартісні параметри проєкту, оскільки у несприятливі періоди виникає потреба у використанні спеціалізованих технологій, матеріалів та обладнання. У свою чергу, просторове розташування об'єктів будівництва визначає логістичну модель постачання ресурсів, ступінь доступності інфраструктури та організаційні параметри розміщення робочої сили.

Актуальним у цьому контексті є підхід до будівельної діяльності як до подвійної системи, що включає як операційну, так і проєктну компоненти. [72] Операційна діяльність забезпечує безперервність виробничого процесу, стабілізацію витрат і довгострокову економічну ефективність підприємства, тоді як проєктна діяльність — це тимчасова, цілеспрямована система управлінських рішень, орієнтована на досягнення конкретних результатів у визначені строки з урахуванням унікальних параметрів об'єкта.

В межах проєктної діяльності особливого значення набуває економічна діагностика, яка забезпечує інтегральну оцінку фінансового, матеріального та кадрового потенціалу проєкту, виявляє ризики та сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. У поєднанні з ефективним HR-менеджментом, який охоплює процеси підбору, адаптації, мотивації та

професійного розвитку персоналу, економічна діагностика формує основу для досягнення проєктних цілей у межах запланованого бюджету та строків реалізації [73].

Наукові дослідження, зокрема роботи О. В. Шаповал, В. С. Пономаренка та Л. М. Савчук, підтверджують необхідність комплексного та інтегрованого підходу до управління ресурсами у будівельних проєктах, що дозволяє досягти високого рівня економічної ефективності та забезпечити якість кінцевої продукції відповідно до нормативних вимог і очікувань замовника.

Отже, економічна діагностика та управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) у межах проєктної діяльності будівельного підприємства слід розглядати як взаємозалежні складові інтегрованої системи стратегічного управління (рис.1.9), яка забезпечує своєчасну оцінку та оптимізацію ресурсного потенціалу, фінансової стійкості, а також ефективності реалізації людського капіталу [74].



Джерело: складено автором на основі [32]

Рис. 1.9. Загальна схема ціннісно-орієнтованого управління змістом будівельного проєкту

При цьому синергія зазначених управлінських інструментів створює передумови для впровадження концепції ціннісно-орієнтованого управління змістом будівельного проєкту, що передбачає комплексну ідентифікацію, багаторівневий аналіз і збалансування параметрів вартості, термінів реалізації, якості кінцевого продукту та обсягів споживаних ресурсів, спрямоване на

досягнення максимальної цінності для замовника й усіх зацікавлених сторін. Враховуючи специфіку галузі, слід підкреслити, що кожен будівельний об'єкт, так само як і відповідний виробничо-технологічний процес, характеризується унікальністю з точки зору організаційних, технологічних і функціональних рішень, які приймаються в процесі проєктування та реалізації (таб.1.3). Реалізація будівельних проєктів здійснюється з урахуванням низки факторів, серед яких функціональне призначення споруди, індивідуалізовані запити замовника, його фінансові можливості, а також чинники зовнішнього середовища (економічні, нормативно-правові, екологічні) та внутрішні умови виробничої діяльності. Навіть у випадках використання типових проєктів, кожен новий об'єкт має відмінності, що зумовлено змінністю технічних умов, матеріально-технічного забезпечення, географічного розташування та чинних нормативів.

Таблиця 1.3

Ціннісно-орієнтоване управління змістом будівельного проєкту

Назва	Входи	Інструменти та методи	Виходи
1. Планування ціннісно-орієнтованого управління змістом	1.1 Устав проєкту 1.2 План управління проєктом 1.3 Документи проєкту (реєстр зацікавлених сторін та реєстр їхніх цінностей) 1.4 Фактори середовища проєкту 1.5 Активи процесів проєкту	1.1 Експертна оцінка 1.2 Аналіз даних (аналіз зацікавлених сторін, аналіз їхніх цінностей) 1.3 Наради	1.1 План ціннісно-орієнтованого управління змістом
2. Збір інформації та вимог ціннісно-орієнтованого управління змістом	1.1 Устав проєкту 1.2 План управління проєктом (план управління розкладом, план управління ресурсами, план управління ризиками, план управління цінностями стейкхолдерів) 1.3 Документи проєкту (оцінка тривалості, реєстр проблем, вимоги до ресурсів, реєстр зацікавлених сторін, реєстр цінностей стейкхолдерів) 1.4 Бізнес-документи 1.5 Угоди 1.6 Фактори середовища проєкту 1.7 Активи процесів проєкту	1.1 Експертна оцінка 1.2 Збір даних (мозковий штурм, контрольні списки, інтерв'ю) 1.3 Аналіз даних (аналіз припущень та обмежень, аналіз документів) 1.4 Прийняття рішень 1.5 Відображення даних 1.6 Навички міжособистісних відносин та роботи з командою 1.7 Контекстні діаграми 1.8 Прототипи	1.1 Документація за вимогами (реєстр цінностей) 1.2 Матриця відслідковування вимог (ціннісних орієнтирів стейкхолдерів)
3. Визначення змісту будівельного проєкту	1.1 Устав проєкту 1.2 План управління проєктом (план управління цінностями стейкхолдерів) 1.3 Документи проєкту (журнал припущень, журнал проблем, реєстр	1.1 Експертна оцінка 1.2 Збір даних (інтерв'ю, анкетування) 1.3 Аналіз даних (аналіз припущень та обмежень, аналіз документів)	1.1 Опис змісту проєкту за цінностями стейкхолдерів 1.2 Оновлення документів проєкту

	цінностей стейхолдерів, реєстр ресурсів, реєстр зацікавлених сторін) 1.4 Фактори середовища проєкту 1.5 Активи процесів організації	1.4 Прийняття рішень 1.5 Навички міжособистісних відносин та роботи з командою 1.6 Аналіз продукту	(журнал припущень, журнал проблем, журнал цінностей стейкхолдерів)
4. Створення WBS проєкту за ознакою цінності стейкхолдерів	1.1 План управління проєктом (план управління ресурсами, план управління цінностями стейкхолдерів) 1.2 Документи проєкту (розклад проєкту, розподіл обов'язків членів команди проєкту, календарі ресурсів, журнал проблем, реєстр зацікавлених сторін, реєстр цінностей стейкхолдерів) 1.3 Фактори середовища проєкту 1.4 Активи процесів організації	1.1 Експертна оцінка 1.2 Збір даних (інтерв'ю, анкетування) 1.3 Декомпозиція цінностей стейкхолдерів 1.4 Стратегії роботи для підтримання і підвищення цінностей стейкхолдерів 1.5 Стратегії реагування на можливі проблеми 1.6 Аналіз даних (аналіз альтернатив) 1.7 Прийняття рішень (аналіз рішень на підставі множини критеріїв)	1.1 Базовий план за змстом 1.2 Оновлення документів проєкту (журнал припущень, розклад проєкту, розподіл обов'язків членів команди проєкту, журнал проблем, журнал цінностей стейкхолдерів)
5. Підтвердження змісту будівельного проєкту	1.1 План управління проєктом (план управління цінностями стейкхолдерів) 1.2 Документи проєкту (журнал проблем, реєстр цінностей) 1.3 Перевірка здійснених результатів (отримання цінностей стейкхолдерами) 1.4 Дані про виконання робіт проєкту (виконання ціннісних орієнтацій стейкхолдерів)	1.1 Інспекція 1.2 Експертна оцінка 1.3 Прийняття рішення	1.1 Прийняті результати 1.2 Інформація про виконання робіт 1.3 Запити на зміни 1.4 Оновлення документів проєкту (журнал цінностей, журнал проблем, розподіл обов'язків членів команди проєкту)
6. Контроль змісту отриманих цінностей стейкхолдерів	1.1 План управління проєктом (план управління цінностями) 1.2 Документи проєкту (журнал проблем, реєстр цінностей) 1.3 Дані про виконання робіт 1.4 Активи процесів організації	1.1 Аналіз даних (аналіз технічного виконання, аналіз резервів) 1.2 Аудиторські перевірки 1.3 Наради	1.1 Інформація про виконання робіт 1.2 Запити на зміни 1.3 Оновлення плану управління проєктом 1.4 Оновлення документів проєкту (журнал припущень, журнал проблем, журнал цінностей)

Джерело: складено автором на основі [32]

Будівельна діяльність, за своєю суттю, є складною, багатоетапною і багатосуб'єктною, що обумовлює значну складність в організації ефективного управління на всіх фазах життєвого циклу проєкту. Протягом цих фаз змінюється склад задіяних учасників (проєктувальників, підрядних організацій, постачальників, технічних інспекторів), а також можуть варіюватися вимоги контролюючих та регуляторних органів, що суттєво впливає на координацію діяльності. Одночасно, низький рівень капіталооборотності у будівельній сфері

зумовлює необхідність використання позикового фінансування, що, у свою чергу, посилює фінансові ризики реалізації проєктів [76].

До системних проблем, що гальмують розвиток будівельної галузі, належать:

- застарілість та фрагментарність чинної нормативно-правової бази у сфері будівництва;
- неефективність організаційних структур управління виробничо-будівельними процесами;
- хронічне перевищення запланованих термінів реалізації об'єктів та закладеного бюджету;
- низький рівень продуктивності праці та нераціональне використання ресурсів;
- перевищення кошторисної вартості проєктів на етапі реалізації;
- дефіцит кваліфікованих кадрів і незадовільні умови праці;
- порушення вимог охорони праці, промислової безпеки й екологічних стандартів.

До ключових недоліків системи управління будівельними підприємствами можна віднести:

- прийняття управлінських рішень без належного аналізу, в умовах обмеженої інформації або із запізненням;
- нецільове залучення замовника до процесів, що не належать до його компетенції, і, відповідно, підвищення ризиків реалізації;
- відсутність ефективної взаємодії між партнерами проєкту, що призводить до дезінтеграції функціональних ланок;
- порушення принципів командної роботи та комунікації в межах підприємства;
- недостатнє використання сучасних методів управління, зокрема інструментів аналітики, статистичного моделювання та прогнозування;
- слабка мотивація персоналу до досягнення якісних і продуктивних результатів;

– нехтування філософією безперервного вдосконалення бізнес-процесів (кайдзен) та самоаналізу (хансеї).

Згідно з позицією низки науковців та практиків, першопричиною більшості зазначених проблем є значне відставання будівельної галузі від інших секторів економіки у впровадженні сучасних управлінських практик. [77] Багато підприємств функціонують на основі організаційних моделей, що сформувалися ще в умовах централізованої економіки, не адаптуючи свої управлінські системи до ринкових умов, що змінюються, та нових викликів глобального ринку. У цьому контексті актуальним стає впровадження адаптивних моделей управління, які широко застосовуються в міжнародній практиці.

Доцільним у цьому контексті є звернення до концепції, запропонованої Джеффри К. Лайкером, яка передбачає створення цінності через розвиток людського капіталу й партнерських відносин. Зокрема, рекомендується:

– формувати керівні кадри, які не лише володіють глибокими знаннями про специфіку діяльності компанії, але й здатні передавати ці знання іншим, що забезпечує сталість управлінської філософії;

– виховувати висококваліфікованих працівників і створювати команди, які поділяють спільні цінності та дотримуються філософії підприємства, тим самим зміцнюючи організаційну культуру;

– розвивати довгострокові партнерські стосунки з постачальниками, стимулюючи їх до підвищення якості й ефективності через спільне вдосконалення.

Крім того, успішна реалізація зазначених підходів потребує культивування корпоративного навчання, що передбачає:

– особисту перевірку даних для формування об'єктивної картини стану справ (принцип «гемба»);

– прийняття рішень на основі обґрунтованого консенсусу після аналізу всіх альтернатив, що дозволяє знизити рівень ризиків;

– формування організацій, здатних до самонавчання і неперервного вдосконалення (через хансен і кайдзен), що сприяє адаптації до змін та зростанню конкурентоспроможності [78].

Таким чином, модернізація управлінських систем будівельних підприємств на основі інтеграції економічної діагностики, HR-менеджменту та принципів сталого вдосконалення здатна суттєво підвищити ефективність функціонування галузі та забезпечити її довгострокову стійкість.

Висновки до першого розділу

Дослідження в науковій роботі концентруються на розкритті когнітивно-інструментальних механізмів економічної діагностики HR-менеджменту в операційній системі будівельного підприємства. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що економічна діагностика в контексті управління людськими ресурсами є комплексним інструментом стратегічного аналізу та прийняття рішень, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності будівельного підприємства.

1. Проведено ґрунтовне узагальнення наукових підходів щодо тлумачення економічної діагностики у вітчизняній та закордонній літературі. Виокремлено аналітико-прогностичний, системно-функціональний і інформаційно-моніторинговий підходи, які формують концептуальне підґрунтя дослідження. Акцент зроблено на міждисциплінарності категорії та її зв'язку з економікою праці, менеджментом і організаційною поведінкою.

2. Доведено взаємозв'язок між рівнем ефективності економічної діагностики та якістю реалізації HR-функцій, зокрема в частині управління компетенціями, мотиваційними механізмами та адаптацією персоналу. Обґрунтовано, що економічна діагностика дозволяє не лише фіксувати поточні показники, а й здійснювати стратегічне управлінське моделювання.

3. Ідентифіковано структурні компоненти операційної системи підприємства (виробничі, логістичні, управлінські, соціальні), а також детермінанти їхньої взаємодії з HR-підсистемою. Визначено, що саме кадрова

складова відіграє роль модератора продуктивності всієї системи. Розроблено матрицю взаємозалежностей для цілей стратегічного аналізу.

4. Доведено доцільність використання системного підходу до аналізу операційної діяльності підприємства, що забезпечує комплексне врахування чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Застосування цього підходу сприяє ідентифікації критичних точок та оптимізації ресурсного забезпечення. Особлива увага надається міжфункціональним зв'язкам та інтегрованим процесам.

5. Обґрунтовано інтегративну роль HR-менеджменту як механізму забезпечення стійкості операційної системи за рахунок ефективної реалізації функцій підбору, навчання, мотивації та розвитку персоналу. Підкреслено, що саме кадрова гнучкість і компетентність є основою для підтримання конкурентоспроможності.

6. Встановлено специфіку HR-менеджменту в будівельній галузі, яка полягає в сезонності, проектній організації праці, високому рівні фізичних навантажень та значному ступені мобільності робочої сили. Ці чинники вимагають адаптації традиційних HR-практик до умов постійної змінності об'єктів і трудових колективів.

7. Обґрунтовано важливість інтеграції HR-менеджменту в операційну систему будівельного підприємства для досягнення синергії між виробничими та кадровими процесами. Запропоновано модель вертикальної та горизонтальної інтеграції HR-функцій на рівні підрозділів.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 2 представлено в публікаціях автора [226, 245-251]

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОПЕРАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Інтеграція сучасних методологічних концепцій управління персоналом у систему економічної діагностики будівельних підприємств

Інтеграція сучасних методологічних концепцій управління персоналом у систему економічної діагностики будівельних підприємств є важливим аспектом підвищення ефективності їхньої діяльності. Цей процес передбачає впровадження новітніх підходів до управління людськими ресурсами, що дозволяє більш точно оцінювати економічний стан підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Сучасні методологічні концепції управління персоналом включають такі підходи, як діджиталізація HR-процесів, використання інформаційних технологій для автоматизації управлінських функцій, впровадження систем мотивації на основі ключових показників ефективності (KPI) та розвиток компетенцій персоналу через безперервне навчання. Зокрема, дослідження Забаштанського, Рогового та Шульги підкреслюють необхідність адаптації управлінських практик до сучасних умов, що забезпечує підвищення продуктивності та конкурентоспроможності будівельних підприємств [77].

Інтеграція цих концепцій у систему економічної діагностики дозволяє більш детально аналізувати вплив управління персоналом на фінансові показники підприємства. Це включає оцінку витрат на персонал, аналіз ефективності використання трудових ресурсів та визначення впливу кадрової політики на загальний економічний стан підприємства (табл.2.1). Михайлова у своїй роботі акцентує увагу на важливості формування стратегії управління персоналом на основі процесного підходу з використанням методів фінансово-господарського аналізу та експертних оцінок. Крім того, трансформація функціонально-методичних підходів до управління персоналом в умовах

інтеграції виробництва і мережевих інформаційних технологій сприяє підвищенню оперативності та точності економічної діагностики.

Таблиця 2.1

Аналіз витрат на персонал в розрізі концепцій управління персоналом

Концепція управління персоналом	Оцінка витрат на персонал	Аналіз ефективності використання трудових ресурсів	Визначення впливу кадрової політики на економічний стан підприємства
Традиційна кадрова політика	Оцінка прямих і непрямих витрат на оплату праці, соціальні виплати та витрати на навчання персоналу.	Аналіз коефіцієнтів продуктивності праці, рівня зайнятості та коефіцієнта використання робочого часу.	Визначення впливу стабільності кадрового складу на фінансові показники підприємства.
Системний підхід до управління персоналом	Використання методу кореляційного аналізу між витратами на персонал та економічними показниками діяльності підприємства.	Оцінка динаміки продуктивності персоналу, трудомісткості виробництва та ступеня реалізації кадрового потенціалу.	Аналіз зв'язку між кадровими стратегіями та показниками прибутковості підприємства.
Компетентнісний підхід	Розподіл витрат на персонал за рівнями кваліфікації, компетенцій та їх вплив на ефективність роботи.	Визначення рівня відповідності компетенцій працівників вимогам робочого процесу та оцінка продуктивності праці.	Визначення впливу розвитку персоналу на довгострокову прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.
Інноваційний підхід	Оцінка інвестицій у цифровізацію HR-процесів та автоматизацію управління персоналом.	Впровадження КРІ (ключових показників ефективності) для оцінки продуктивності персоналу.	Визначення впливу технологічних змін у кадровій політиці на операційну ефективність підприємства.
Соціально орієнтований підхід	Аналіз соціальних інвестицій підприємства у персонал: витрати на корпоративну культуру, соціальні програми, заходи з підвищення добробуту працівників.	Вимірювання рівня задоволеності працівників, їх лояльності та впливу цих показників на ефективність роботи.	Оцінка взаємозв'язку між соціальною відповідальністю підприємства та його економічними результатами.

Джерело: складено автором на основі [77].

Літорович та Карий зазначають, що впровадження інформаційних систем управління персоналом забезпечує облік і контроль витрат на персонал, їх оптимізацію та здійснення регулярної, об'єктивної й комплексної оцінки ефективності персоналу.

Сучасний розвиток будівельної галузі вимагає впровадження інноваційних методів управління людськими ресурсами, що, у свою чергу, зумовлює необхідність інтеграції інформаційних систем управління персоналом (ІСУП). Використання таких систем забезпечує ефективний облік та контроль витрат на персонал, їх оптимізацію, а також дозволяє здійснювати регулярну, об'єктивну й комплексну оцінку ефективності працівників.

Автоматизовані системи обліку витрат на персонал сприяють деталізованому аналізу всіх витратних компонентів, що пов'язані з трудовими ресурсами, включаючи заробітну плату, соціальні виплати, витрати на навчання та підвищення кваліфікації. Завдяки застосуванню цифрових інструментів можливо оперативно ідентифікувати неефективні витрати, оптимізувати фонд оплати праці та визначати фінансові резерви для подальшого підвищення продуктивності.[78] Зокрема, у дослідженнях Гнатенка та Коваленка наголошується на значній ролі інформаційних технологій у мінімізації витрат, пов'язаних з надлишковим персоналом та неефективним використанням трудових ресурсів, що позитивно впливає на фінансову стійкість будівельного підприємства.

Контроль витрат на персонал за допомогою ІСУП дозволяє забезпечити прозорість фінансових потоків та їх відповідність стратегічним цілям підприємства. Впровадження автоматизованих систем сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, у межах якого здійснюється аналіз структури кадрових витрат, моніторинг відповідності витрат нормативним значенням та розробка заходів щодо їх оптимізації. На думку Мельника, застосування ERP-систем у сфері управління персоналом дає змогу значно скоротити

адміністративні витрати, підвищити рівень фінансового планування та забезпечити ефективний контроль за використанням трудових ресурсів.

Оптимізація витрат на персонал є одним із ключових завдань будівельного підприємства, оскільки забезпечує підвищення ефективності праці без зниження соціального захисту працівників. [79] Використання аналітичних модулів ІСУП дозволяє моделювати витратні сценарії, аналізувати можливі шляхи економії та оцінювати доцільність впровадження заходів з реорганізації кадрової політики. Як зазначає Борисенко, автоматизований аналіз ефективності використання трудових ресурсів дозволяє визначати оптимальну чисельність персоналу та рівень їхнього навантаження, що сприяє збалансованості між продуктивністю та витратами.

Комплексна оцінка ефективності персоналу за допомогою ІСУП базується на використанні ключових показників ефективності (KPI), які відображають рівень продуктивності праці, якість виконання функціональних обов'язків та відповідність компетенцій працівників стратегічним завданням підприємства. Застосування цифрових технологій у кадровій аналітиці забезпечує точну та об'єктивну оцінку професійного потенціалу працівників, що дозволяє вчасно коригувати кадрову політику, стимулювати професійний розвиток персоналу та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Впровадження інформаційних систем управління персоналом у будівельних підприємствах забезпечує ефективний облік і контроль витрат на персонал, їхню оптимізацію та здійснення регулярної, об'єктивної й комплексної оцінки ефективності персоналу, що є важливим чинником підвищення продуктивності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності компанії. [80]

Інтеграція сучасних методологічних концепцій управління персоналом у систему економічної діагностики будівельних підприємств є необхідною умовою для забезпечення їхньої ефективної діяльності та конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Аналіз соціально-економічних факторів забезпечення кадрової стратегії будівельних підприємств є важливим аспектом управління людськими ресурсами, оскільки визначає ефективність організаційного розвитку та конкурентоспроможність галузі. Формування кадрової стратегії будівельних підприємств залежить від макроекономічних умов, регіональної специфіки, демографічних тенденцій, рівня урбанізації, розвитку інфраструктури та державної політики в сфері зайнятості та освіти.

Вплив трудових показників на загальноекономічні показники діяльності підприємства є багатовимірним процесом, що відображає взаємозв'язок між продуктивністю праці, ефективністю використання трудових ресурсів і загальними економічними результатами господарської діяльності. Оптимізація кадрової політики, підвищення рівня кваліфікації персоналу та впровадження ефективних мотиваційних механізмів сприяють зростанню продуктивності праці, що, у свою чергу, відображається на фінансово-економічних результатах підприємства. [81]

Продуктивність праці як один із ключових трудових показників безпосередньо впливає на рівень валового доходу, рентабельність та загальну конкурентоспроможність підприємства. Дослідження вітчизняних економістів підтверджують, що зростання продуктивності праці на 1% може сприяти збільшенню прибутковості підприємства на 0,5–0,7%, залежно від галузевих особливостей. Це зумовлено тим, що раціоналізація використання трудових ресурсів дозволяє зменшити частку витрат на оплату праці в собівартості продукції, що забезпечує підвищення маржинального доходу та прибутковості.

Ефективність використання трудових ресурсів визначається через такі показники, як фондівіддача, трудомісткість продукції та рівень використання робочого часу. Низький рівень трудомісткості продукції свідчить про раціональне використання персоналу, що позитивно впливає на показники витрат і прибутку підприємства. [82] Водночас високий рівень втрат робочого часу через прогули, низьку мотивацію або недоліки організації праці може знижувати загальноекономічні показники, що виражається у збільшенні

собівартості продукції, зниженні обсягів виробництва та погіршенні фінансових результатів.

Значний вплив на загальноекономічні показники має система стимулювання працівників, яка включає матеріальні та нематеріальні заходи. Результати досліджень свідчать, що ефективна система мотивації, орієнтована на досягнення конкретних виробничих результатів, може підвищити продуктивність праці на 15–25%, що безпосередньо корелюється із зростанням прибутковості підприємства та його інвестиційною привабливістю.

Загалом, трудові показники є одним із визначальних факторів формування економічних результатів діяльності підприємства (рис.2.1). Рациональне управління трудовими ресурсами, підвищення їхньої продуктивності та ефективне стимулювання працівників є важливими чинниками забезпечення фінансової стійкості, зростання конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.



Джерело: складено автором на основі [83]

Рис.2.1 Трудові показники, що впливають на загально-економічні показники будівельного підприємства

Вплив макроекономічного середовища на кадрову стратегію проявляється у зміні рівня інвестиційної привабливості будівельної галузі, стабільності

фінансових ринків та доступності кредитних ресурсів. Економічні кризи, інфляційні процеси та коливання валютного курсу безпосередньо впливають на зайнятість і рівень заробітної плати в будівництві, що, у свою чергу, формує мотиваційні механізми залучення та утримання кваліфікованих фахівців.

Війна справляє суттєвий вплив на кадрову стратегію будівельних підприємств, змінюючи параметри трудового ринку, економічні умови та соціальні аспекти управління людськими ресурсами. Дестабілізація економічного середовища, руйнування інфраструктури, вимушене переміщення населення та дефіцит кваліфікованих кадрів формують нові виклики для будівельної галузі.

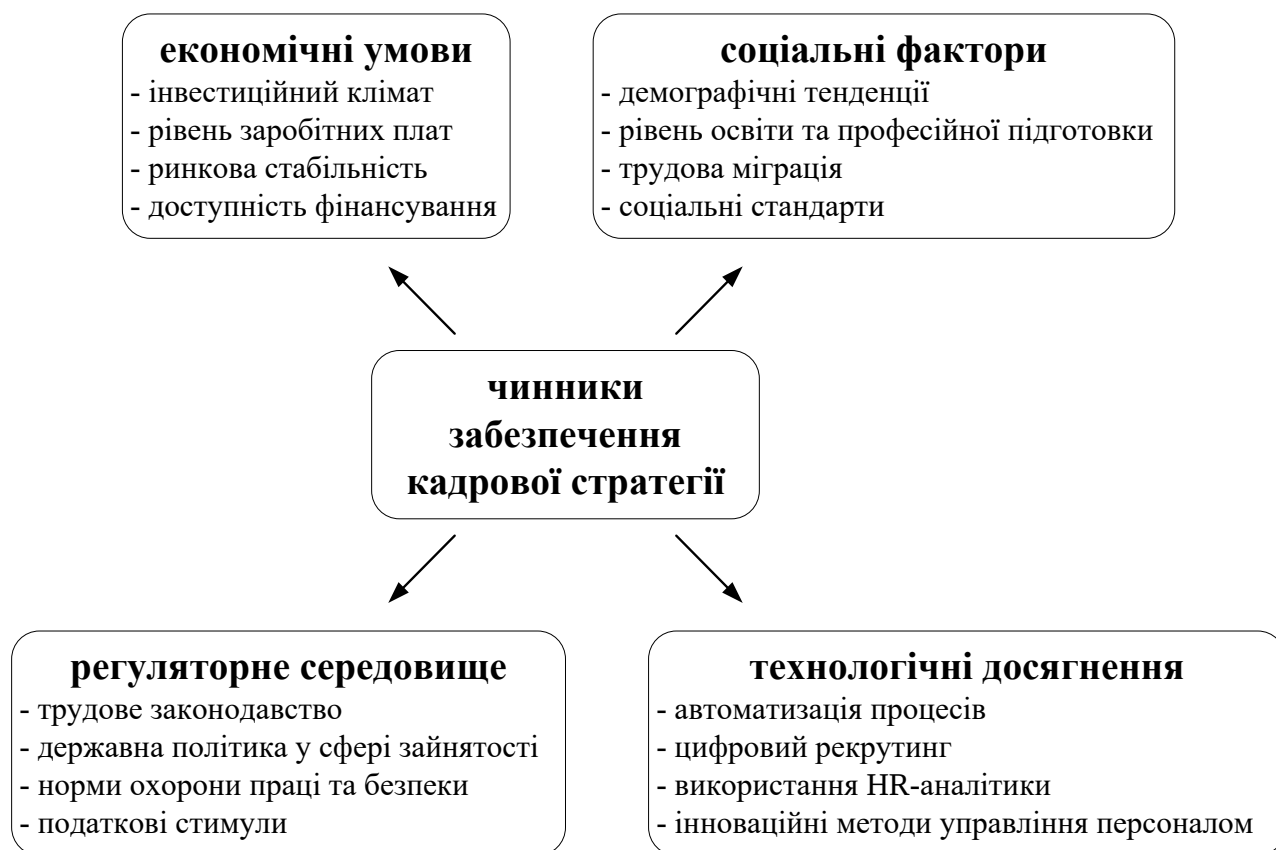
Соціальні фактори відіграють значну роль у процесі адаптації кадрової політики до сучасних викликів. Динаміка чисельності працездатного населення, рівень освіти, міграційні процеси, умови праці та соціальні стандарти визначають можливості будівельних підприємств щодо формування ефективного кадрового потенціалу. [84]

Міграційні процеси спричиняють зміну структури трудових ресурсів, що змушує підприємства адаптувати підходи до залучення та утримання персоналу. Евакуація значної частини населення, особливо кваліфікованих працівників, веде до необхідності інтеграції внутрішньо переміщених осіб у локальні ринки праці та розширення програм професійної перекваліфікації. Водночас повернення населення після стабілізації ситуації створює додаткове навантаження на кадрові процеси, вимагаючи від підприємств розробки довгострокових стратегій реінтеграції працівників. Зростання попиту на висококваліфікованих працівників у будівельній галузі стимулює необхідність розробки освітніх програм, спрямованих на професійну підготовку та підвищення кваліфікації спеціалістів.

Економічні наслідки воєнних дій відображаються на фінансовій стійкості будівельних компаній, що ускладнює реалізацію ефективної кадрової політики. Зниження рівня інвестицій у будівельну галузь, обмежений доступ до фінансових ресурсів і зростання витрат на матеріали впливають на можливості

підприємств утримувати конкурентний рівень заробітної плати та соціальних гарантій. [84] У таких умовах оптимізація витрат, застосування гнучких форм зайнятості та впровадження програм державної підтримки стають ключовими факторами стабільності кадрової політики.

Технологічний прогрес сприяє впровадженню інноваційних методів управління персоналом, що забезпечує підвищення продуктивності праці та оптимізацію кадрових процесів. Впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом набуває особливого значення в умовах війни, дозволяючи підвищити ефективність комунікації, автоматизувати кадровий облік і забезпечити дистанційне навчання працівників (рис.2.2).



Джерело: складено автором на основі [85]

Рис.2.2 Основні чинники забезпечення кадрової стратегії

Використання цифрових платформ для рекрутингу, проведення онлайн-навчання та застосування HR-аналітики для прогнозування потреб у персоналі сприяють адаптації кадрової стратегії до змін у зовнішньому середовищі.

Державна політика та регуляторне середовище визначають рамкові умови для розвитку кадрової стратегії і в тому числі на будівельних підприємствах (рис. 2.2). Законодавчі ініціативи, що стосуються оподаткування, трудових відносин, стандартів охорони праці та безпеки, впливають на привабливість будівельного сектору для працівників. Стимулюючі заходи, спрямовані на підтримку підприємств, такі як субсидії на навчання персоналу та податкові пільги, створюють передумови для стабільного розвитку кадрового потенціалу галузі.

Державна політика відіграє вирішальну роль у регулюванні трудових відносин в умовах війни, створюючи правові та економічні механізми для підтримки зайнятості. Лібералізація ринку праці, впровадження податкових пільг для роботодавців, компенсаційні механізми для підприємств, що залучають працівників із числа ветеранів та осіб, постраждалих від воєнних дій, сприяють відновленню трудового потенціалу будівельної галузі. Удосконалення трудового законодавства та адаптація нормативної бази до умов воєнного стану формують передумови для стабілізації ринку праці та забезпечення підприємств необхідними кадровими ресурсами. [86]

Таким чином, ефективне формування кадрової стратегії будівельних підприємств вимагає комплексного аналізу соціально-економічних факторів, що забезпечують стабільність та динаміку розвитку трудового потенціалу. Використання сучасних методів управління персоналом, адаптація до змін у макроекономічному середовищі та врахування соціально-демографічних особливостей дозволяють створити стійку та конкурентоспроможну систему кадрового забезпечення.

В умовах воєнного стану будівельна галузь України стикається з численними викликами у сфері залучення та управління людськими ресурсами. Відмінна від мирних часів кількість працівників, висока плинність кадрів, мобілізація чоловіків, необхідність дотримання нормативних строків виконання будівельних проєктів та забезпечення дотримання стандартів охорони праці

вимагають зміни підходу до управління персоналом в операційній діяльності підприємством.

Психологічний стан працівників зазнає значного впливу внаслідок воєнних дій, що потребує розширення програм психосоціальної підтримки та адаптації робочого середовища до нових реалій. [86] Високий рівень стресу, пов'язаний із безпековими ризиками та невизначеністю майбутнього, вимагає інтеграції психологічних тренінгів і консультативної підтримки в систему управління персоналом. Розвиток корпоративної культури, що ґрунтується на соціальній відповідальності та турботі про працівників, стає важливим інструментом утримання кадрів у кризовий період.

Мотиваційний потенціал працівників є ключовим елементом, що впливає на їхню продуктивність та загальну ефективність підприємства. Як зазначають Ільєнко та Губенко, мотивація персоналу є одним із головних чинників підвищення продуктивності праці, а ефективна система мотивації сприяє досягненню високих результатів діяльності працівників. [87]

Виробнича активність працівників безпосередньо впливає на якість та швидкість виконання будівельних робіт. Гринько Т.В. та Опришко А.В. підкреслюють, що використання ключових показників ефективності як основи мотиваційної системи будівельного підприємства дозволяє підвищити ефективність стимулювання працівників.

Творча активність працівників є важливим фактором інноваційного розвитку будівельного підприємства. Гринько Т.В. та Опришко А.В. наголошують на пріоритетному значенні нематеріального стимулювання праці, зокрема творчих стимулів, які сприяють підвищенню продуктивності та ефективності праці.

Отже, врахування HR-менеджментом мотиваційного потенціалу, виробничої, соціальної та творчої активності працівників є необхідною умовою для підвищення ефективності будівельного підприємства. Комплексний підхід до мотивації та стимулювання персоналу, що враховує всі зазначені аспекти,

дозволяє досягти високих результатів та забезпечити стійкий розвиток підприємства. [88]

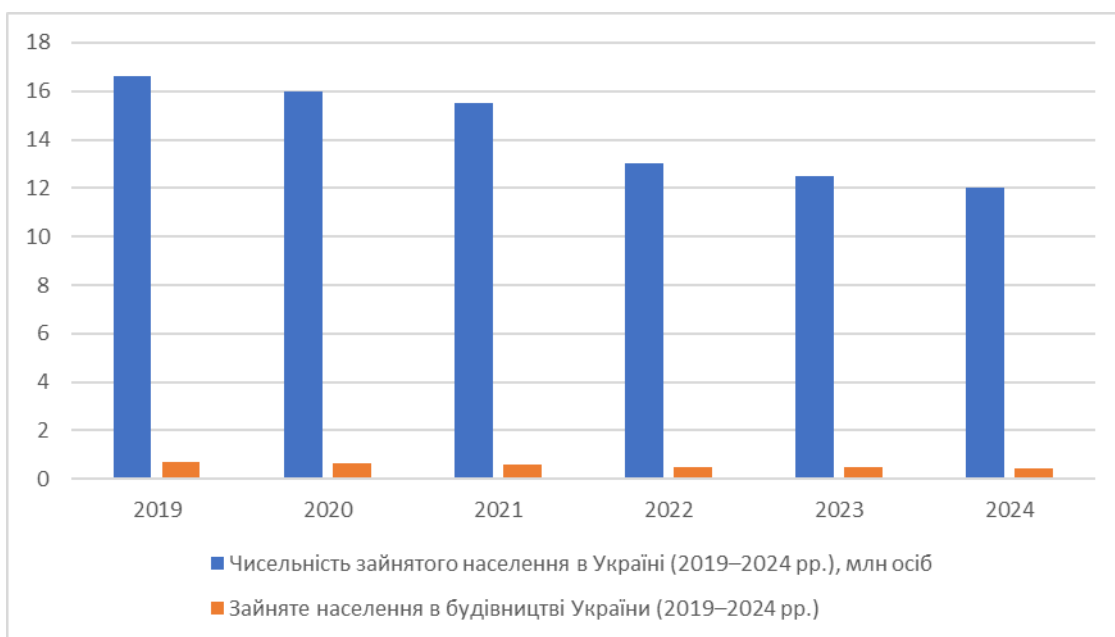
HRM (Human Resource Management) системи виступають інструментом стратегічного управління персоналом, що забезпечує автоматизацію процесів кадрового адміністрування та створює передумови для ефективного моніторингу ключових показників ефективності (KPI), які безпосередньо впливають на загальну продуктивність будівельних проєктів.

HRM-системи інтегрують комплекс інструментів для управління людськими ресурсами, що включає автоматизовану систему рекрутингу, адаптаційні механізми, контроль кадрового документообігу, моніторинг робочого часу та відвідуваності, а також інструменти оцінки продуктивності персоналу. Крім того, такі системи забезпечують контроль дотримання нормативів охорони праці та реалізацію заходів із підвищення професійної кваліфікації працівників.

Протягом 2019–2024 років в Україні спостерігається суттєве скорочення загальної кількості зайнятого населення, що відображає загальні економічні та соціальні тенденції. У 2019 році кількість зайнятих осіб у віці 15–70 років становила 16,5 млн, що свідчило про досить стабільний ринок праці. Проте вже у 2023 році цей показник скоротився до 20,9 млн осіб, демонструючи негативну динаміку та відображаючи кризові явища в економіці.

Однією з найбільш вразливих галузей стала будівельна сфера, де кількість зайнятих різко скоротилася. У 2021 році в будівництві працювало близько 2,4 млн осіб, проте вже у 2022 році цей показник зменшився вдвічі – до 1,2 млн осіб. Ще більш значне зниження відбулося у 2023 році, коли кількість працівників у цій галузі впала до 0,8 млн осіб. Така тенденція пояснюється комплексом чинників, серед яких ключову роль відіграють економічна нестабільність, скорочення обсягів будівництва, а також зменшення державних і приватних інвестицій у сектор. Військові дії також значно вплинули на ринок праці, зумовивши міграцію частини населення та зниження потреби в новому житловому будівництві в окремих регіонах.

Співвідношення зайнятих у будівельній сфері до загальної кількості працюючого населення також зазнало відчутних змін. Якщо у 2021 році цей показник становив приблизно 9,3% (2,4 млн осіб від 25,7 млн загальної зайнятості), то вже у 2022 році він впав до 5,3% (1,2 млн із 22,6 млн), а у 2023 році – до 3,8% (0,8 млн із 20,9 млн) (рис.2.3). Це означає, що будівництво як галузь втратило частину своєї вагомості в структурі ринку праці, поступаючись іншим секторам, що змогли пристосуватися до змін у країні. [87]



Джерело: складено автором на основі [84,85,86]

Рис. 2.3. Співвідношення загальної кількості зайнятого населення в Україні та в галузі будівництва (2019-2024 рр.)

Значне скорочення робочих місць у будівництві також може бути пов'язане зі змінами у технологіях та автоматизацією процесів, що зменшує потребу в великій кількості працівників. Водночас, експерти відзначають, що у випадку активної фази відновлення країни та реалізації масштабних інфраструктурних проєктів попит на будівельні спеціальності може зрости. Проте наразі ринок праці стикається з серйозними викликами, і його стабілізація залежатиме від державної підтримки, інвестиційної привабливості та загального економічного зростання. [85]

Аналізуючи ці показники, можна зробити висновок, що будівельна галузь, яка традиційно відігравала важливу роль у зайнятості населення, опинилася в

кризовому стані. Для її відновлення необхідно створювати стимули для інвесторів, розширювати державні програми відбудови та модернізації інфраструктури, а також підтримувати професійне навчання та перекваліфікацію працівників.

Таблиця 2.2

Співвідношення чисельності зайнятого населення в Україні загальна та в будівельній галузі в 2019-2024 рр.

Рік	Чисельність зайнятого населення в Україні, всього		Зайняте населення в будівництві України, всього	
	млн осіб	у %	тис. осіб	від загальної кількості, у %
2019	16,6	100	700	4,21
2020	16,0	100	650	4,06
2021	15,5	100	600	3,87
2022	13,0	100	500	3,84
2023	12,5	100	480	3,84
2024	12,0	100	460	3,83

Джерело: складено автором на основі

Як видно з таблиці, частка зайнятих в будівництві в період з 2019 по 2024 роках, коливалась в межах 3,83% - 4,21% від загальної кількості зайнятого населення в Україні. В 2022 – 2024 роках зайнятих в будівництві в була 3,84%-3,83% від загальної кількості.

З огляду на свідчення таблиці 2.2, загальна чисельність зайнятого населення в Україні з 2019 року по 2024 рік скоротилась на 4,6 млн. осіб, на 28,75%. А зайнятих в будівництві на 240 тис.осіб, що у відсотковому еквіваленті сягає 34,28%.Зменшення зайнятих у будівельній галузі перевищує загальний відсоток в економіці України на 5,53%. Причина обумовлена погіршенням економічної ситуації в країні, вплив пандемії COVID-19 на світову економіку, також суттєво вплинула на зниження кількості зайнятих осіб, як загалом в Україні, так і в будівельній галузі збройна агресія росії на території України. В 2024 році кількість зайнятих осіб на будівництві становить 65,7%, проти показників 2019 року, а це складає 34,3% зменшення працевлаштованих людей в будівельній галузі. [88]

В таблиці 2.3 наведено частку вакансій у сфері будівництва станом на жовтень 2024 року за ключовими регіонами. В таких умовах на HR-менеджерів покладається високий рівень відповідальності в підборі кваліфікованого персоналу, котрий вже та найближчому майбутньому потрібно буде залучати до виконання будівельних робіт та надання відповідних послуг.

Після початку війни спостерігається подальше зростання рівня заробітних плат у будівельному секторі України, що пов'язано як із загальним дефіцитом працівників, так і зі зусиллями уряду щодо відновлення критичної інфраструктури. Водночас, частина мігрантів, які виїхали у перші місяці війни, поступово повертаються, що може сприяти частковій стабілізації ринку праці в галузі.

Таблиця 2.3

Частка вакансій у сфері будівництва станом на жовтень 2024 року за ключовими регіонами, %

Регіон	Частка вакансій у будівництві, %
Київська	25
Львівська	20
Дніпропетровська	15
Одеська	10
Харківська	8
Інші	22

Джерело: складено автором на основі

Станом на 1 січня 2025 року, в Україні було зареєстровано 1 707 677 фізичних осіб-підприємців, що на 7,5% більше порівняно з попереднім роком. Динаміка змін цього показника демонструє загальне відновлення підприємницької активності після попередніх економічних потрясінь. Водночас, аналіз чисельності офіційно зайнятих у будівельній галузі вказує на негативну тенденцію. Станом на 1 січня 2024 року, за даними Пенсійного фонду України, у будівництві було офіційно зайнято 298 992 особи, що на 25,4% менше, ніж два роки тому. Порівняно з 2022 роком, коли кількість працівників у цій сфері становила приблизно 400 000 осіб, спостерігається суттєве скорочення кадрового потенціалу галузі. Враховуючи, що у 2018 році у будівництві було зайнято 256 200 осіб, можна зробити висновок про циклічний характер змін на

ринку праці, який перебуває під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх економічних факторів. [86]

Період з 2020 по 2024 роки відзначився коливаннями у кількості зареєстрованих фізичних осіб-підприємців, що є показником змін у структурі самозайнятості населення. На початку 2020 року їхня кількість становила 1,8859 мільйона осіб, а станом на 1 січня 2024 року цей показник склав 1,707 мільйона, що свідчить про відтік частини підприємців або трансформацію ринку праці. З одного боку, зростання кількості ФОП у 2024 році може вказувати на поступове покращення економічної ситуації, з іншого – скорочення офіційної зайнятості у будівництві залишається тривожним сигналом.

Проведений аналіз підтверджує гіпотезу про суттєвий вплив трудової міграції на будівельну сферу України. Стратегічне управління кадровими ресурсами у галузі потребує впровадження адаптаційних механізмів, які включають створення привабливих умов праці, розширення можливостей професійного зростання та розробку комплексної програми щодо мінімізації негативних наслідків міграційних процесів. Особливої уваги потребує питання повернення кваліфікованих спеціалістів та їх залучення до відбудови країни. [87]

Війна суттєво впливає на всі аспекти функціонування будівельних підприємств, зокрема на управління людськими ресурсами. В умовах економічної нестабільності, релокації бізнесу та дефіциту кадрів розвиток персоналу стає критично важливим фактором для забезпечення безперервності будівельних процесів.

Однією з основних проблем є зменшення кількості кваліфікованих працівників через мобілізацію, міграцію та фізичне знищення інфраструктури. Це зумовлює необхідність впровадження нових стратегій управління персоналом, орієнтованих на підвищення кваліфікації, адаптацію до нових умов праці та забезпечення соціальної підтримки.

Значну роль відіграє адаптація трудових ресурсів до роботи в умовах посилених ризиків. Це включає навчання з безпеки праці, стресостійкості та

роботи в екстремальних ситуаціях. Важливим напрямом є розвиток універсалізації навичок, що дозволяє працівникам виконувати ширший спектр завдань і зменшує залежність підприємства від вузькопрофільних спеціалістів. [88]

Управління персоналом в умовах війни також передбачає мотиваційні програми: підвищення рівня заробітної плати, додаткові соціальні гарантії та гнучкі умови праці. Це сприяє утриманню фахівців та зниженню рівня плинності кадрів.

Зростаюча увага до питань управління активами підприємств обумовлена необхідністю підвищення їх економічної ефективності та конкурентоспроможності. Це пов'язано із залученням зовнішніх ресурсів та інтелектуального капіталу, що сприяє модернізації бізнес-процесів та оптимізації використання активів, використання трудового потенціалу будівельного підприємства. Основне завдання управління активами полягає у визначенні ефективних механізмів взаємозв'язку між рівнем ресурсного забезпечення, потенціалом розвитку підприємства та стратегічними цілями в умовах невизначеності та ризиків, війни. Важливим аспектом є підтримка фінансової стійкості та інвестиційної привабливості, що дозволяє забезпечити довгострокову стабільність та адаптацію до змін ринкового середовища. [89]

Початок воєнних дій росії проти України та викликані ними економічні трансформації суттєво вплинули на діяльність будівельних підприємств, які отримали статус самостійних суб'єктів ринкової економіки. Однак фінансова нестабільність, постійні обстріли по всій території країни, руйнування інфраструктурних об'єктів спричинили зниження договірної дисципліни, що проявляється у систематичних затримках фінансування будівельних проєктів, порушенні договірних зобов'язань з боку замовників, девелоперів та підрядників. У таких умовах підприємства підрядного будівництва змушені оптимізувати свої активи, управління персоналом відповідно до потреб операційної діяльності, враховуючи економічну доцільність, безпекові фактори та виробничу діяльність підприємства.

Сучасні виклики, пов'язані з війною, вимагають адаптації бізнес-моделей підприємств до нових умов, що включає ефективне управління активами та персоналом будівельного підприємства в умовах дефіциту ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та необхідність відновлення інфраструктури. У цьому контексті особливого значення набуває цифровізація процесів управління активами, що сприяє підвищенню прозорості, швидкості прийняття рішень та ефективності використання ресурсів. Використання цифрових технологій, зокрема інформаційних систем управління підприємствами (ERP-систем), штучного інтелекту та великих даних, дозволяє будівельним компаніям оперативно реагувати на ринкові зміни, мінімізувати ризики та забезпечувати стаке економічне зростання.

Ефективним інструментом розвитку персоналу стає дистанційне навчання, що дозволяє скоротити витрати на підготовку кадрів і забезпечити оперативне освоєння нових технологій. Онлайн-курси, відеолекції та інтерактивні платформи сприяють підвищенню професійних компетенцій навіть у кризових умовах. Розвиток персоналу будівельних підприємств у воєнний час є стратегічним завданням, яке забезпечує стійкість галузі та сприяє післявоєнній відбудові країни.

О. Романенко проаналізувала стан ринку будівельних матеріалів України в умовах воєнного стану, враховуючи вплив військової агресії на функціонування ринку, руйнування виробничих потужностей та порушення логістичних ланцюгів.

Г.В. Подвальна та О.Ю. Бочко дослідили управління персоналом на будівельних підприємствах в умовах цифровізації, аналізуючи основні підходи та виявляючи ключові проблеми, що виникають у зв'язку з цифровою трансформацією.

І.С. Івахненко та М.М. Чурило вивчали інноваційний вектор перебудови системи управління будівельними підприємствами, зокрема в умовах кризи та нестабільності. [90]

О.І. Іванович розкрив аспекти забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку підприємств будівельної галузі в умовах війни, кризи та нестабільності.

Ці дослідження надають цінні інсайти щодо стратегій управління та розвитку персоналу будівельних підприємств в умовах воєнних викликів.

Комплектація будівельних підприємств кваліфікованими фахівцями є ключовим чинником забезпечення ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку. Процес залучення та утримання спеціалістів у будівельній галузі стикається з низкою викликів, які вимагають застосування науково обґрунтованих підходів до управління персоналом.

Одним із важливих аспектів є впровадження інноваційних методів управління персоналом, спрямованих на підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств. У своїй дисертації О.М. Крамар досліджує вдосконалення системи управління персоналом як засіб підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств. Автор пропонує модель впливу управлінських компетенцій на результати діяльності підприємств, що дозволяє прогнозувати рівні ефективності на основі методу нечітких множин і теорії нечіткої логіки. Це підкреслює важливість розвитку управлінських компетенцій для забезпечення ефективної комплектації підприємств фахівцями.

Крім того, в умовах цифровізації економіки, управління персоналом набуває нових викликів та можливостей. Г.В. Подвальна та О.Ю. Бочко у своїй статті аналізують основні підходи та проблеми управління персоналом будівельних підприємств в умовах цифровізації. Вони зазначають, що цифрові робочі платформи відкривають можливості для конкурентного відбору найкращих працівників, а також для самопрезентації фахівців. Це вимагає адаптації системи управління персоналом до нових реалій, включаючи навчання персоналу, підвищення ефективності роботи, трансформацію управління та комунікацій.

Комплектація будівельних підприємств фахівцями вимагає системного підходу до управління персоналом, який враховує сучасні виклики та

використовує науково обґрунтовані методи для забезпечення ефективної діяльності підприємств.

Економічна діагностика HR-менеджменту будівельного підприємства є важливим процесом, що дозволяє оцінити ефективність управління людськими ресурсами та визначити напрями для вдосконалення. У цьому контексті управлінські компетенції відіграють ключову роль, оскільки вони впливають на здатність керівників приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства. [91]

Управлінські компетенції можна визначити як сукупність знань, навичок та особистісних характеристик, які забезпечують ефективне виконання управлінських функцій. Вони включають стратегічне мислення, лідерство, комунікацію, прийняття рішень, управління змінами та інші аспекти, що впливають на результативність управління персоналом.

Економічна діагностика HR-менеджменту будівельного підприємства є важливим інструментом оцінки ефективності управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат і забезпеченню стратегічного розвитку компанії. Аналіз економічних показників кадрової політики дозволяє оцінити рівень відповідності кадрових процесів стратегічним цілям підприємства та виявити ключові зони ризику.

Фінансовий аналіз ефективності HR-менеджменту базується на оцінці витрат на персонал, які включають заробітну плату, соціальні виплати, витрати на навчання та розвиток співробітників. [92] Співвідношення витрат на персонал до загального обороту компанії дає змогу визначити рівень ефективності використання трудових ресурсів та розробити заходи щодо їхньої оптимізації. Аналіз рентабельності інвестицій у людський капітал дозволяє оцінити доцільність витрат на навчання та професійний розвиток працівників, визначаючи їхній вплив на продуктивність і фінансові результати підприємства.

Діагностика якісних аспектів HR-менеджменту включає оцінку задоволеності персоналу, рівня залученості, плинності кадрів та корпоративної культури. Дослідження показників задоволеності дозволяє виявити проблеми у

внутрішній комунікації, рівень мотивації працівників та ефективність лідерських стратегій керівництва. Аналіз плинності кадрів дає можливість оцінити ступінь стабільності трудового колективу та виявити основні причини звільнень, що є важливим для розробки програм утримання персоналу.

Важливим напрямом економічної діагностики є оцінка продуктивності праці, що включає аналіз середньої виручки на одного працівника, кількості завершених проєктів на одного співробітника та ефективності використання робочого часу. Використання сучасних аналітичних інструментів, таких як HR-аналітика, прогнозне моделювання та цифрові платформи для управління персоналом, дозволяє підвищити точність оцінок та забезпечити обґрунтованість управлінських рішень. [93]

Роль державного регулювання у процесі економічної діагностики HR-менеджменту також є значною. Законодавчі ініціативи у сфері трудового права, оподаткування та соціального захисту впливають на кадрову політику підприємств. Аналіз відповідності підприємства нормам трудового законодавства та використання державних стимулюючих програм дозволяє мінімізувати ризики та підвищити рівень соціальної відповідальності компанії.

Системний підхід до економічної діагностики HR-менеджменту будівельного підприємства забезпечує можливість стратегічного планування кадрової політики, оптимізації витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використання сучасних аналітичних методів та врахування впливу зовнішніх факторів сприяють формуванню ефективної системи управління людськими ресурсами.

Важливість управлінських компетенцій у цьому контексті полягає в тому, що вони визначають здатність керівників ефективно організовувати роботу, мотивувати персонал, приймати стратегічні рішення та впроваджувати зміни. Недостатній рівень управлінських компетенцій може призвести до неефективного використання трудових ресурсів, зниження продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. [94]

Таким чином, управлінські компетенції є критичним елементом при економічній діагностиці HR-менеджменту будівельного підприємства, оскільки вони впливають на всі аспекти управління персоналом та забезпечують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах обґрунтовано необхідністю автоматизації за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. В умовах цифрової економіки зростає актуальність впровадження програмних продуктів у систему управління персоналом, що надає підприємствам переваги, такі як підвищення ефективності управління та оптимізація кадрових процесів.

Будівельна галузь характеризується специфічними особливостями управління персоналом, що зумовлені як внутрішніми виробничими чинниками, так і загальними економічними тенденціями. Одним із ключових викликів є висока плинність кадрів, яка найбільш виражена серед робітничого персоналу, що пов'язано з нестабільністю зайнятості, характерною для цього сектору, а також із впливом рівня заробітної плати та умов праці на формування трудових міграційних процесів.

Важливим аспектом кадрової політики є значна сезонність, що безпосередньо впливає на попит на робочу силу, викликаючи коливання у рівні зайнятості залежно від погодних умов, фінансування проєктів та темпів реалізації будівництва. Це, у свою чергу, потребує розробки гнучких підходів до планування трудових ресурсів, що забезпечуватимуть рівномірний розподіл навантаження протягом усього року. [95]

Будівництво також є галуззю з підвищеними виробничими ризиками, що зумовлює необхідність жорсткого контролю за дотриманням техніки безпеки та впровадженням ефективних заходів з охорони праці. Високий рівень травматизму вимагає системного підходу до навчання персоналу, постійного моніторингу дотримання нормативних стандартів та впровадження сучасних технологій, які мінімізують небезпеку для працівників.

Окрім цього, функціонування галузі безпосередньо залежить від наявності висококваліфікованих спеціалістів, зокрема інженерів, виконробів, архітекторів та кваліфікованих робітників, які володіють необхідними професійними навичками. [94] Дефіцит таких кадрів може стати обмежувальним фактором для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, тому ефективна стратегія HR-менеджменту має бути спрямована на залучення, навчання та утримання висококваліфікованих фахівців, що передбачає впровадження стимулюючих мотиваційних механізмів та створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників.

З огляду на зазначені особливості, актуальним завданням стає адаптація економічної діагностики системи управління персоналом до специфіки будівельної галузі, що дозволить розробити більш ефективні методи оцінювання кадрових ризиків, оптимізації трудових ресурсів та підвищення загальної продуктивності праці в умовах динамічного розвитку цього сектора економіки.

Отже, впровадження сучасних інформаційних систем управління персоналом є важливим кроком для будівельних підприємств України, спрямованим на підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації.

2.2 Оцінювання ефективності зарубіжних концепцій економічної діагностики HR-менеджменту: методологічні та практичні аспекти

Покращення економічної діагностики HR-менеджменту передбачає використання сучасних підходів та інструментів для аналізу ефективності управління персоналом та його впливу на економічні результати компанії. Застосування цих підходів допоможе HR-менеджерам ухвалювати більш обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність управління персоналом і сприяти покращенню фінансових показників компанії [95]. Підходи до покращення економічної діагностики HR-менеджменту на будівельних підприємствах наведено нижче на рис.2.4:



Джерело: складено автором на основі [95,97,100]

Рис.2.4 Підходи до покращення економічної діагностики HR-менеджменту на будівельних підприємствах

Розглянувши ці підходи на рис. 2.4 далі можемо детальніше розібрати їх наводячи приклади залучення на будівельних підприємствах.

1. Використання HR-аналітики та Big Data на будівельних підприємствах передбачає:

- аналіз витрат на персонал у прив'язці до продуктивності (наприклад, продуктивність бригади у м²/год);
- використання Big Data для прогнозування дефіциту кадрів та оптимізації набору персоналу за регіонами;
- оцінка ефективності найму (час на закриття вакансій, співвідношення прийнятих і звільнених працівників).

Детальніше можемо розглянути на наступному прикладі: Впровадження HRM-системи для моніторингу продуктивності бригад на різних об'єктах та автоматизація підбору персоналу через цифрові платформи.

2. ROI (Return on Investment) у HR-менеджменті будівельних підприємств можемо розглянути у вигляді таких складових:

- аналіз окупності інвестицій у навчання техніки безпеки: зменшення травматизму → зниження страхових виплат.
- оцінка впливу мотиваційних програм на продуктивність працівників (збільшення виконаних обсягів робіт при впровадженні бонусної системи).
- вимірювання впливу автоматизації HR-процесів на загальні витрати на персонал.

Наводимо приклад застосування одного з підходів на зразку нижче:

Компанія впровадила програму навчання для майстрів-бригадирів, що знизило рівень браку та перевитрати матеріалів, підвищивши прибутковість проєктів.

3. Не менш важливим для HR-менеджменту на будівельних підприємствах є впровадження KPI:

- час закриття вакансій на ключові спеціальності (наприклад, виконроби, інженери).

- відсоток недобору персоналу на об'єктах (як впливає на темпи будівництва).

- рівень плинності кадрів серед кваліфікованих працівників та його вплив на строки здачі проєктів.

Відслідкувати результати впровадження KPI для HR-менеджменту можливо на основі продуктивності бригад, дотримання термінів будівництва та рівня задоволеності працівників умовами праці.

4. Порівняльний аналіз (Benchmarking) в будівельній галузі передбачає:

- порівняння середнього рівня заробітних плат у галузі та конкурентних компаніях для утримання кваліфікованих кадрів.

- аналіз ефективності мотиваційних програм у провідних будівельних компаніях.

- порівняння коефіцієнта простоїв через нестачу персоналу у різних компаніях.

Відстежити це можна в розрізі проведення будівельною компанією порівняльного аналізу заробітних плат на ринку та підвищення оплати праці мулярам, що зменшило текучість кадрів і стабілізувало виконання робіт.

5. Підхід до застосування цифровізації HR-процесів на будівельних підприємствах на сьогоднішній день вимагає наступних кроків:

- використання мобільних застосунків для обліку робочого часу на будмайданчиках (замість паперових табелів).

- автоматизація рекрутингу через платформи, що відстежують наявність кадрів у певних регіонах.

- впровадження електронного навчання з техніки безпеки з контролем знань через тести.

Застосування цифровізації HR-процесів в будівельна компанія сприяє контролю присутності робітників на об'єктах, що допомогло скоротити витрати на оплату "мертвих душ".

6. Одним з найважливіших підходів є оцінка організаційного клімату та корпоративної культури будівельних підприємств:

- опитування працівників щодо умов праці та рівня мотивації.
- аналіз впливу бонусних програм на зниження рівня прогулів і відсутності на робочому місці.
- моніторинг рівня конфліктів у бригадах і їхнього впливу на ефективність роботи.

Таким чином, компанія може виявити, що бригади, які отримують бонуси за якісне та швидке виконання роботи, працюють продуктивніше.

7. Стратегічне планування кадрових ресурсів на будівельних підприємствах:

- прогнозування потреби у кадрах залежно від запланованих проєктів та регіональної доступності спеціалістів.
- планування кар'єрного зростання будівельників, що знижує плинність кадрів (наприклад, з робітника → майстра → виконроба).
- аналіз продуктивності бригад і підготовка резерву спеціалістів для ключових проєктів. [96]

В дії цей підхід можна побачити коли будівельна компанія провела аналіз своїх проєктів на 5 років вперед і створила програму навчання та сертифікації інженерів-будівельників, що зменшило дефіцит кадрів.

Отже, застосування економічної діагностики HR-менеджменту в будівельній галузі допомагає:

- Зменшити плинність кадрів.
- Оптимізувати витрати на персонал.
- Підвищити продуктивність робітників і бригад.
- Знизити простої через нестачу кадрів.
- Запобігти перевитратам через неефективне управління кадрами.

Впровадження сучасних HR-методів у будівництві – це не просто тренд, а необхідність для підвищення конкурентоспроможності та прибутковості компанії.

Аналіз наукових підходів різних дослідників, а також результати проведених опитувань, зокрема доступних у відкритих джерелах мережі Інтернет, підтверджують, що ефективність HR-менеджменту будівельного підприємства формується під впливом таких ключових факторів, як: загальний економічний результат діяльності, продуктивність праці персоналу, мотиваційний фактор, рівень виробничої активності працівників, рівень соціальної активності працівників, рівень творчої активності персоналу, витрати на HR-менеджмент [97]. Спираючись на них, можна побудувати формалізовану математичну модель (2.1) економічної діагностики HR-менеджменту операційної діяльності будівельного підприємства може бути представлена у вигляді узагальненої функції залежності загальноекономічних показників від трудових параметрів, що характеризують ефективність управління персоналом.

E – загальний економічний результат діяльності будівельного підприємства (наприклад, прибуток, рентабельність, продуктивність праці);

P_t – продуктивність праці персоналу (відношення обсягу випуску до кількості працівників або відпрацьованих годин);

M – мотиваційний фактор (індекс рівня задоволеності працівників, середній розмір премій та бонусів тощо);

A_w – рівень виробничої активності працівників (індекс завантаженості робочих місць, коефіцієнт ефективності використання робочого часу);

A_s – рівень соціальної активності працівників (коефіцієнт залучення у корпоративну культуру, індекс соціального капіталу);

A_c – рівень творчої активності персоналу (кількість запропонованих та впроваджених інноваційних рішень на одного працівника);

C – витрати на HR-менеджмент (витрати на навчання, тренінги, соціальні пакети тощо);

$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \lambda, \mu$ – коефіцієнти впливу відповідних показників, що визначаються емпіричним шляхом.

Формалізована модель може бути записана у вигляді:

$$E = \alpha P_t + \beta M + \gamma A_w + \delta A_s + \lambda A_c - \mu C \quad (2.1)$$

Ця модель дозволяє оцінити вплив основних показників HR-менеджменту на операційну ефективність будівельного підприємства, а також визначити оптимальні параметри управління персоналом для максимізації економічного результату.

Загальний економічний результат діяльності підприємства (E) є функцією від кількох змінних, що характеризують різні аспекти управління персоналом. Продуктивність праці персоналу (P_t) відображає ефективність використання трудових ресурсів і є одним із ключових факторів, що впливають на економічні показники підприємства. Мотиваційний фактор (M) включає рівень задоволеності працівників, систему винагород та інші стимули, які спонукають персонал до підвищення продуктивності. Рівень виробничої активності працівників (A_w) характеризує інтенсивність та ефективність виконання виробничих завдань, що безпосередньо впливає на обсяги та якість продукції. Рівень соціальної активності працівників (A_s) відображає їхню участь у корпоративній культурі, командній роботі та інших соціальних аспектах, які сприяють створенню сприятливого робочого середовища. Рівень творчої активності персоналу (A_c) характеризує здатність працівників генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та сприяти розвитку підприємства. Витрати на HR-менеджмент (C) включають інвестиції в навчання, розвиток персоналу, соціальні програми та інші заходи, спрямовані на покращення управління людськими ресурсами.

Коефіцієнти $\alpha, \beta, \gamma, \delta, \lambda, \mu$ визначають ступінь впливу відповідних факторів на загальний економічний результат і можуть бути оцінені за допомогою статистичних методів на основі емпіричних даних. Ця модель дозволяє керівництву підприємства ідентифікувати ключові напрями для покращення

HR-стратегії, оптимізувати витрати на управління персоналом та підвищити загальну ефективність діяльності організації. [98]

Керуючий алгоритм ефективності HR-менеджменту операційної системи будівельного підприємства є комплексним механізмом, що інтегрує сучасні принципи управління людськими ресурсами, цифрові технології та аналітичні методи оцінки персоналу. В умовах будівельної галузі, яка характеризується високим рівнем змінності проєктів, сезонністю робіт, складною логістикою та необхідністю залучення висококваліфікованих фахівців, ефективне HR-управління відіграє ключову роль у забезпеченні продуктивності підприємства.

Основою алгоритму є системний підхід, що охоплює аналіз потреб у персоналі, планування кадрової політики, підбір і адаптацію працівників, мотиваційні заходи, систему оцінювання ефективності та безперервний професійний розвиток. [99] На початковому етапі здійснюється діагностика кадрових потреб, що базується на стратегічних цілях підприємства, проєктному навантаженні та прогнозуванні майбутніх вимог до компетентностей працівників. Для цього використовуються методи аналізу трудомісткості робіт, експертні оцінки, а також алгоритми машинного навчання, які дозволяють визначати оптимальну кількість і профіль співробітників.

Процес підбору персоналу передбачає застосування сучасних технологій рекрутингу, включаючи автоматизовані системи відбору кандидатів, оцінювання професійних навичок і особистісних характеристик за допомогою спеціалізованих тестів та інструментів HR-аналітики. Важливу роль відіграє адаптація нових співробітників, яка забезпечує швидке залучення їх у виробничий процес, зниження рівня стресу та підвищення лояльності до компанії.

Для ефективного управління продуктивністю працівників використовуються ключові показники ефективності (KPI), що відображають як індивідуальну, так і командну результативність. Впровадження цифрових платформ дозволяє здійснювати моніторинг продуктивності в реальному часі, автоматизувати процеси оцінювання та прогнозувати потенційні ризики,

пов'язані з людським фактором. Також важливим елементом є система мотивації, яка має бути багаторівневою, поєднуючи матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальні чинники (кар'єрне зростання, навчальні програми, корпоративна культура). [100]

Забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки будівельна галузь швидко змінюється під впливом нових технологій та методів роботи. Використання електронних навчальних платформ, внутрішньокорпоративних тренінгів та програм наставництва сприяє підвищенню кваліфікації працівників та їх адаптації до нових умов праці. Додатково, впровадження алгоритмів штучного інтелекту для персоналізованого навчання дозволяє формувати індивідуальні траєкторії розвитку кожного співробітника.

Оцінка ефективності HR-менеджменту здійснюється за допомогою комплексного аналізу даних, включаючи рівень задоволеності персоналу, коефіцієнт утримання працівників, ефективність використання трудових ресурсів та вплив кадрової політики на загальну продуктивність підприємства. Автоматизовані системи управління персоналом інтегруються з іншими корпоративними інформаційними системами, що дозволяє отримувати повну картину щодо ефективності HR-стратегії. [101]

З огляду на специфіку будівельної галузі, керуючий алгоритм HR-менеджменту повинен бути адаптивним, забезпечуючи можливість оперативного реагування на зміни в проєктному середовищі, гнучке управління кадровими ресурсами та інтеграцію інноваційних підходів до роботи з персоналом. Таким чином, впровадження такого алгоритму сприяє підвищенню продуктивності, мінімізації кадрових ризиків і зміцненню позицій підприємства на ринку.

Використання психологічних правил у роботі співробітників HR-департаментів будівельних підприємств України відіграє ключову роль у формуванні ефективної кадрової політики, зниженні рівня конфліктності в

колективах, підвищенні мотивації працівників та загальному покращенні продуктивності організації. З огляду на специфіку будівельної галузі, яка характеризується високим рівнем фізичного навантаження, необхідністю чіткого дотримання термінів виконання робіт та частими змінами у складі трудових колективів, HR-менеджери змушені впроваджувати інноваційні підходи до психологічного управління персоналом.

Одним із основних аспектів психологічного підходу є використання принципів мотивації, що базуються на теорії Маслоу, Герцберга та МакКлелланда. Забезпечення належного рівня задоволення базових потреб працівників, включаючи фінансову стабільність, соціальну підтримку та можливості для професійного розвитку, сприяє підвищенню лояльності до компанії. Застосування психологічних методів у процесі адаптації нових працівників дозволяє значно скоротити період їхнього входження в робочий процес, що є критично важливим для забезпечення безперервного виконання будівельних проєктів. [102]

Важливою складовою роботи HR-департаментів є розвиток комунікативних навичок у менеджерів та працівників, оскільки будівельні підприємства часто працюють у форматі командної взаємодії. Використання психологічних принципів ненасильницької комунікації сприяє налагодженню ефективної взаємодії між керівниками та виконавцями, що, у свою чергу, зменшує ризик виникнення конфліктних ситуацій. Крім того, впровадження методів психологічної діагностики та тестування при відборі кандидатів дозволяє оцінювати не лише їхню професійну компетентність, а й рівень емоційного інтелекту, здатність до командної роботи та стресостійкість.

Значну роль у роботі HR-менеджерів відіграють технології емоційного менеджменту, які спрямовані на управління рівнем стресу в колективах. Враховуючи складні умови праці в будівельній галузі, високий рівень відповідальності за результати роботи та необхідність оперативного реагування на зміни, емоційний стан працівників часто впливає на їхню продуктивність. Тому застосування методів психоемоційної підтримки, включаючи корпоративні

тренінги з управління стресом, техніки релаксації та коучингові програми, сприяє формуванню стійкого психологічного клімату в компанії.

Психологічні принципи також широко використовуються для підвищення ефективності процесу прийняття рішень у сфері кадрового менеджменту. Методики прогнозування поведінкових моделей співробітників на основі психологічного аналізу дозволяють більш точно оцінювати їхню готовність до виконання відповідальних завдань, визначати потенційні ризики щодо плинності кадрів та розробляти персоналізовані програми розвитку. [102] Також важливим інструментом є психолого-педагогічні методи управління конфліктами, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки суперечностей у колективах, знижувати рівень агресії та створювати продуктивне робоче середовище.

У сучасних умовах діджиталізації HR-процесів на будівельних підприємствах України впровадження цифрових психологічних тестів, програм аналізу емоційного стану працівників та систем прогнозування трудової поведінки стає все більш актуальним. Використання штучного інтелекту для аналізу рівня задоволеності персоналу, автоматизованого збору даних щодо психологічного стану працівників та розробки рекомендацій для керівників дозволяє значно підвищити ефективність управління людськими ресурсами. Таким чином, інтеграція психологічних правил у діяльність HR-департаментів будівельних підприємств не лише сприяє підвищенню продуктивності праці, а й дозволяє зменшити рівень конфліктності, покращити корпоративну культуру та забезпечити довготривалу стабільність кадрового складу компаній.

Управлінські компетенції відіграють ключову роль у процесі комплектації будівельних підприємств фахівцями та забезпеченні їх ефективної діяльності. [102] Основні управлінські компетенції, які мають вирішальне значення для успішного функціонування будівельних компаній, включають:

Управління командою (k1) – передбачає ефективне керівництво колективом, розподіл завдань, забезпечення комунікації та формування

продуктивного робочого середовища. У контексті будівництва це особливо важливо для координації роботи різних бригад і спеціалістів.

Прийняття управлінських рішень (k2) – включає аналіз альтернатив, оцінку ризиків і вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства. У будівельній сфері це пов'язано з плануванням проєктів, управлінням ресурсами та ухваленням рішень щодо фінансування, постачання матеріалів тощо.

Управління поточною роботою (k3) – охоплює контроль за виконанням завдань, вирішення оперативних питань і запобігання кризовим ситуаціям. Для будівельних підприємств це критично важливо з точки зору дотримання графіків робіт і якості виконаних будівельних проєктів.

Планування (k4) – передбачає розробку стратегічних і тактичних планів розвитку підприємства, прогнозування потреб у ресурсах, організацію роботи на коротко- та довгострокову перспективу.

Мотивування (k5) – формування мотиваційних механізмів для персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності, зниженню рівня плинності кадрів та розвитку професійних компетенцій працівників.

Інноваційна активність (k6) – впровадження нових технологій, методів управління та цифрових рішень, які дозволяють оптимізувати роботу підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Розвиток цих управлінських компетенцій сприяє ефективному функціонуванню будівельних підприємств та їх адаптації до сучасних викликів ринку.

Ефективність розвитку персоналу в організації залежить від низки взаємопов'язаних факторів, які впливають на формування компетенцій співробітників та загальну продуктивність. [103] Нижче розглянуто основні з них:

Тип використовуваних технологій. Сучасні технології управління персоналом, такі як системи CRM/HRM, відіграють ключову роль у розвитку співробітників. Вони дозволяють автоматизувати процеси навчання, відстежувати прогрес та аналізувати потреби в розвитку, що сприяє

підвищенню ефективності навчальних програм. Крім того, використання інтерактивних методів навчання, таких як симулятори та кейс-стаді, забезпечує практичне засвоєння матеріалу та розвиток необхідних навичок [104].

Коефіцієнт ефективності економічної діагностики HR-менеджменту будівельного підприємства можна визначити за допомогою комплексу показників. Ось основні формули(2.2), (2.3), (2.4), (2.5), (2.6):

1. Коефіцієнт ефективності витрат на HR-менеджмент

$$K_{HR} = \frac{\Pi_{HR}}{З_{HR}} \quad (2.2)$$

де:

K_{HR} —ефективність витрат на HR-менеджмент;

Π_{HR} —приріст продуктивності праці або прибутку завдяки HR-заходам;

$З_{HR}$ —загальні витрати на HR-менеджмент.

2. Коефіцієнт плинності кадрів

$$K_{пл} = \frac{\mathcal{C}_{зв}}{\mathcal{C}_{сер}} \times 100\% \quad (2.3)$$

де:

$K_{пл}$ —коефіцієнт плинності кадрів;

$\mathcal{C}_{зв}$ —кількість звільнених працівників за певний період;

$\mathcal{C}_{сер}$ —середньооблікова чисельність працівників.

3. Коефіцієнт рентабельності персоналу

$$K_{рп} = \frac{\Pi}{\mathcal{C}_{сер}} \quad (2.4)$$

де:

$K_{рп}$ —коефіцієнт рентабельності персоналу;

Π —прибуток підприємства;

$\mathcal{C}_{сер}$ —середньооблікова чисельність персоналу.

4. Коефіцієнт ефективності навчання персоналу

$$K_{\text{нп}} = \frac{\Pi_{\text{н}} - \Pi_{\text{б}}}{Z_{\text{н}}} \quad (2.5)$$

де:

$K_{\text{нп}}$ —коефіцієнт ефективності навчання;

$\Pi_{\text{н}}$ —продуктивність праці після навчання;

$\Pi_{\text{б}}$ —продуктивність праці до навчання;

$Z_{\text{н}}$ —витрати на навчання персоналу.

5. Комплексний коефіцієнт ефективності HR-менеджменту

$$K_{\text{еф}} = \alpha K_{\text{HR}} + \beta K_{\text{рп}} + \gamma(1 - K_{\text{пл}}) + \delta K_{\text{нп}} \quad (2.6)$$

де:

$K_{\text{еф}}$ —загальний коефіцієнт ефективності HR-менеджменту;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ — вагові коефіцієнти залежно від важливості кожного показника для підприємства.

Ці формули дозволяють оцінити ефективність HR-менеджменту будівельного підприємства з різних аспектів: фінансових, кадрових та навчальних.

Якість партнерських відносин. Співпраця з зовнішніми партнерами, такими як навчальні заклади, консалтингові компанії та професійні асоціації, розширює можливості для розвитку персоналу. Висока якість таких партнерств забезпечує доступ до передових практик, новітніх знань та технологій, що позитивно впливає на професійне зростання співробітників.

Запропоновані програми. Ефективність розвитку персоналу значною мірою залежить від якості та релевантності навчальних програм. Програми, що враховують специфіку діяльності компанії та індивідуальні потреби співробітників, сприяють більш глибокому засвоєнню знань та їх практичному застосуванню. Використання інтерактивних методів, таких як тренінги, семінари та вебінари, підвищує залученість та мотивацію працівників до навчання [104].

Рівень лояльності до культури навчання. Сильна корпоративна культура, яка підтримує безперервне навчання та розвиток, є важливим фактором залученості персоналу. Коли працівники відчують підтримку у своєму професійному зростанні та бачать реальні можливості для кар'єрного розвитку, їхня мотивація та продуктивність зростають. Дослідження показують, що компанії з розвиненою культурою навчання мають більш залучених та лояльних співробітників. [104]

Орієнтація керівництва на розвиток персоналу. Лідерство, яке акцентує увагу на важливості розвитку співробітників, створює середовище, сприятливе для навчання та інновацій. Керівники, які інвестують у розвиток своїх команд, не тільки підвищують компетентність працівників, але й зміцнюють їхню довіру та відданість організації. Такий підхід сприяє формуванню позитивної організаційної культури та підвищенню загальної ефективності компанії. [104]

Врахування та інтеграція цих факторів у стратегію управління персоналом сприяє створенню ефективної системи розвитку, яка відповідає сучасним викликам та забезпечує конкурентоспроможність організації.

Ключові показники ефективності (KPI) відіграють важливу роль у формуванні кадрової політики будівельних компаній, оскільки дозволяють об'єктивно оцінювати рівень залученості персоналу, ефективність трудових ресурсів та фінансові витрати на їх утримання. Серед найважливіших показників слід виокремити рівень укомплектованості штатного розпису, коефіцієнт плинності кадрів, тривалість адаптаційного періоду, рівень продуктивності трудової діяльності, витрати на персонал та рівень дотримання стандартів безпеки праці. Використання HRM-систем дозволяє автоматизувати збір та аналіз цих показників, формуючи комплексну систему управлінських рішень, що базується на об'єктивних даних. [104]

Інтеграція HRM-систем у будівельній сфері забезпечує підвищення точності кадрових даних, зниження витрат часу на адміністративні процеси, прогнозування потреб у трудових ресурсах та покращення загального рівня безпеки праці. Крім того, використання таких інформаційних систем сприяє

оптимізації фінансових витрат на персонал, дозволяючи керівникам приймати виважені рішення щодо розподілу ресурсів та стимулювання продуктивності працівників, табл.2.4.

Таблиця 2.4

Порівняння HRM-систем для будівельних компаній

HRM Система	Переваги	Недоліки
SAP SuccessFactors	- Комплексні можливості управління талантами. - Сильні функції звітності та аналітики. - Інтеграція з іншими продуктами SAP. - Добра масштабованість для великих підприємств.	- Може бути складним у впровадженні. - Вища вартість у порівнянні з деякими конкурентами. - Інтерфейс користувача може бути не таким зрозумілим.
Workday	- Зручний інтерфейс та досвід користування. - Сильний акцент на залучення співробітників. - Мобільна доступність. - Постійні оновлення та поліпшення.	- Може не мати деяких розширених функцій, які є в інших системах. - Вартість може бути високою для менших компаній. - Впровадження може зайняти час.
Oracle HCM Cloud	- Широкий функціонал, що охоплює всі аспекти HR. - Сильні аналітичні та звітні інструменти. - Добре підходить для організацій з різноманітними потребами. - Гнучкість у налаштуванні.	- Може бути перевантажено через свою складність.

Джерело: складено автором на основі [105]

Моніторинг ключових показників ефективності (KPI) є важливим інструментом оцінки результативності діяльності підприємства, що забезпечує можливість об'єктивного аналізу динаміки показників, виявлення відхилень та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Визначення та контроль KPI дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність персоналу та забезпечити стратегічний розвиток організації.

Фінансові показники ефективності відіграють важливу роль у системі KPI, оскільки вони дають змогу оцінити прибутковість, рентабельність та фінансову стабільність підприємства. Аналіз таких індикаторів, як чистий прибуток, валовий дохід, операційні витрати та фінансовий оборот, дозволяє визначити

ефективність використання ресурсів і розробити заходи щодо підвищення економічної стійкості компанії.

Оцінка продуктивності персоналу базується на таких KPI, як рівень виконання планових завдань, плинність кадрів, середня продуктивність праці, рівень залученості співробітників та ефективність навчання персоналу. [106] Визначення рівня задоволеності працівників, а також аналіз їхньої професійної підготовки сприяють удосконаленню кадрової політики та підвищенню конкурентоспроможності організації.

Моніторинг операційної ефективності передбачає оцінку таких показників, як швидкість виконання бізнес-процесів, рівень автоматизації, якість управління ризиками та інноваційна активність підприємства. Оптимізація операційної діяльності сприяє підвищенню продуктивності, скороченню витрат і вдосконаленню механізмів управління.

Використання цифрових технологій у процесі моніторингу KPI забезпечує точність вимірювань, оперативність отримання даних та можливість їхньої комплексної обробки. [107] Інтеграція аналітичних платформ, прогнозного моделювання та штучного інтелекту у процес управління показниками ефективності дозволяє здійснювати глибокий аналіз тенденцій та приймати стратегічно обґрунтовані рішення.

Застосування системного підходу до моніторингу KPI сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню його адаптивності до змін зовнішнього середовища та ефективному управлінню ресурсами. Постійне оновлення системи KPI, врахування новітніх тенденцій та аналіз актуальних викликів дозволяють досягати стабільного розвитку та підтримувати високу ефективність діяльності компанії.

Аналіз ринку праці є складним міждисциплінарним процесом, що передбачає вивчення змін у структурі зайнятості, рівня безробіття та динаміки оплати праці. Основною метою такого аналізу є виявлення ключових тенденцій, що впливають на функціонування ринку праці та формування ефективних HR-стратегій. [108]

Рівень безробіття є одним з основних макроекономічних індикаторів, що відображає стан економічної активності та продуктивності трудових ресурсів. Його аналіз включає дослідження як загальних показників безробіття, так і його структурних аспектів, таких як фрикційне, циклічне та структурне безробіття. Важливим компонентом є кореляція між рівнем безробіття та змінами у структурі зайнятості, що дає змогу прогнозувати можливі ризики для роботодавців і працівників.

Оплата праці є визначальним фактором конкурентоспроможності ринку праці. Динаміка заробітної плати пов'язана із загальними економічними тенденціями, рівнем інфляції, продуктивністю праці та попитом на кваліфіковану робочу силу. Аналіз середньої заробітної плати, медіанного рівня доходів та рівня диференціації між секторами економіки дозволяє оцінити соціально-економічні наслідки змін у сфері зайнятості. Крім того, врахування таких факторів, як гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота та технологічні інновації, є критично важливим для формування ефективної системи оплати праці. [109]

HR-стратегії повинні адаптуватися до поточних умов ринку праці, враховуючи зміну пріоритетів працівників і роботодавців. Важливим аспектом є застосування сучасних методів рекрутингу, використання даних аналітики для прогнозування потреб у кадрах та впровадження програм підвищення кваліфікації. Глобалізація та цифровізація змінюють підхід до управління персоналом, роблячи акцент на формуванні корпоративної культури, орієнтованої на гнучкість, інновації та добробут працівників. Оцінка ефективності навчальних програм. Регулярний аналіз результатів внутрішніх тренінгів та програм підвищення кваліфікації забезпечує відповідність компетенцій працівників вимогам ринку та технологічним змінам.

Розробка можливих сценаріїв розвитку ситуації в будівельній галузі та оцінка їхнього впливу на HR-стратегії є комплексним завданням, що вимагає аналізу макроекономічних чинників, технологічних змін і соціальних тенденцій.

Сценарне планування в даній сфері базується на використанні методів прогнозування, моделювання та оцінки ризиків. [110]

Будівельна галузь є одним із ключових секторів економіки, що реагує на макроекономічні тенденції, регуляторні зміни та інноваційний розвиток. Сценарне моделювання передбачає аналіз можливих варіантів розвитку подій, серед яких можна виділити сценарії стабільного розвитку, кризового спаду та інноваційного прориву. В кожному з випадків оцінюється вплив на ринок праці, кадрову політику підприємств, рівень інвестиційної активності та державну підтримку галузі.

HR-стратегії в будівельній сфері адаптуються до змін ринку праці та вимог до кваліфікації персоналу. При реалізації сценарію стабільного розвитку пріоритетними напрямками стають підвищення кваліфікації, впровадження цифрових технологій управління персоналом та створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників. У разі економічної кризи стратегічний фокус зміщується на оптимізацію чисельності персоналу, впровадження антикризових заходів, включаючи гнучкі форми зайнятості та аутсорсинг. [110] При сценарії технологічного прориву необхідним стає формування нових компетенцій, зокрема в галузі автоматизації, цифрового будівництва та управління проєктами на основі штучного інтелекту.

Важливу роль у розробці HR-стратегій відіграє аналіз впливу демографічних змін, тенденцій міграції робочої сили та рівня професійної освіти. Формування адаптивних програм розвитку персоналу забезпечує зниження ризиків кадрового дефіциту та підвищення конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. Враховуючи сучасні виклики, такі як урбанізація, екологічні стандарти та автоматизація виробничих процесів, стратегічне управління персоналом має бути інтегрованим із загальним розвитком компаній.

Розвиток будівельної галузі супроводжується підвищенням складності організаційно-технологічних процесів, що зумовлює необхідність адаптації системи управління людськими ресурсами до специфічних умов виконання

будівельних робіт.[111] У зв'язку з цим HR-менеджмент будівельних підприємств має забезпечувати інтеграцію професійної підготовки персоналу, оптимізацію робочих процесів, впровадження сучасних технологій та формування мотиваційних механізмів для збереження кадрового потенціалу.

Високий рівень складності будівельних робіт передбачає залучення персоналу з відповідною кваліфікацією, що вимагає розробки та реалізації ефективних програм підвищення компетентності працівників, наведено у таблиці 2.5. Це може включати професійні сертифікаційні курси, внутрішньокорпоративне навчання та стажування у провідних галузевих компаніях. Емпіричні дослідження підтверджують, що інвестиції у навчання та професійний розвиток безпосередньо корелюють із підвищенням продуктивності праці та зменшенням відсотка виробничого браку (Іванченко, 2020, с. 134).

Таблиця 2.5.

**Врахування HR-менеджментом складності будівельних робіт для
підвищення ефективності праці**

Фактор складності	Методи врахування HR-менеджментом	Очікуваний ефект
Кваліфікація працівників	1. Впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації. 2. Сертифікація працівників за спеціалізацією.	Зростання продуктивності та якості робіт, зниження браку.
Специфіка об'єкта будівництва	1. Розробка індивідуальних кадрових стратегій для різних типів об'єктів. 2. Залучення спеціалістів із досвідом роботи на подібних проєктах.	Зменшення помилок при виконанні складних технологічних операцій.
Сезонні та погодні умови	1. Розробка графіків роботи з урахуванням кліматичних умов. 2. Забезпечення працівників спецодягом і технікою безпеки.	Мінімізація простоїв і зменшення виробничого травматизму.
Використання сучасних технологій	1. Організація тренінгів із впровадження нових технологій. 2. Навчання роботі з автоматизованими системами управління будівництвом.	Прискорення виконання робіт, оптимізація використання ресурсів.
Рівень фізичних навантажень	1. Запровадження системи ротації працівників. 2. Використання механізованих	Підвищення мотивації та зниження втоми персоналу.

	засобів для зменшення ручної праці.	
Організація робочих процесів	1. Запровадження гнучких змінних графіків роботи. 2. Контроль та аналіз продуктивності праці через KPI.	Оптимальне розподілення робочих ресурсів та уникнення перевантаження.
Мотивація персоналу	1. Запровадження системи бонусів за якісне та швидке виконання робіт. 2. Створення комфортних умов праці (харчування, транспорт).	Зменшення плинності кадрів та підвищення лояльності працівників.
Безпека на будівельному майданчику	1. Регулярне проведення інструктажів з охорони праці. 2. Контроль дотримання техніки безпеки на об'єктах.	Зниження рівня нещасних випадків, зменшення штрафів та збитків.

Джерело: складено автором на основі [111]

Одним із ключових аспектів управління людськими ресурсами в будівництві є врахування специфіки об'єктів, що зводяться. Інженерно-технологічна складність проєктів потребує детального планування кадрових ресурсів, розподілу спеціалістів відповідно до їхнього досвіду та компетенцій, а також застосування індивідуальних стратегій адаптації працівників до нових технологічних рішень.

Фактор сезонності та впливу погодних умов на будівельні процеси також відіграє значну роль у формуванні кадрової політики підприємства. Оптимізація графіків роботи, впровадження систем ротації персоналу та забезпечення належних умов праці у складних кліматичних умовах сприяють зменшенню виробничих простоїв та підвищенню рівня безпеки працівників. За даними досліджень, реалізація таких заходів дозволяє скоротити втрати продуктивності на 15–20% [111].

Інноваційний розвиток будівельної галузі передбачає впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління та використання роботизованого обладнання. Для ефективної інтеграції цих інструментів HR-менеджмент має зосереджувати увагу на навчанні персоналу роботі з BIM-моделюванням, використанні ERP-систем та інших цифрових платформ, що підвищують ефективність управління ресурсами. Встановлено, що

підприємства, які активно впроваджують цифрові технології в управління персоналом, досягають зниження операційних витрат на 12–18%. [110]

Рівень фізичних навантажень на будівельному майданчику залишається критичним чинником, що впливає на ефективність праці та професійну довговічність робітників. З метою зменшення негативного впливу надмірних навантажень необхідно впроваджувати системи механізації будівельних процесів, автоматизації важких операцій та гнучкого планування змінності праці.

Формування ефективної мотиваційної політики є ще одним стратегічним завданням HR-менеджменту будівельних підприємств. [112] Використання матеріального та нематеріального стимулювання дозволяє зменшити рівень плинності кадрів та сприяє створенню стабільного трудового колективу. Впровадження бонусних систем, корпоративного соціального пакету, забезпечення транспортування та харчування працівників створює додаткові стимули для підвищення продуктивності праці.

Значну увагу слід приділяти питанням безпеки праці, адже будівництво є однією з найбільш травмонебезпечних галузей. Регулярне проведення інструктажів, забезпечення персоналу засобами індивідуального захисту та контроль дотримання нормативних вимог дозволяють мінімізувати ризики виробничого травматизму та зменшити потенційні фінансові втрати підприємства. [113]

Урахування складності будівельних робіт у системі HR-менеджменту є критично важливим елементом забезпечення продуктивності та ефективності праці на підприємстві. Комплексний підхід, що включає навчання персоналу, організацію безпечних умов праці, мотивацію працівників та застосування сучасних технологій, дозволяє суттєво покращити результати діяльності будівельної компанії та сприяє її сталому розвитку.

Підтримка психологічного здоров'я. Запровадження програм підтримки ментального здоров'я працівників, таких як консультації психологів та тренінги зі стресостійкості, знижує ризик вигорання та конфліктів.

В умовах війни особливо важливо приділяти увагу адаптації HR-стратегій до нових реалій, забезпечуючи підтримку працівників та стабільність соціально-трудових відносин у будівельній галузі.

Оцінка ефективності працівника будівельного підприємства може базуватися на кількісних і якісних показниках. Нижче наведено п'ять формул (2.7), (2.8), (2.9), (2.10), (2.11) , що дозволяють комплексно оцінити продуктивність, професійну компетентність, рівень мотивації, ефективність навчання та загальну інтегровану оцінку.

Оцінка продуктивності працівника (P)

$$P = \frac{V}{T} \quad (2.7)$$

де:

- P – продуктивність працівника,
- V – обсяг виконаних робіт (m^2 , m^3 , кг, тощо),
- T – витрачений час (години, дні).

Компетентнісна оцінка (C)

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n K_i W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (2.8)$$

де:

- K_i – рівень компетентності за i -тою характеристикою (оцінюється в балах),
- W_i – вага компетенції (коефіцієнт значущості),
- n – кількість компетенцій.

Індекс мотивації працівника (M)

$$M = \frac{S_f + B_f + E_f}{3} \quad (2.9)$$

де:

- S_f – рівень задоволеності зарплатою (0–1),
- B_f – баланс роботи та особистого життя (0–1),
- E_f – рівень емоційної залученості (0–1).

Ефективність навчання та розвитку (L)

$$L = \frac{(K_a - K_b)}{K_b} \times 100\% \quad (2.10)$$

де:

- K_a – рівень компетенцій після навчання,
- K_b – рівень компетенцій до навчання.

Комплексна оцінка працівника (E)

$$E = \alpha P + \beta C + \gamma M + \delta L \quad (2.11)$$

де:

- $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – вагові коефіцієнти, що визначають значущість кожного показника (в сумі дорівнюють 1),
- P – продуктивність,
- C – компетентність,
- M – мотивація,
- L – навчання.

HRM-системи є інноваційним інструментом стратегічного управління людськими ресурсами в будівельній галузі. Їхнє застосування дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом, підвищити ефективність працівників та знизити фінансові та часові витрати, пов'язані з адмініструванням трудових ресурсів. [114, 115, 116, 117] Завдяки автоматизованому моніторингу KPI, будівельні компанії можуть досягати більшої конкурентоспроможності, покращуючи якість реалізації проєктів та забезпечуючи відповідність сучасним стандартам управління персоналом.

2.3 Методологічні підходи до врахування гендерної та міграційної складової у економічній діагностиці HR-менеджменту будівельного сектору України

У період збройної агресії Росії на території України економічна діагностика HR-менеджменту операційних систем стикається з низкою

специфічних проблем, які впливають на ефективність управління людськими ресурсами. Основні з них включають:

1. Масова міграція та демографічні зміни. Воєнні дії призвели до значних переміщень населення як всередині країни, так і за її межами, що спричинило дефіцит кваліфікованої робочої сили в окремих регіонах та галузях. Це ускладнює процеси планування та реалізації HR-стратегій, оскільки традиційні методи оцінки кадрового потенціалу стають менш ефективними [118, 119].

2. Психологічний стан працівників. Постійний стрес, викликаний воєнними діями, негативно впливає на психологічне здоров'я співробітників, що може призводити до зниження продуктивності, мотивації та підвищення рівня плинності кадрів. Економічна діагностика повинна враховувати ці фактори для розробки відповідних заходів підтримки персоналу [120].

3. Руйнування інфраструктури та логістичні обмеження. Знищення промислових об'єктів, транспортних шляхів та інших елементів інфраструктури обмежує можливості підприємств щодо забезпечення безперебійної роботи та доступу до необхідних ресурсів. Це впливає на здатність HR-менеджменту оперативно реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов [119].

4. Зміна структури ринку праці. Війна спричинила диспропорції між попитом та пропозицією робочої сили в різних секторах економіки. Деякі галузі відчувають гостру нестачу кадрів, тоді як інші стикаються з надлишком працівників. Це ускладнює процеси рекрутингу та розподілу трудових ресурсів [119].

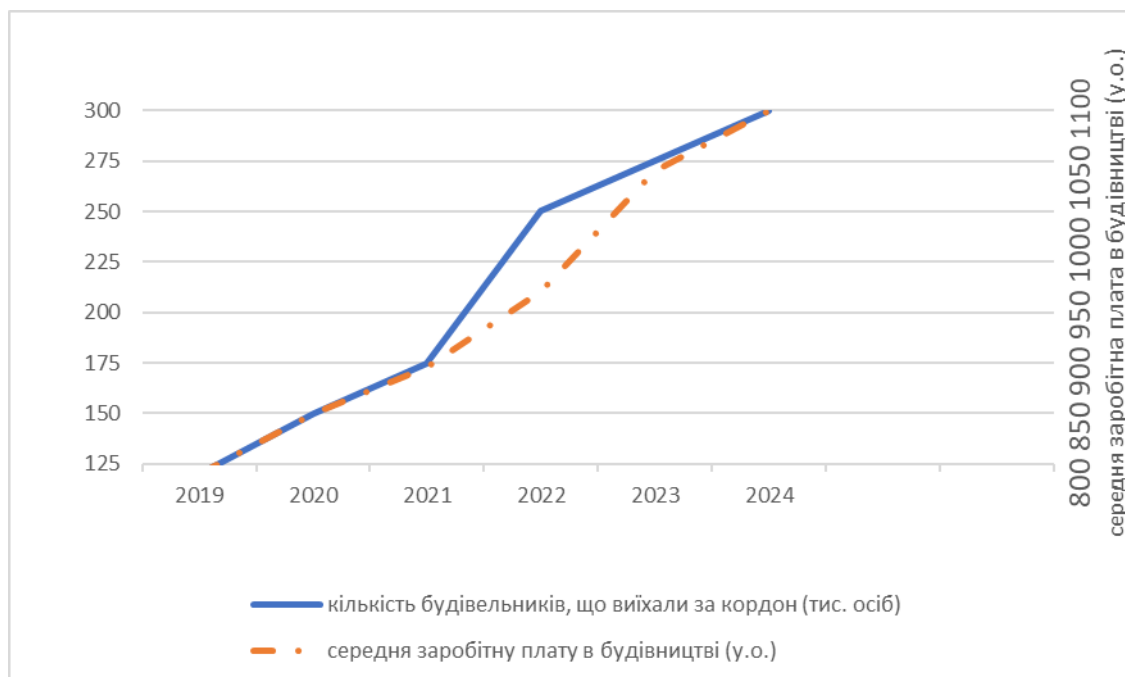
5. Необхідність адаптації міжнародних HR-практик. В умовах воєнного та повоєнного періоду виникає потреба в адаптації міжнародних підходів до управління людськими ресурсами з урахуванням специфіки українського контексту. Це вимагає глибокого аналізу та впровадження практик, які відповідають поточним викликам та потребам [121].

6. Обмеженість фінансових ресурсів. Економічна нестабільність та воєнні витрати призводять до скорочення бюджетів підприємств на розвиток

персоналу, що обмежує можливості для навчання, підвищення кваліфікації та впровадження нових HR-ініціатив [123].

Врахування цих проблем є критично важливим для ефективної економічної діагностики HR-менеджменту в умовах воєнного стану. Адаптація стратегій управління персоналом до нових реалій сприятиме збереженню та розвитку людського капіталу, що є ключовим фактором для відновлення та стабільного розвитку економіки України.

Здійснений аналіз динаміки трудової міграції у будівельній галузі України протягом 2019–2024 років дозволяє виявити стійку тенденцію до зростання кількості спеціалістів, які виїжджають за межі країни у пошуках вищого рівня заробітної плати та покращених умов праці, що можемо побачити на рис. 2.5. [124] Представлена діаграма демонструє безперервне збільшення кількості трудових мігрантів у будівельному секторі, що досягло критичних значень у 2022–2024 роках.



Джерело: складено автором на основі [124]

Рис. 2.5 Вплив трудової міграції на будівельну галузь України в період 2019–2024 років

Графічна візуалізація двох ключових показників на рисунку 2.5 дозволяє оцінити кореляцію між відтоком робочої сили та рівнем середньої заробітної плати у галузі. Спостерігається чітка тенденція до зростання середньої

заробітної плати, яка має компенсаторний характер у відповідь на дефіцит кваліфікованих кадрів. Висхідний тренд рівня оплати праці є економічною реакцією підприємств на зменшення пропозиції праці та зростаючий попит на висококваліфікованих працівників. [125]

Значний приріст трудової міграції після 2021 року може бути пояснений як макроекономічними факторами, так і змінами у соціально-економічному середовищі. До основних чинників, що сприяли цьому процесу, можна віднести:

- нестабільність економічної ситуації в Україні;
- зростання попиту на будівельних спеціалістів у країнах Європейського Союзу;
- підвищення рівня життя та соціальних гарантій у країнах-реципієнтах;
- низьку адаптивність внутрішнього ринку праці до змін у демографічній структурі населення.

Важливим фактором, що посилив трудову міграцію, стала повномасштабна війна, яка розпочалася у 2022 році. Військові дії суттєво вплинули на економічну активність будівельної галузі, спричинивши масове скорочення робочих місць, зупинку багатьох проєктів та значний рівень руйнувань інфраструктури. Багато фахівців були змушені виїхати не лише через економічні мотиви, а й через безпекові загрози. [126] Крім того, чоловіча мобілізація призвела до дефіциту робочої сили всередині країни, що ускладнило кадрове забезпечення підприємств та створило додатковий тиск на ринок праці.

Після початку війни спостерігається подальше зростання рівня заробітних плат у будівельному секторі України, що пов'язано як із загальним дефіцитом працівників, так і зі зусиллями уряду щодо відновлення критичної інфраструктури. Водночас, частина мігрантів, які виїхали у перші місяці війни, поступово повертаються, що може сприяти частковій стабілізації ринку праці в галузі.

Проведений аналіз підтверджує гіпотезу про суттєвий вплив трудової міграції на будівельну сферу України. Стратегічне управління кадровими ресурсами у галузі потребує впровадження адаптаційних механізмів, які включають створення привабливих умов праці, розширення можливостей професійного зростання та розробку комплексної програми щодо мінімізації негативних наслідків міграційних процесів. [127] Особливої уваги потребує питання повернення кваліфікованих спеціалістів та їх залучення до відбудови країни.

В умовах війни в Україні будівельні підприємства стикаються з низкою слабких сторін у сфері трудових ресурсів, що негативно впливають на їхню ефективність та стійкість. Основні з них включають:

1. Дефіцит кваліфікованої робочої сили. Воєнні дії призводять до масової міграції населення, як внутрішньої, так і зовнішньої, що спричиняє втрату кваліфікованих кадрів у будівельній галузі. Це ускладнює реалізацію будівельних проєктів та знижує якість виконуваних робіт [115].

2. Психологічний стрес та зниження мотивації працівників. Постійна загроза життю, невизначеність та втрати близьких негативно впливають на психологічний стан працівників, що може призводити до зниження продуктивності та підвищення рівня плинності кадрів [123].

3. Руїнування інфраструктури та логістичні проблеми. Знищення транспортних шляхів, постачальних мереж та інших інфраструктурних об'єктів ускладнює доступ до матеріалів та обладнання, що впливає на організацію праці та ефективність будівельних процесів [122].

4. Фінансові обмеження та нестабільність. Економічна нестабільність, спричинена війною, призводить до скорочення інвестицій у будівельну галузь, що обмежує можливості для розвитку та утримання кваліфікованого персоналу [123].

5. Порушення комунікацій та координації. В умовах воєнного часу ускладнюється комунікація між різними підрозділами та працівниками

підприємства, що може призводити до неузгодженості дій, затримок у виконанні завдань та зниження загальної ефективності [118].

Врахування та подолання зазначених слабких сторін є критично важливим для забезпечення стійкості та ефективності будівельних підприємств в умовах війни.

У контексті збройної агресії росії на території України соціально-трудова сфера будівельної галузі зазнає значних трансформацій, що вимагають адаптації методів HR-менеджменту. Регулярна оцінка цих змін, прогнозування розвитку подій та запобігання негативним тенденціям, які можуть призвести до формування осередків напруження, є критично важливими для стабільності та ефективності підприємств.

Гайдуцький А. акцентує на необхідності залучення іноземної робочої сили для ефективної відбудови та розвитку економіки України. Він зазначає, що без активного залучення іноземців, як працівників, платників податків та інвесторів, країна може зіткнутися з подальшим скороченням робочої сили, що негативно вплине на бізнес та державні фінанси[126].

Гайдуцький А. підкреслює, що повернення українських мігрантів є вартісним процесом, оскільки для їх мотивації необхідно забезпечити конкурентоспроможні заробітні плати, що часто перевищують можливості вітчизняних роботодавців. Він наводить приклад європейських країн, таких як Польща та Німеччина, які замість повернення своїх мігрантів активно залучають іноземну робочу силу для підтримки економічного зростання.

Для стимулювання повернення емігрантів Гайдуцький А. пропонує впроваджувати програми, подібні до тих, що реалізуються у Філіппінах [127]. Ці програми включають здешевлення вартості грошових переказів, розвиток ринку нерухомості через державні компенсації частини кредиту та залучення мігрантів до інвестування у фондовий ринок. Такі заходи можуть сприяти поверненню громадян та їхньому внеску в економіку країни.

Експерт також наголошує на необхідності спрощення бюрократичних процедур для залучення іноземних працівників. Він пропонує, щоб роботодавці

мали можливість запрошувати працівників з "безвізових" країн та паралельно розпочинати процедуру отримання дозволу на роботу. Крім того, для громадян з "візових" країн, які мають діючі візи інших розвинених держав, слід спростити процес в'їзду та працевлаштування в Україні.

Гайдуцький А. підкреслює, що залучення іноземної робочої сили є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності українських компаній та стабільності державних фінансів. Він зазначає, що без нових платників податків держава може зіткнутися з фінансовими труднощами, що вплинуть на соціальні виплати та інші державні зобов'язання [128, 129, 130].

Лібанова Е. звертає увагу на критичну демографічну ситуацію в Україні, пов'язану з дефіцитом робочої сили та депопуляцією. Вона прогнозує, що до 2033 року чисельність населення може знизитися до 26–35 мільйонів осіб, залежно від різних факторів. Лібанова Е. підкреслює, що навіть до війни 42% українських чоловіків не доживали до 65 років, тоді як у Польщі цей показник становив лише 27%. Крім того, після початку війни кількість емігрантів збільшилася на 6 мільйонів осіб. [131]

У контексті відбудови економіки після війни, Лібанова Е. зазначає, що дефіцит робочої сили в Україні вже відчутний, а після завершення війни ця проблема може стати катастрофічною. Вона вказує на необхідність залучення мігрантів з інших країн, якщо не вдасться повернути українських біженців. За її словами, це можуть бути люди з менш розвинених країн, але за умови створення привабливих стартових умов, можливий приїзд і громадян з Польщі, країн Балтії, Центральної та Західної Європи. [132]

Лібанова Е. також підкреслює, що для підтримки стабільного рівня населення може бути необхідно залучати до 300 тисяч мігрантів щорічно. Вона закликає до перегляду регіональної політики, стимулювання трудової діяльності осіб з інвалідністю та пенсіонерів, а також підготовки до імміграційних змін з урахуванням українських цінностей. [133]

Лібанова Е. вважає, що для успішної інтеграції іноземних працівників необхідно враховувати майбутню модель економічного розвитку України. Якщо

країна прагне розвивати високотехнологічні галузі, слід залучати висококваліфікованих фахівців з розвинених країн. В іншому випадку, для секторів, що потребують фізичної праці, доцільно залучати працівників з менш розвинених держав. [134, 136,137]

Для прикладу можна звернутись за досвідом до історії повоєнної відбудови Німеччини, що є визначним прикладом успішної реконструкції економіки після масштабних руйнувань Другої світової війни. Одним із ключових елементів цього процесу було залучення іноземної робочої сили, зокрема з Італії, Туреччини та інших країн, що сприяло швидкому економічному зростанню та модернізації країни.

Після завершення війни Німеччина зіткнулася з гострим дефіцитом робочої сили, необхідної для відбудови промисловості та інфраструктури. Ця проблема була обумовлена значними людськими втратами та масовою міграцією населення. У відповідь на ці виклики уряд ФРН ініціював програми залучення іноземних працівників, відомі як "гостьові робітники" (Gastarbeiter). [138]

Перші двосторонні угоди про залучення іноземної робочої сили були підписані з Італією у 1955 році. Це дозволило італійським працівникам приїжджати до Німеччини на тимчасовій основі для роботи в різних галузях промисловості. Подібні угоди були укладені з іншими країнами, зокрема з Туреччиною у 1961 році. [135] Ці програми мали на меті задовольнити потреби німецької економіки в робочій силі та одночасно сприяти економічному розвитку країн-експортерів робочої сили через грошові перекази та зменшення безробіття.

Залучення іноземних працівників мало значний вплив на економічний розвиток Німеччини. Вони заповнили вакантні робочі місця в промисловості, будівництві та сфері послуг, що сприяло швидкому економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності німецьких підприємств. Крім того, присутність іноземних робітників стимулювала розвиток мультикультурного суспільства та збагачення культурного ландшафту країни.

Однак програми "гостьових робітників" також мали свої виклики. Спочатку передбачалося, що іноземні працівники будуть перебувати в Німеччині тимчасово, але багато з них залишилися на постійне проживання. Це призвело до необхідності інтеграції мігрантів у німецьке суспільство, забезпечення їх соціальних та економічних прав, а також подолання культурних та мовних бар'єрів.

Досвід Німеччини у залученні іноземної робочої сили для повоєнної відбудови є цінним уроком для сучасних країн, які стикаються з подібними викликами. Зокрема, Україна, яка наразі перебуває в процесі відновлення після військових дій, може врахувати цей досвід для розробки власних стратегій залучення мігрантів. Як зазначають Вовчак та Ярошенко, ефективна фінансова система та залучення іноземної робочої сили можуть стати ключовими факторами сталого розвитку України в постконфліктний період. [138]

Крім того, Вишняков підкреслює [140], що міжнародна допомога та залучення іноземних працівників можуть сприяти ефективній відбудові національної економіки. Він наголошує на важливості адаптації європейського досвіду до українських реалій, зокрема в контексті залучення іноземної робочої сили для відновлення економіки.

Отже, залучення іноземних працівників відіграло ключову роль у повоєнній відбудові Німеччини, сприяючи швидкому економічному зростанню та модернізації країни. Цей досвід може бути корисним для інших держав, які прагнуть відновити свою економіку після конфліктів, за умови врахування специфічних національних особливостей та викликів. [135]

Берлінська стіна (Berliner Mauer) стала символом холодної війни та розділення Німеччини на дві окремі держави: Федеративну Республіку Німеччину (ФРН) та Німецьку Демократичну Республіку (НДР). Її будівництво розпочалося в ніч з 12 на 13 серпня 1961 року і стало відповіддю на масову еміграцію громадян НДР до ФРН через Західний Берлін. До зведення стіни з НДР до ФРН втекли близько 3,5 мільйонів осіб, що становило значну частину працездатного населення країни.

Рішення про будівництво стіни було прийнято керівництвом НДР за підтримки Радянського Союзу та інших країн соціалістичного табору. [141] Керівник НДР Вальтер Ульбріхт активно переконував лідерів соціалістичних країн у необхідності спорудження бар'єру між двома частинами Берліна, аргументуючи це посиленням порушень кордону, актами саботажу та проникненням ворожих агентів.

Процес будівництва стіни був швидким та ефективним. Військові, поліція та прикордонники НДР почали перекривати дороги та залізничні шляхи до Західного Берліна, встановлюючи колючий дріт та інші бар'єри. Протягом серпня 1961 року Західний Берлін був оточений колючим дротом, який згодом перетворився на бетонну стіну. [142]

Щодо питання використання мігрантів для будівництва Берлінської стіни, доступні джерела не надають конкретної інформації про залучення іноземних працівників до цього процесу. З огляду на політичну ситуацію та контроль над населенням у НДР, ймовірно, будівництво здійснювалося силами місцевих будівельних бригад, військових та інших державних структур.

Після завершення будівництва стіни багато громадян НДР намагалися втекти до Західного Берліна, використовуючи різні методи, включаючи прокладання тунелів. Нещодавно, під час будівельних робіт у Берліні, було виявлено тунель, який використовувався для втечі з НДР до ФРН. Цей тунель, шириною 50 см і висотою 70 см, розташований на кордоні районів Мітте і Веддінг, де проходив Берлінський мур. [143]

Берлінська стіна простояла з 1961 по 1989 роки, ставши символом розділення не лише Німеччини, але й усього світу на два протилежні політичні табори. Її падіння в 1989 році стало початком процесу об'єднання Німеччини та завершення холодної війни.

Після вступу до Європейського Союзу (ЄС) у 2004 році, Польща зіткнулася зі значними змінами на ринку праці, що вимагало адаптації політики зайнятості та залучення іноземної робочої сили.

Вступ Польщі до ЄС відкрив нові можливості для польських громадян щодо працевлаштування в інших країнах-членах Союзу. Це призвело до значної трудової міграції: за перші два роки після вступу (2004–2006) країну залишили понад два мільйони громадян працездатного віку. Цей відтік робочої сили створив дефіцит працівників у певних секторах економіки, що вимагало швидкої реакції уряду. [144]

У відповідь на виклики, пов'язані з дефіцитом робочої сили, польський уряд впровадив низку заходів для залучення іноземних працівників:

Спрощення процедур працевлаштування: Було значно спрощено процес реєстрації та отримання дозволів на роботу для іноземців. У 2007 році запроваджено «Карту поляка», яка дозволяла особам польського походження з Литви, України, Білорусі, Росії та інших країн вільно навчатися і працювати в Польщі. У 2018 році правила було ще більше лібералізовано, дозволивши іноземцям працювати без робочої візи протягом трьох місяців за наявності підтвердження від роботодавця. Ці заходи сприяли залученню понад 1 300 000 українців до польської економіки, і ця цифра продовжувала зростати в наступні роки. [145]

Рекрутингові центри: У Польщі масово зростали рекрутингові центри, які вербували охочих працювати в країні на замовлення конкретних роботодавців. Це стосувалося не лише України, але й інших країн, таких як Грузія, Молдова та Білорусь.

Зміни в законодавстві: У 2021 році Польща внесла зміни до «Закону про іноземців», спростивши легалізацію перебування та отримання «Карти побиту», а також збільшивши термін легальної роботи іноземців до 180 днів на рік.

Регіональна політика ЄС, відома як політика згуртованості, відіграла значну роль у формуванні показників зайнятості в Польщі після вступу до Союзу. Польща отримувала найбільшу серед нових країн-членів підтримку, спрямовану на зменшення відмінностей у розвитку між регіонами та сприяння сталому економічному зростанню. Ці заходи мали позитивний ефект на

загальну систему зайнятості, розвиток наукоємних галузей, стимулювання економіки знань, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Після вступу до ЄС Польща зіткнулася з викликами на ринку праці, пов'язаними з відтоком робочої сили. Уряд країни оперативно відреагував, впровадивши заходи для залучення іноземних працівників, що дозволило компенсувати дефіцит робочої сили та підтримати економічне зростання. Регіональна політика ЄС також сприяла покращенню показників зайнятості та розвитку економіки Польщі.

У сучасному урбаністичному середовищі спостерігається критичний дефіцит кваліфікованого персоналу в сфері капітального будівництва, що обумовлено комплексом соціально-економічних і демографічних чинників. Станом на поточний період, на будівельних майданчиках зафіксовано зниження кадрового наповнення приблизно на 40%, що спричиняє уповільнення виробничих процесів і зростання загроз для своєчасного виконання інфраструктурних проєктів. [146]

Реактивні стратегії забудовників орієнтовані на імплементацію компенсаторних механізмів, серед яких ключову роль відіграє рекрутування трудових мігрантів. Економічні актори галузі вдаються до інтеграції іноземної робочої сили, що зумовлено не лише прагненням оптимізувати виробничі витрати, а й неможливістю укомплектування штатних позицій за рахунок внутрішнього ринку праці. Така практика корелює з глобальними тенденціями транснаціональної мобільності робочої сили, де міграційні потоки стають регуляторним елементом у балансуванні попиту та пропозиції на трудовому ринку.

Залучення мігрантів супроводжується необхідністю адаптаційних заходів, включно з організацією професійної сертифікації, подоланням мовного бар'єру та інтеграцією в нормативно-правову площину трудових відносин країни-реципієнта. Незважаючи на значний потенціал такої кадрової політики, вона породжує дискусійні аспекти, пов'язані з ризиками соціально-економічної

диференціації, динамікою заробітних плат та імпаکت-фактором для локального ринку праці.

Динаміка структури зайнятості в будівельній сфері демонструє суттєві кореляції між інтенсифікацією зовнішніх трудових міграційних потоків та ротацією місцевої робочої сили. Інфільтрація мігрантів у сектор капітального будівництва розглядається крізь призму комплементарності та субституції трудових ресурсів, що породжує поляризовані дискурси щодо витіснення українських працівників.

Емпіричні дослідження вказують на те, що структурний дефіцит кваліфікованих кадрів вітчизняного походження був передумовою для активного залучення іноземної робочої сили. Міграційні групи переважно займають вакансії в сегментах, що характеризуються високим рівнем фізичних навантажень, низькою технологічною інтенсивністю та обмеженим соціальним захистом. Водночас українські робітники демонструють тенденцію до переорієнтації на сфери з вищою доданою вартістю або експорту власного трудового потенціалу в інші юрисдикції. [147]

Теоретичні моделі сегментованого ринку праці пояснюють феномен коекзистенції двох категорій працівників через механізми гнучкості заробітних плат, адаптивності до нестандартних умов зайнятості та особливості соціального капіталу. Параметри взаємодії між мігрантами та українськими працівниками мають нелінійний характер: при певних макроекономічних показниках спостерігається конкуренція за робочі місця, проте в умовах гострої нестачі трудових ресурсів імміграція виконує стабілізаційну функцію.

Аналіз статистичних даних засвідчує, що імпульс до витіснення локальних кадрів спостерігається в нішах із низьким бар'єром входу, де диференціація продуктивності між українськими та мігрантськими працівниками мінімальна. Водночас у висококваліфікованих секторах мігранти виступають не конкурентами, а доповнювальним чинником, що мінімізує кадрові розриви.

Глобальні міграційні процеси, що набули критичного значення у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України, створили

безпрецедентний механізм для зміни соціально-економічного положення українських трудових мігрантів у країнах Європейського Союзу, серед яких Чехія виступає одним із ключових реципієнтів робочої сили, зайнятої у будівельному секторі. Попри початкову стабілізацію міграційних потоків, спричинену швидкою адаптацією українців до чеського ринку праці та впровадженням європейської політики тимчасового захисту, у середньостроковій перспективі виявляються нові тенденції, які свідчать про можливий реверсивний рух або подальшу ротацію трудових ресурсів у межах Європейського Союзу. [148]

Комплексний аналіз динаміки зайнятості будівельників українського походження у Чехії демонструє, що в умовах функціонування тимчасового статусу прихистку, який передбачає спрощений доступ до ринку праці без необхідності отримання додаткових дозволів на працевлаштування, відбувається структурна трансформація міграційних стратегій, що проявляється у двох взаємопов'язаних напрямках. З одного боку, частина мігрантів залишається у Чехії, використовуючи легалізаційні механізми, що дають змогу не лише отримати стабільну зайнятість у будівельній сфері, а й інтегруватися у ширший соціальний контекст, включаючи можливість возз'єднання сімей або перехід до інших секторів економіки. З іншого боку, збільшення конкуренції на ринку праці через високий рівень притоку нових українських мігрантів, які прибули після початку повномасштабної війни, а також поступове скорочення державних програм підтримки в Чехії, спричиняє диференціацію подальших міграційних рішень, серед яких рееміграція до України або релокація до країн із більш сприятливими умовами зайнятості, зокрема до Німеччини, Франції та Бельгії. [149]

Міграційні процеси, що активізувалися внаслідок соціально-економічних трансформацій та геополітичних чинників, спричинили значне зростання частки українських громадян у структурі трудової міграції, зокрема в галузі будівництва в країнах Європейського Союзу. У контексті глобалізаційних викликів, що детермінують трудові ринки країн-реципієнтів, українські трудові

мігранти (табл.2.6) виступають ключовим сегментом робочої сили, який задовольняє зростаючий попит на кваліфікованих і некваліфікованих будівельних спеціалістів. Водночас диференціація умов працевлаштування та соціальної адаптації значною мірою залежить від правових механізмів регулювання трудової діяльності, рівня економічного розвитку країни, демографічних характеристик її населення та інтеграційної політики щодо мігрантів.[150]

Таблиця 2.6

Кількість українських мігрантів, зайнятих у будівельній галузі в деяких країнах Європейського Союзу

Країна	Кількість українських мігрантів у будівельній галузі	Переваги для українських мігрантів
Польща	Близько 30% українських мігрантів працюють у будівництві	Спрощені процедури працевлаштування, доступ до соціальних послуг, можливість отримання постійного проживання
Німеччина	Значна кількість українців зайнята в будівництві	Високий рівень заробітної плати, доступ до системи соціального захисту, можливість професійного розвитку
Чехія	Вагома частка українських мігрантів працює в будівельній сфері	Спрощений доступ до ринку праці, соціальні гарантії, можливість возз'єднання сім'ї
Італія	Відчувається нестача робітників у будівництві, яку заповнюють українці	Доступ до соціальних програм, можливість легалізації статусу, культурна інтеграція
Естонія	Близько 39% працевлаштованих українців займаються низькокваліфікованою працею, що може включати будівельну сферу	Спрощений доступ до ринку праці, соціальні гарантії, можливість інтеграції в місцеве суспільство
Литва	Дані щодо зайнятості українських мігрантів у будівельній галузі обмежені	Спрощені процедури працевлаштування, доступ до соціальних послуг, підтримка інтеграції
Латвія	Дані щодо зайнятості українських мігрантів у будівельній галузі обмежені	Спрощений доступ до ринку праці, соціальні гарантії, можливість отримання постійного проживання

Джерело: складено автором на основі [151]

Найбільший відсоток українських трудових мігрантів у сфері будівництва зафіксований у Польщі, де майже 30% громадян України, що працюють у цій країні, зайняті в будівельній галузі. Це зумовлено як географічною близькістю

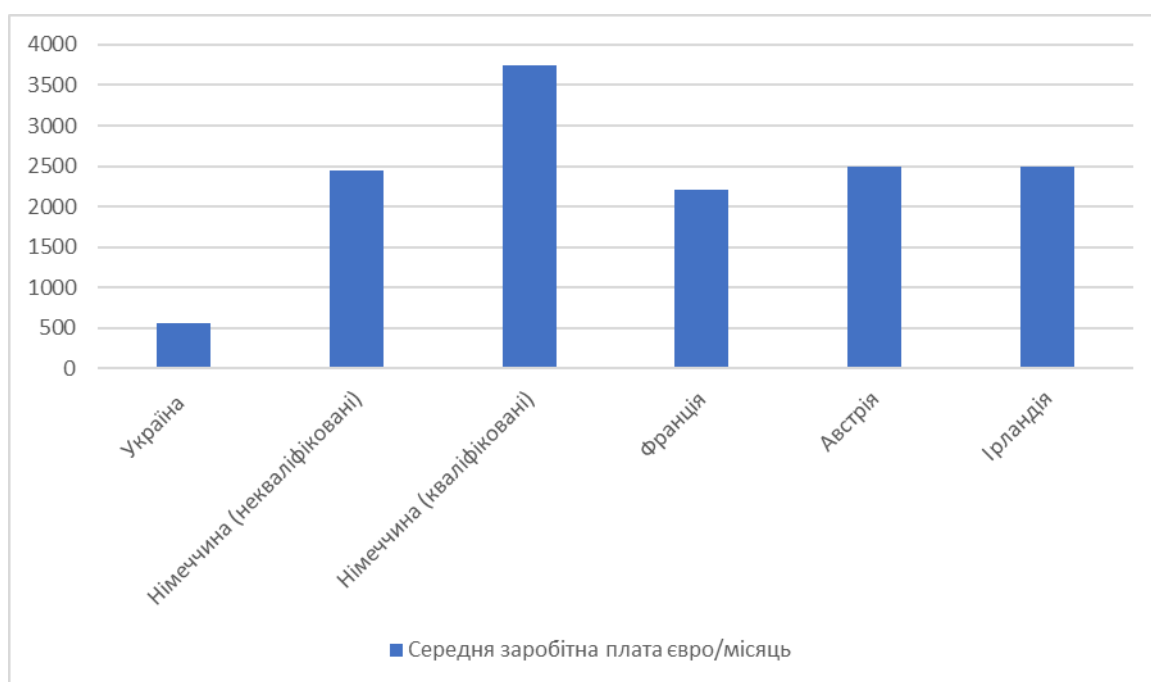
Польщі, так і спрощеними процедурами легалізації трудової діяльності, що включають прискорену видачу дозволів на роботу, доступ до системи соціального забезпечення та можливість отримання дозволу на постійне проживання.

Аналогічна ситуація спостерігається в Чехії, де значна частка українських мігрантів залучена до будівельного сектору. Високий рівень попиту на робочу силу у цій сфері пояснюється не лише дефіцитом місцевих фахівців, але й конкурентоспроможністю українських робітників, які характеризуються гнучкістю, професійною мобільністю та відносно нижчими вимогами щодо рівня заробітної плати.

У Німеччині, де також фіксується вагома частка українців у будівельній галузі, основними перевагами для мігрантів є доступ до високого рівня заробітної плати (рис.2.6), можливість соціального захисту та перспективи кар'єрного зростання, що реалізуються через участь у державних програмах підтримки трудових мігрантів. Водночас Італія, яка відчуває нестачу працівників у сфері будівництва, активно залучає українських спеціалістів, забезпечуючи їм доступ до соціальних програм, спрощену легалізацію статусу та сприяння культурній інтеграції, що є важливими факторами стабілізації їхнього соціально-економічного становища.

Значні відмінності у підходах до трудової міграції простежуються в балтійських країнах, де політика залучення мігрантів відзначається більш жорсткими регуляторними нормами. [151] В Естонії майже 39% працевлаштованих українців виконують низькокваліфіковану роботу, що включає, серед іншого, будівельну сферу, що пояснюється обмеженим доступом до ринку висококваліфікованої праці та специфікою місцевої економічної моделі. У Литві та Латвії, де статистичні дані щодо зайнятості українських будівельників є менш структурованими, українські мігранти отримують певні соціальні гарантії, включаючи підтримку інтеграції, доступ до медичних послуг та можливість подальшої натуралізації.

Отже, формування міграційної політики країн Європейського Союзу в контексті інтеграції українських будівельників до національних ринків праці є багатоаспектним процесом, який залежить від економічних потреб приймаючих держав, рівня розвитку їхнього соціального забезпечення та масштабів дефіциту робочої сили.



Джерело: складено автором на основі [151]

Рис. 2.6 Середня заробітна плата в будівництві (на місяць)

Хоча рівень заробітних плат у будівельній галузі Чехії залишається порівняно привабливим, спостерігається поступове звуження сегментів працевлаштування, де українські працівники мають конкурентні переваги, що пояснюється як адаптацією внутрішнього ринку праці до нових умов, так і зростанням вимог щодо кваліфікації, які обмежують можливість для зайнятості мігрантів, котрі не мають відповідних сертифікатів або володіння чеською мовою на необхідному рівні. [152] У цьому контексті відбувається диференціація мігрантів за рівнем професійної мобільності: ті, хто володіє високою кваліфікацією, розглядають можливість залишитися у Чехії або перейти до країн із вищим рівнем заробітної плати, тоді як низькокваліфіковані працівники частіше ухвалюють рішення про повернення до України або

переміщення в інші європейські країни, де соціальні гарантії є більш сприятливими.

Додатковий вплив на процеси виїзду українських будівельників із Чехії справляє не лише політика Європейського Союзу щодо інтеграції тимчасово переміщених осіб, а й внутрішня ситуація в Україні, яка, попри складний соціально-економічний контекст, демонструє окремі тенденції до відновлення будівельної індустрії, особливо в регіонах, що не зазнали масштабних руйнувань. [153] Це означає, що у разі подальшої стабілізації макроекономічних показників та запровадження ефективних державних програм для повернення трудових мігрантів, потенціал реєміграції українських будівельників із Чехії може зрости, проте його реалізація значною мірою залежатиме від рівня безпеки та загальної економічної ситуації у країні.

Будівельна галузь в Україні зазнає системної нестачі трудових ресурсів, що зумовлено комплексом соціально-економічних, демографічних і політичних чинників. Дефіцит робочої сили є наслідком багатовекторних процесів, серед яких ключове значення мають мобілізаційні заходи, інтенсифікація трудової міграції та трансформація гендерної структури зайнятості. Сучасна динаміка кадрових ресурсів у будівництві демонструє тенденцію до скорочення кількості кваліфікованих спеціалістів, що обумовлює необхідність перегляду стратегій управління трудовим потенціалом.

Мобілізаційна кампанія, проведена в умовах військового конфлікту, значно вплинула на скорочення чоловічого контингенту у виробничих сегментах будівництва. Залучення працездатних громадян до військових формувань створило відчутний розрив між попитом і пропозицією на ринку праці, особливо в сфері фізично інтенсивних професій, що традиційно мали гендерну асиметрію. [153] Механізм бронювання окремих категорій працівників лише частково мінімізував кадровий дефіцит, проте не зміг компенсувати втрати у довгостроковій перспективі.

Економічні диспропорції та нестабільність внутрішнього ринку праці стимулювали відтік українських трудових мігрантів у країни Європейського

Союзу, де спостерігається зростаючий попит на робітничі спеціальності. Лібералізація європейських міграційних режимів сприяла залученню українських будівельників до масштабних інфраструктурних проєктів, що запропонували конкурентоспроможні умови праці. Диференціація рівня заробітних плат між Україною та країнами Західної Європи продовжує бути основним мотиваційним чинником для професійної мобільності робітників, що поглиблює кадрову кризу в будівельному секторі. [155,156,157]

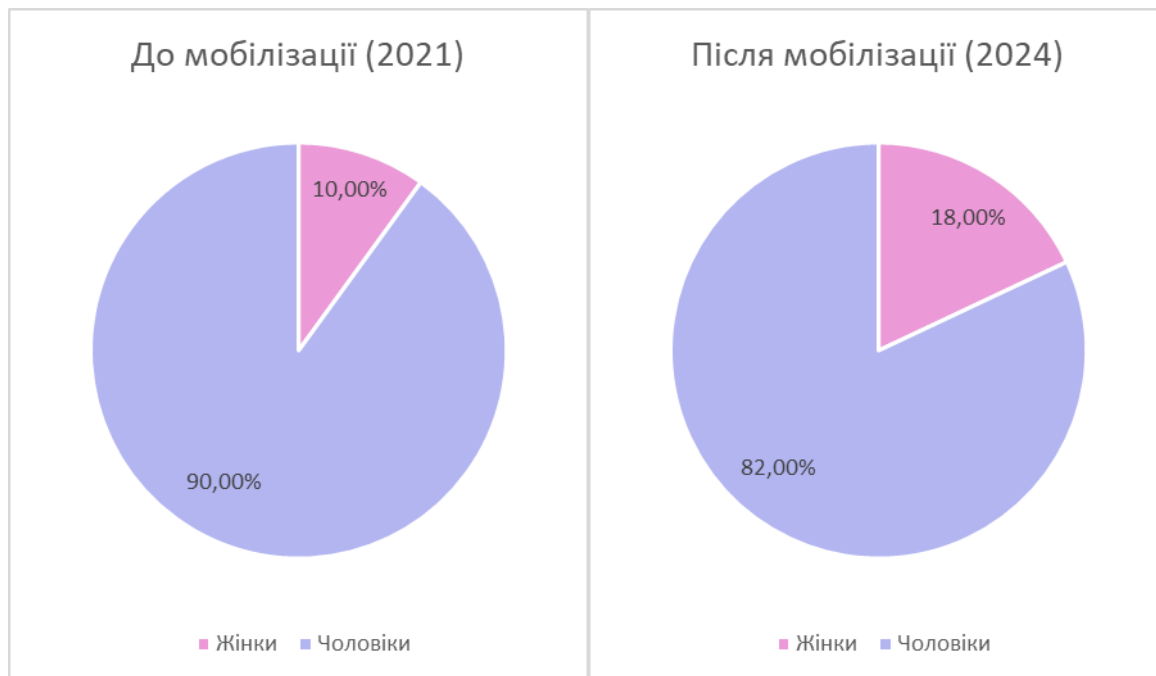
Соціально-економічні трансформації, спричинені дефіцитом робочої сили, сприяли поступовій зміні гендерного розподілу професій у будівельній сфері. Традиційна сегрегація ринку праці, що обмежувала залучення жінок до фізично інтенсивних спеціальностей, поступово нівелюється під впливом економічної необхідності. Жінки дедалі частіше освоюють професії, що раніше вважалися виключно чоловічими, такі як муляри, маляри-штукатури, бетонники та оператори будівельної техніки.

Технологічні інновації, спрямовані на механізацію будівельних процесів, сприяли підвищенню інклюзивності робочих місць, що дозволяє ширшому залученню жінок до фізично навантажених операцій. Зміна суспільного дискурсу щодо гендерної рівності у сфері зайнятості також стимулює активну інтеграцію жінок у будівельний сектор, зокрема через створення навчальних програм, що адаптовані для нових категорій працівників.

Дефіцит трудових ресурсів в українському будівництві залишається структурною проблемою, що вимагає комплексного вирішення через модернізацію професійної освіти, створення стимулюючих умов для повернення кваліфікованих працівників з-за кордону та розширення можливостей для жінок у робітничих спеціальностях.

Тривалий період соціально-економічної еволюції характеризувався жорстким поділом праці за гендерною ознакою, що виявлялося у структурній сегрегації ринку зайнятості [158]. Дихотомія між сферами, в яких домінують чоловіки та жінки, історично зумовлювала обмежений доступ останніх до професій, пов'язаних із підвищеним фізичним навантаженням, шкідливими

умовами праці, підвищеним рівнем небезпеки та загрозою для життя. У сучасних реаліях воєнної повномасштабної агресії росії на території України ми спостерігаємо як ці показники змінюються з кожним роком. Детальніше можна побачити на рис. 2.7.



Джерело: складено автором на основі [159]

Рис.2.7 Зміна гендерного складу працівників в будівельній галузі України

Будівельна галузь, що традиційно асоціювалася з чоловічою робочою силою, тривалий час демонструвала низький рівень гендерної інклюзивності, що підтримувалося соціальними стереотипами, нормативно-правовими бар'єрами та особливостями організації праці. [159]

Проте сучасні соціально-економічні процеси зумовлюють поступове нівелювання традиційної сегрегації. Економічна необхідність, обумовлена дефіцитом робочої сили у фізично навантажених професіях, стимулює відкритість ринку праці до жіночої участі. Динаміка, наведена в таблиці 2.7, зайнятості демонструє зростання чисельності жінок у сегментах, що раніше розглядалися як виключно чоловічі. Це стосується професій мулярів, малярів-штукатурів, бетонників та операторів будівельної техніки, де традиційно домінували чоловіки. Факторний аналіз виявляє кілька ключових детермінант, що сприяють зміні гендерного профілю зайнятості.

По-перше, технологічний прогрес у будівельній сфері призводить до автоматизації та механізації робочих процесів, що зменшує рівень фізичного навантаження. Використання екзоскелетів, будівельних підйомників та механізованих інструментів значно знижує фізичні вимоги до працівників, що робить ці професії доступнішими для жінок.

Таблиця 2.7

Гендерні зміни в будівельній галузі України

Показник	Дані 2021 року	Дані 2024 року	Відсоткова зміна (%)
Частка жінок у будівельній сфері	10%	18%	+80%
Кількість вакансій у будівництві	100 тис.	125 тис.	+25%
Частка жінок серед студентів будівельних спеціальностей	15%	28%	+86%
Частка жінок у внутрішньо-оздоблювальних роботах	25%	40%	+60%
Частка жінок у проєктуванні та інженерії	12%	20%	+67%

Джерело: складено автором на основі [160]

По-друге, зміна соціального дискурсу щодо гендерної рівності сприяє зменшенню дискримінаційних бар'єрів у професійному середовищі. Лібералізація трудового законодавства та активізація програм із підтримки жінок у сфері будівництва стимулюють їхню професійну інтеграцію. У низці країн реалізуються ініціативи з гендерного мейнстрімінгу, які передбачають створення адаптованих навчальних програм та підвищення рівня безпеки праці.

По-третє, економічний чинник є вирішальним стимулом для розширення жіночої зайнятості у фізично інтенсивних спеціальностях. Підвищення рівня заробітної плати в будівельній галузі робить її привабливішою для жінок, які шукають стабільні джерела доходу. [163,164] Водночас кадровий дефіцит у цих професіях зумовлює активнішу рекрутацію нових працівників, незалежно від їхньої статі.

Хоча процес десегрегації ринку праці ще триває, очевидно, що жінки дедалі активніше освоюють фізично навантажені професії, що раніше вважалися винятково чоловічими. Ця трансформація сприяє не лише економічному розвитку, а й загальному покращенню умов праці та подоланню соціальних стереотипів, що обмежували професійну мобільність жінок.

Аналіз зарубіжного досвіду економічної діагностики HR-менеджменту свідчить про високу ефективність адаптивних моделей оцінки продуктивності персоналу, що базуються на використанні цифрових технологій, прогнозних алгоритмів та аналітичних методів. Використання таких підходів у вітчизняних підприємствах сприяє підвищенню точності оцінки кадрового потенціалу, а також розробці дієвих механізмів стимулювання працівників. У той же час адаптація зарубіжних моделей потребує врахування специфіки правового регулювання, соціально-економічних чинників та структурних особливостей ринку праці під час воєнних дій в Україні та в майбутній відбудові.

Методологічні підходи до економічної діагностики HR-менеджменту будівельного сектору повинні враховувати гендерний та міграційний фактори, оскільки вони суттєво впливають на ефективність кадрової політики та стратегію управління персоналом. Гендерна рівність та інклюзивність сприяють створенню збалансованої кадрової структури, що позитивно позначається на рівні продуктивності та корпоративній культурі підприємства. Міграційні аспекти, у свою чергу, вимагають застосування адаптивних механізмів інтеграції іноземних працівників у робочі процеси, що передбачає розробку відповідних навчальних програм, мотиваційних стратегій та соціальних ініціатив. Результати дослідження підтверджують необхідність комплексного підходу до розробки методологічних основ економічної діагностики HR-менеджменту, що включає інтеграцію сучасних концепцій управління персоналом, адаптацію ефективних зарубіжних практик та врахування гендерно-міграційних аспектів у процесі прийняття управлінських рішень.

Висновки до другого розділу

Наукова робота спрямована на узагальнення методологічних підходів до адаптації науково-методичних концепцій економічної діагностики HR-менеджменту в операційній системі будівельних підприємств. Дослідження підтверджує необхідність інтеграції сучасних методологічних концепцій управління персоналом у систему економічної діагностики, що дозволяє формувати ефективні стратегії розвитку людського капіталу з урахуванням галузевих особливостей будівельного сектору.

1. Запропоновано методичний підхід до діагностики ефективності кадрових рішень, що ґрунтується на когнітивно-аналітичних індикаторах, таких як адаптаційна стійкість, психологічна готовність до змін, внутрішня мотивація. Такий підхід підвищує точність прогнозування поведінкових сценаріїв персоналу.

2. Доведено доцільність поєднання класичних інструментів HRM із цифровими технологіями, що забезпечує гнучкість діагностичної системи та її адаптивність до змін зовнішнього середовища. Зокрема, використання HR-аналітики на основі Big Data дає змогу ідентифікувати приховані ризики у системі людських ресурсів.

3. Обґрунтовано необхідність адаптації зарубіжних концепцій до національного контексту, враховуючи соціально-економічні, культурні й організаційні особливості управління персоналом. Недостатня універсальність методик зумовлює потребу в трансформації підходів до аналізу персоналу.

4. Встановлено, що зарубіжні методики орієнтовані на довгострокову результативність, що відповідає цілям стратегічного HR-менеджменту, але потребує адаптації до високої плинності кадрів у будівельному секторі. Доведено ефективність інтеграції кращих світових практик у гібридні моделі, які поєднують локальні особливості з універсальними принципами управління людським капіталом. Це забезпечує високу адаптивність системи до викликів трансформаційної економіки.

5.Визначено методичні засади врахування міграційної мобільності персоналу в системі економічної діагностики, що включає як внутрішньогалузеву, так і зовнішню трудову міграцію. Це дозволяє оперативно коригувати HR-стратегії відповідно до міграційної динаміки. Запропоновано інтегрувати гендерну та міграційну складові в загальну модель HR-діагностики, що підвищує рівень соціальної відповідальності підприємства та відповідає цілям сталого розвитку. Така інтеграція сприяє створенню інклюзивного середовища.

6.Доведено позитивний вплив урахування цих чинників на інноваційність і конкурентоспроможність підприємства, оскільки диверсифікований кадровий потенціал здатний генерувати нестандартні управлінські рішення. Це формує гнучку організаційну структуру та стимулює креативний розвиток.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 2 представлено в публікаціях автора [224, 230-233, 238-244]

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОПЕРАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Експертна оцінка ефективності економічної діагностики HR-менеджменту будівельних підприємств

Функціонування операційної системи будівельного підприємства передбачає складну систему управління людськими ресурсами, яка включає стратегічні, тактичні та оперативні компоненти. Сучасна концепція HR-менеджменту в галузі будівництва має ґрунтуватись на принципах адаптивного управління персоналом, враховуючи особливості функціонування галузі в умовах повномасштабної агресії та воєнних дій росії на території України.

У межах експертного оцінювання підходів до HR-менеджменту особливу увагу приділяють когнітивному моделюванню процесів управління персоналом, що базується на синергетичному підході та алгоритмах оптимального розподілу трудових ресурсів. Використання когнітивних моделей (рис.3.1) дозволяє проводити багатовимірний аналіз компетентностей, рівня мотивації та продуктивності праці працівників будівельного підприємства.

В умовах глобалізаційних трансформацій та зростаючої динаміки будівельної галузі, що характеризується підвищеною конкуренцією, технологічними інноваціями та необхідністю швидкої адаптації до новітніх викликів, стратегічне управління персоналом на основі когнітивних моделей набуває особливого значення. Когнітивні моделі, що ґрунтуються на концепціях когнітивної економіки та поведінкової психології, дозволяють формувати адаптивні підходи до управління людським капіталом через розширення можливостей аналізу інформації, автоматизацію прийняття рішень та створення високопродуктивного середовища. Розглядаючи когнітивні моделі управління персоналом у будівельній галузі, слід зазначити, що вони включають аналіз поведінкових патернів працівників, прогнозування ефективності їхньої діяльності та розробку адаптивних механізмів мотивації.



Джерело: складено автором на основі [165]

Рис. 3.1 Аспекти когнітивних моделей управління персоналом

Використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних про продуктивність працівників у поєднанні з традиційними методами управління персоналом дозволяє знижувати рівень плинності кадрів, покращувати комунікацію між підрозділами та підвищувати рівень безпеки на будівельних об'єктах. Зокрема, інтеграція когнітивних моделей у систему управління персоналом будівельних компаній сприяє ефективному розподілу трудових ресурсів шляхом автоматизованого визначення оптимальної кількості працівників, необхідних для реалізації проєктів із урахуванням їхніх професійних компетенцій та рівня продуктивності. [166]

Важливим аспектом у застосуванні когнітивних моделей є використання нейронних мереж для аналізу емоційного стану персоналу, що дозволяє прогнозувати потенційні конфліктні ситуації та своєчасно впроваджувати заходи з їхньої нейтралізації. Завдяки когнітивним технологіям (таб.3.1) можна створювати індивідуалізовані програми навчання, які підлаштовуються під особливості сприйняття інформації кожного працівника, що особливо актуально в умовах багатозадачності будівельної галузі.

Таблиця 3.1

Порівняння традиційних та когнітивних підходів до управління персоналом у будівельній галузі

Параметр	Традиційний підхід	Когнітивний підхід
Прийняття рішень	Базується на досвіді менеджера	Використання алгоритмів аналізу великих даних
Контроль продуктивності	Регулярні перевірки керівництва	Безперервний моніторинг через когнітивні системи
Адаптація персоналу	Стандартні навчальні програми	Персоналізоване навчання на основі когнітивного аналізу
Прогнозування ризиків	Ручний аналіз факторів ризику	Автоматизований аналіз поведінкових патернів

Джерело: складено автором на основі [167]

З огляду на те, що будівельна галузь відзначається високим рівнем фізичних навантажень і значною варіативністю завдань, важливою складовою когнітивного управління є оптимізація розподілу робочих ресурсів з урахуванням психофізичних можливостей працівників. Це сприяє не лише

підвищенню продуктивності, а й зменшенню рівня професійного вигорання та підвищенню безпеки на будівельному майданчику.

Когнітивні моделі управління персоналом у будівельній галузі забезпечують комплексний підхід до підвищення ефективності трудових ресурсів, що ґрунтується на аналізі поведінкових даних, застосуванні штучного інтелекту та створенні персоналізованих стратегій мотивації та розвитку персоналу.

Серед ключових методологічних підходів до оцінювання ефективності HR-менеджменту розглядаються інструменти економетричного моделювання, які враховують регресійний аналіз впливу різних факторів на ефективність кадрової політики. Також важливим є застосування стохастичних моделей для оцінки ризиків, пов'язаних із залученням і ротацією персоналу, що сприяє мінімізації витрат на підготовку та навчання працівників. [168]

Важливе місце в системі HR-менеджменту займає інтеграція цифрових технологій, таких як HR-аналітика, автоматизовані системи управління персоналом (HRM-системи) та використання штучного інтелекту для прогнозування продуктивності праці. Впровадження цих технологій дає змогу будівельним підприємствам оптимізувати витрати, підвищити точність прийняття управлінських рішень та покращити рівень взаємодії між працівниками різних рівнів.

Експертна оцінка підходів у HR-менеджменті будівельного підприємства базується на поєднанні традиційних методів аналізу людського капіталу та інноваційних підходів цифрової трансформації. Використання сучасних методів дозволяє підвищити гнучкість операційної системи підприємства та забезпечити її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

В сучасних умовах економічної нестабільності, викликаній війною та необхідністю повоєнної відбудови, актуальним є використання передових економетричних методів у сфері управління людськими ресурсами будівельних підприємств, що дозволяє не лише оптимізувати кадрову політику, але й забезпечити сталий розвиток галузі в довгостроковій перспективі. [169]

Економетричне моделювання, засноване на комплексному аналізі багатofакторних взаємозв'язків, дозволяє створювати прогностичні сценарії розвитку ринку праці, визначати ключові драйвери продуктивності та ідентифікувати потенційні загрози для ефективного функціонування будівельних компаній.

З огляду на нестабільність ринку праці, зумовлену масовою міграцією, демографічними змінами, а також структурною трансформацією економіки, критично важливим є застосування економетричних моделей прогнозування потреби в трудових ресурсах. Використання таких інструментів, як моделі множинної регресії, панельного аналізу та часових рядів, дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів, включаючи державну політику відновлення, інфляційні процеси та рівень інвестицій у будівництво. Визначення кореляційних залежностей між рівнем зайнятості, продуктивністю праці та обсягами капіталовкладень сприяє формуванню адаптивних стратегій управління персоналом [170]. Таблиця 3.2 демонструє взаємозв'язок між ключовими макроекономічними показниками та рівнем зайнятості у будівельному секторі, що дозволяє обґрунтувати доцільність застосування економетричних моделей для аналізу ринку праці.

Таблиця 3.2

Зв'язок між макроекономічними показниками та впливом на зайнятість в будівельній галузі

Показник	Вплив на зайнятість (+/-)
Державні інвестиції у будівництво	+
Інфляційні процеси	-
Витрати на заробітну плату	+
Плинність кадрів	-

Джерело: складено автором на основі [170]

В умовах повоєнної відбудови важливим аспектом є оцінка продуктивності праці залежно від рівня кваліфікації робітників, а також впливу програм перекваліфікації на ефективність зайнятості. Використання економетричного моделювання дозволяє ідентифікувати залежність між рівнем інвестицій у

підготовку кадрів та темпами відбудови, що є критичним фактором у плануванні відновлення інфраструктури.

На додаток, моделювання враховує вплив змін у законодавчій базі, включаючи державні ініціативи з підтримки бізнесу, податкову політику та регулювання ринку праці. [171] Визначення параметрів оптимальної структури зайнятості та оцінка ефективності державних програм стимулювання зайнятості сприяють покращенню адаптивності будівельних компаній до змін економічного середовища.

Застосування економетричних підходів у HR-менеджменті будівельних підприємств не лише забезпечує ефективне управління персоналом в умовах воєнних викликів, але й сприяє прискоренню процесів відбудови, дозволяючи зменшити структурні дисбаланси на ринку праці та підвищити рівень зайнятості[172].

Інтеграція BIM-технологій у сферу управління людськими ресурсами в умовах військових конфліктів і в контексті післявоєнної реконструкції являє собою складний процес, що поєднує цифрову трансформацію, адаптацію організаційних структур та розробку інноваційних стратегій кадрового управління. Враховуючи, що будівельна галузь є ключовою у відновленні інфраструктури, HR-менеджмент повинен оперативно адаптувати методології управління персоналом, спираючись на інтелектуальні алгоритми, що базуються на методології Building Information Modeling (BIM).

Використання BIM-технологій у HR-менеджменті забезпечує нові можливості для оптимізації процесів рекрутингу, навчання та розподілу ресурсів, що дозволяє підвищити ефективність роботи компаній у кризовий період. Динамічний розвиток технологічних рішень у рамках BIM-платформ, які включають візуалізацію проєктів, тривимірне моделювання та управління даними життєвого циклу об'єкта, дозволяє формувати мультифункціональні кадрові стратегії, орієнтовані на комплексну оцінку компетенцій працівників та їхню відповідність конкретним будівельним проєктам. [172]

Одним із найбільш значущих аспектів взаємозв'язку BIM та HR-менеджменту є їхня здатність мінімізувати вплив воєнних ризиків на кадрові процеси завдяки автоматизації обліку трудових ресурсів та застосуванню технологій предиктивного аналізу, що сприяє прогнозуванню кадрових потреб у майбутньому. Використання цифрових моделей та інтегрованих баз даних дозволяє HR-фахівцям оперативно оцінювати рівень кваліфікації співробітників, контролювати їхню продуктивність та проводити адаптацію до умов кризового середовища.

Вплив BIM-технологій на HR-менеджмент у військовий період і під час відбудови критично важливий (таб. 3.3), оскільки дозволяє здійснювати системний моніторинг ефективності кадрових ресурсів, підвищувати рівень безпеки персоналу, оптимізувати процеси навчання та сприяти швидкому відновленню інфраструктури.

Таблиця 3.3

Фактори впливу BIM-технологій на HR-менеджмент в умовах сьогодення
України

Категорія впливу	Військовий період	Повоєнна відбудова
Автоматизація HR-процесів	Мінімізація впливу ризиків, пов'язаних з мобільністю персоналу та безпекою	Стандартизація кадрових процесів, що підвищує ефективність управління
Навчання та адаптація	Використання цифрових навчальних платформ для оперативного навчання	Розширення навчальних програм для перепідготовки спеціалістів
Управління проєктами	Оптимізація ресурсів для мобільних бригад у зонах бойових дій	Вдосконалення моделей координації будівельних робіт

Джерело: складено автором на основі [173]

Варто зазначити, що HR-менеджмент у галузі будівництва в умовах відновлення країни потребує використання інноваційних підходів до формування корпоративної культури, зокрема, впровадження технологій доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR) у процеси навчання та професійного розвитку кадрів. [173] Впровадження цифрових платформ у HR-процеси сприяє не лише розвитку кадрового потенціалу, але й формуванню

стійкої архітектури управління, що дозволяє досягти високої продуктивності у відбудові країни.

Інтеграція BIM-технологій у HR-менеджмент та використання VR/AR-навчання в будівельній сфері сприяють підвищенню операційної ефективності за рахунок оптимізації трудових ресурсів, зниження транзакційних витрат та мінімізації виробничих ризиків (табл.3.4). Ці технології забезпечують більш точне планування кадрових потреб, адаптивне управління компетенціями персоналу та підвищення продуктивності праці, що безпосередньо впливає на економічні показники будівельних компаній.

Таблиця 3.4

Взаємозв'язок BIM-технологій з HR-менеджментом та VR/AR-навчання в
будівництві

№	Аспект впливу	BIM-технології у HR-менеджменті	VR/AR-навчання в будівництві
1	Планування трудових ресурсів	Точне визначення кількості працівників, їхньої кваліфікації та графіка робіт	Створення віртуальних моделей робочих процесів для підготовки персоналу
2	Розподіл навантаження	Аналіз цифрових моделей для коригування графіків роботи	Визначення необхідного часу для виконання робіт через VR-симуляції
3	Оцінка продуктивності	Моніторинг ефективності працівників через аналітичні платформи	Аналіз продуктивності працівників у навчальних симуляціях
4	Безпека та навчання	BIM-моделювання створює тренувальні симуляції для роботи в небезпечних умовах	VR/AR використовується для моделювання аварійних ситуацій та навчання техніці безпеки
5	Оптимізація підбору персоналу	Автоматизований підбір фахівців за компетенціями, необхідними для проекту	Віртуальне тестування навичок кандидатів
6	Адаптація нових працівників	VR/AR-тренінги на базі BIM для швидкого навчання	Практичне моделювання будівельних процесів у віртуальному середовищі
7	Командна робота	Прозоре управління проектами у BIM-середовищі зменшує конфлікти	VR-симуляції для тренувань командної взаємодії
8	Моніторинг ефективності та прогнозування потреб	BIM-аналітика допомагає прогнозувати потребу в персоналі	Аналіз дій працівників у VR-тренінгах для оцінки їх готовності
9	Економічна ефективність	Зменшення витрат на рекрутинг, навчання та управління	Скорочення витрат на фізичне навчання, зменшення

		персоналом	аварійності
10	Приклади впровадження	Інтеграція BIM-систем із HR-платформами для ефективного управління персоналом	Trimble XR10 + HoloLens, Dalux Viewer, VIRNECT для навчання та візуалізації будівельних процесів

Джерело: складено автором на основі [174]

Водночас, стратегічне управління продуктовим портфелем набуває ключового значення, оскільки ефективна диверсифікація проєктів дозволяє будівельним підприємствам мінімізувати ринкові ризики, підвищити фінансову стійкість та забезпечити конкурентні переваги у динамічному середовищі галузі (табл. 3.5).

Сучасні будівельні компанії функціонують у висококонкурентному середовищі, яке характеризується нестабільністю економічної кон'юнктури, регуляторними змінами, сезонністю попиту, впливом повномасштабної воєнної агресії росії на території України, а також технологічними інноваціями, що зумовлюють необхідність гнучкого управління продуктовим портфелем. Відповідно до концепції стратегічного управління, ефективний продуктивний портфель дозволяє підприємству не лише адаптуватися до ринкових змін, а й формувати довгострокову конкурентну перевагу шляхом оптимального розподілу ресурсів, управління ризиками та впровадження інноваційних підходів до реалізації будівельних проєктів.

Таблиця 3.5

Вплив продуктового портфеля на діяльність будівельних компаній

Аспект впливу	Опис
Диверсифікація ризиків	Полягає у розширенні асортименту будівельних проєктів за типами (житлове, комерційне, інфраструктурне будівництво) та рівнем капіталомісткості, що сприяє зменшенню залежності компанії від коливань ринку нерухомості, макроекономічних факторів і сезонності будівельних робіт.
Фінансова стійкість	Включає забезпечення стабільних грошових потоків через поєднання довготривалих і короткострокових проєктів, що дозволяє уникнути касових розривів і підвищити загальний рівень ліквідності підприємства. Зокрема, ефективне управління продуктовим портфелем дозволяє залучати інвестиції та кредити на вигідніших умовах.
Адаптація до ринкових змін	Дає можливість будівельній компанії оперативно реагувати на структурні трансформації ринку, впроваджувати новітні технології (енергоефективні матеріали, модульне будівництво, технології "розумного будинку"), що сприяє підвищенню її ринкової

	привабливості та зростанню конкурентних переваг.
Оптимізація використання ресурсів	Дозволяє забезпечити раціональне використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, мінімізувати операційні витрати, збільшити продуктивність праці та знизити вплив зовнішніх економічних шоків на фінансові результати діяльності підприємства.
Підвищення конкурентоспроможності	Визначається через можливість задовольняти потреби різних категорій клієнтів – від приватних забудовників до державних замовників, що дозволяє займати стійкі позиції на ринку, розширювати бізнес-модель компанії та забезпечувати її довготривалий розвиток.

Джерело: складено автором на основі [175]

Продуктовий портфель підприємства будівельної галузі розглядається як комплексний інструмент стратегічного планування, який поєднує різні види діяльності, включаючи житлове, комерційне, інфраструктурне та промислове будівництво, виробництво будівельних матеріалів, а також надання супутніх послуг у сфері архітектурного проектування, девелопменту та управління об'єктами нерухомості. Виходячи з цього, доцільним є застосування портфельного аналізу (матриці BCG, GE/McKinsey), що дозволяє здійснювати стратегічне позиціонування кожного сегмента продуктового портфеля та визначати його внесок у загальний фінансовий результат компанії.

Аналізуючи основні аспекти продуктового портфеля в будівельній галузі, можна зробити висновок, що його формування та управління є критично важливими для стратегічного розвитку підприємства, оскільки дозволяють забезпечити фінансову стійкість, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації доцільним є впровадження інноваційних рішень у продуктивний портфель, що сприятиме довгостроковому зростанню компанії та посиленню її позицій на ринку.

Впровадження VR/AR-технологій на базі BIM у навчанні будівельних кадрів значно підвищує ефективність підготовки персоналу. Це сприяє зниженню ризиків, підвищенню продуктивності працівників та оптимізації кадрових процесів у будівельних компаніях [176].

Для залучення висококваліфікованих фахівців у сферах HR-менеджменту, організаційних процесів та трудового законодавства необхідно враховувати ряд важливих вимог. Перш за все, кандидат повинен мати вищу освіту у

відповідних сферах, таких як HR, менеджмент, право, економіка або психологія. Додаткова освіта, спеціалізовані курси або тренінги будуть перевагою (табл.3.6). Важливий і досвід роботи – бажано, щоб кандидат мав від 3 до 5 років практичної діяльності у сфері управління персоналом, організаційного розвитку чи трудового права. Досвід роботи у великих компаніях або міжнародних організаціях є вагомою перевагою.

Фахівець повинен володіти глибокими знаннями трудового законодавства, кадрового діловодства, соціального забезпечення та корпоративного права. Він має розумітися на методах підбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу, а також мати досвід впровадження організаційних змін [176].

Для ефективної роботи необхідні ключові навички, такі як стратегічне мислення, аналітичні здібності, ведення переговорів, управління конфліктами та вміння працювати в стресових ситуаціях. Важливу роль відіграє технологічна грамотність, зокрема досвід роботи з HRM-системами (SAP, Workday, BambooHR), системами автоматизації документообігу, Excel, Power BI, а також ATS-системами для підбору персоналу.

Знання іноземних мов також є критично важливим – англійська на рівні B2/C1 є бажаною, а володіння додатковими мовами стане перевагою. Крім того, професійні сертифікації, такі як CIPD, SHRM, PHR, CHRP, можуть підтвердити високу кваліфікацію кандидата. Серед особистих якостей фахівця мають бути комунікабельність, емоційний інтелект, адаптивність, відповідальність, орієнтація на результат та здатність до саморозвитку. [177]

Таблиця 3.6

Вимоги до експертів, котрі залучаються до експертної оцінки ефективності

Категорія	Вимоги
Освіта	Вища освіта у сфері HR, менеджменту, права, економіки або психології. Додаткова освіта або курси з HR-менеджменту, організаційного розвитку, трудового права є перевагою.
Досвід роботи	Від 3-5 років у сфері HR, управління персоналом, юриспруденції, організаційного розвитку. Досвід роботи у великих компаніях або міжнародних організаціях вітається.
Професійні знання	Глибоке розуміння трудового законодавства, кадрового діловодства, соціального забезпечення, корпоративного права. Знання методів

	підбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу. Досвід роботи з організаційними змінами та управлінням змінами.
Навички	Лідерство, стратегічне мислення, аналітичні здібності, ефективне ведення переговорів, управління конфліктами, вміння працювати з великим обсягом інформації та приймати рішення в стресових ситуаціях.
Знання технологій	Досвід роботи з HRM-системами (SAP, Workday, BambooHR), системами автоматизації документообігу, Excel, Power BI, ATS-системами для підбору персоналу. Розуміння принципів HR-аналітики та Data-Driven HR.
Знання мов	Англійська – середній або високий рівень (B2/C1), додаткові мови є перевагою.
Сертифікації	Наявність міжнародних або локальних сертифікатів: CIPD, SHRM, PHR, CHRP або аналогічних.
Особисті якості	Комунікабельність, емоційний інтелект, адаптивність, відповідальність, орієнтація на результат, здатність до саморозвитку та навчання.
Додаткові вимоги	Готовність до відряджень, досвід впровадження HR-стратегій, знання сучасних трендів у сфері управління персоналом, вміння працювати з різними поколіннями співробітників.

Джерело: складено автором на основі [177]

Додатковими вимогами є готовність до відряджень, досвід впровадження HR-стратегій, знання сучасних трендів у сфері управління персоналом, а також вміння працювати з різними поколіннями співробітників. Загалом, успішний HR-фахівець повинен поєднувати глибокі знання законодавства, практичний досвід, технологічні навички та високий рівень особистісних якостей.

Експертну оцінку ефективності економічної діагностики HR-менеджменту операційної системи будівельного підприємства можна прорахувати за допомогою наступних формул:

1. Уточнена середня оцінка ефективності

$$E_{avg} = \frac{\sum_{i=1}^n E_i \times P_i \times K_{Ci}}{\sum_{i=1}^n P_i \times K_{Ci}} \quad (3.1)$$

E_i – оцінка ефективності за окремим критерієм.

P_i – фактор ймовірності правильності оцінки критерію (0–1).

K_{Ci} – коефіцієнт компетентності експерта (0–1).

n – загальна кількість критеріїв.

$\sum_{i=1}^n E_i \times P_i \times K_{Ci}$ – зважена сума оцінок.

$\sum_{i=1}^n P_i \times K_{C_i}$ – загальний вплив факторів ймовірності та компетентності.

2. Уточнена зважена оцінка ефективності

$$E_{\text{weighted}} = \frac{\sum_{i=1}^n (E_i \times W_i \times P_i \times K_{C_i})}{\sum_{i=1}^n (W_i \times P_i \times K_{C_i})} \quad (3.2)$$

W_i – ваговий коефіцієнт критерію (визначає його важливість).

P_i – фактор ймовірності правильності оцінки критерію.

K_{C_i} – коефіцієнт компетентності експерта.

E_i – оцінка ефективності.

n – кількість критеріїв.

3. Ступінь відповідності очікуваному рівню

$$C = \frac{E_{\text{avg}} \times P_{\text{total}}}{10} \times 100\% \quad (3.3)$$

E_{avg} – середня оцінка ефективності.

P_{total} – середня ймовірність правильності оцінок:

10 – максимальна оцінка (нормування результату).

4. Відхилення між оцінками експертів

$$D = \frac{\max(E_i) - \min(E_i)}{E_{\text{avg}} \times P_{\text{total}}} \times 100\% \quad (3.4)$$

$\max(E_i)$ – максимальна оцінка серед експертів.

$\min(E_i)$ – мінімальна оцінка серед експертів.

E_{avg} – середня оцінка ефективності.

P_{total} – середня ймовірність правильності оцінок

5. Загальна ефективність системи

$$E_{\text{total}} = \frac{E_{\text{diag}} \times P_{\text{diag}} \times K_{C_{\text{diag}}} + E_{\text{HR}} \times P_{\text{HR}} \times K_{C_{\text{HR}}}}{2} \quad (3.5)$$

E_{diag} – середня оцінка ефективності економічної діагностики.

P_{diag} – ймовірність правильності оцінки економічної діагностики.

$K_{C_{\text{diag}}}$ – коефіцієнт компетентності експертів у цій сфері.

E_{HR} – середня оцінка ефективності HR-аналітики.

P_{HR} – ймовірність правильності оцінки HR.

K_{CHR} – коефіцієнт компетентності експертів у HR.

6. Коефіцієнт впливу фінансової ефективності

$$K_F = \frac{E_{\text{finance}} \times P_{\text{finance}} \times K_{C_{\text{finance}}}}{E_{\text{avg}}} \quad (3.6)$$

E_{finance} – оцінка фінансової ефективності.

P_{finance} – фактор ймовірності правильності оцінки фінансів.

$K_{C_{\text{finance}}}$ – коефіцієнт компетентності у фінансах.

7. Баланс між HR та економічною ефективністю

$$B = \frac{E_{HR} \times P_{HR} \times K_{CHR}}{E_{\text{diag}} \times P_{\text{diag}} \times K_{C_{\text{diag}}}} \quad (3.7)$$

8. Вплив інновацій на ефективність

$$I = \frac{E_{\text{innovation}} \times P_{\text{innovation}} \times K_{C_{\text{innovation}}} + E_{HR\text{-tech}} \times P_{HR\text{-tech}} \times K_{C_{HR\text{-tech}}}}{2} \quad (3.8)$$

9. Вплив мотивації на ефективність

$$M = \frac{E_{\text{motivation}} \times P_{\text{motivation}} \times K_{C_{\text{motivation}}}}{E_{\text{avg}}} \quad (3.9)$$

10. Загальний рейтинг системи

$$R = \frac{E_{\text{avg}} \times P_{\text{total}} + E_{\text{weighted}} \times P_{\text{total}}}{2} \quad (3.10)$$

Розроблена система експертної оцінки, яка ґрунтується на комплексному підході до аналізу економічних та управлінських показників, дозволяє значно підвищити якість ухвалення стратегічних рішень, забезпечуючи глибокий рівень діагностики та прогнозування.

Залучення до розрахунків таких важливих факторів, як ймовірність (P) та коефіцієнт компетентності (K_C), суттєво покращує точність оцінки, адже дозволяє мінімізувати вплив помилкових або необґрунтованих суджень окремих експертів. Використання зважених середніх значень дозволяє нейтралізувати

суб'єктивні фактори та отримати більш репрезентативну оцінку ефективності діагностики.

Розрахунок потенційної ефективності експертної оцінки засвідчує її високу аналітичну цінність, оскільки вона забезпечує багатофакторний аналіз стану економічної діагностики та HR-менеджменту. Методика може бути застосована в різних галузях, включаючи будівельний сектор, де особливо важливими є фінансова стійкість, операційна ефективність, продуктивність персоналу та відповідність нормативним вимогам. [178]

Висока точність розрахунків досягається завдяки інтеграції кількісних та якісних показників, що дозволяє не лише отримати формалізовані висновки, а й виявити приховані закономірності та ризики. Гнучкість методу дає змогу адаптувати його під різні види діяльності, враховуючи специфіку окремих підприємств. Об'єктивність аналізу забезпечується шляхом агрегування експертних оцінок, що дозволяє усунути вплив суб'єктивних упереджень та отримати більш коректну оцінку стану системи.

Проте потенційна ефективність методики може знижуватися через недостатню точність вхідних даних, оскільки експертні судження можуть бути обмежені доступною інформацією або несформованою аналітичною культурою в організації. Також складність обчислень та велика кількість параметрів можуть ускладнити її використання на практиці без застосування автоматизованих інструментів для збору та аналізу даних.

Реалізація методики є можливою за умови наявності висококваліфікованих експертів, які здатні об'єктивно оцінити всі ключові аспекти діяльності підприємства. Крім того, ефективність імплементації значно підвищується при використанні сучасних цифрових платформ для автоматичного збору та аналізу даних, зокрема HR-аналітичних систем, фінансового моніторингу та спеціалізованих аналітичних інструментів. Автоматизований підхід дозволяє значно скоротити часові витрати на розрахунки, а також підвищити точність прогнозних моделей. [179]

Разом із тим реалізація даної методики може стикатися з певними труднощами. Зокрема, підприємства, які не мають детально розроблених аналітичних моделей, можуть зіткнутися з проблемою визначення вагових коефіцієнтів (W_i) для окремих критеріїв. Також існує ризик недостатньої кваліфікації експертів, що може призвести до викривлення результатів. Крім того, впровадження комплексної експертної оцінки потребує значних ресурсів, зокрема часу та фінансових вкладень, необхідних для налаштування процесу збору, аналізу та візуалізації даних.

Запропонована експертна оцінка є дієвим та аналітично обґрунтованим інструментом, який дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й прогнозувати подальший розвиток економічної ситуації. Вона відзначається високою точністю та гнучкістю, що робить її ефективним засобом підтримки ухвалення управлінських рішень у великих організаціях із розвиненою системою збору та аналізу даних. Однак її успішна реалізація потребує якісного експертного супроводу, використання автоматизованих аналітичних платформ та наявності достатньої кількості актуальних даних. У випадку малих і середніх підприємств застосування такої методики може бути обмежене через ресурсні та кадрові обмеження.

Описуючи критерії оцінки ефективності економічної діагностики HR-менеджменту в операційній системі будівельного підприємства (табл.3.7), необхідно акцентувати увагу на комплексному підході, який дозволяє не лише оцінювати поточний стан кадрових ресурсів, а й формувати стратегічні напрями вдосконалення управлінських процесів, що безпосередньо впливають на продуктивність, конкурентоспроможність та фінансову стабільність підприємства.

Фінансова ефективність є одним із ключових параметрів, що характеризує ступінь оптимізації витрат на персонал, співвідношення витрат до продуктивності праці, а також рівень досягнення економічних цілей у межах HR-стратегії, оскільки ефективний розподіл фінансових ресурсів сприяє

стабільному функціонуванню підприємства та забезпеченню безперервності реалізації будівельних проєктів.

Операційна ефективність відображає не лише часові витрати, пов'язані з пошуком, відбором, адаптацією та управлінням кадровими ресурсами, але й ефективність використання технологічних рішень у процесах управління персоналом, що дає можливість мінімізувати часові витрати на прийняття управлінських рішень та забезпечити оперативну взаємодію між структурними підрозділами підприємства.

Таблиця 3.7

Критерії оцінки ефективності економічної діагностики HR-менеджменту

Критерій	Опис	Вага, %
Фінансова ефективність	Рівень оптимізації витрат на персонал, співвідношення витрат до продуктивності праці	20%
Операційна ефективність	Час, витрачений на підбір, адаптацію та управління персоналом	15%
Структурна гнучкість	Здатність швидко адаптувати кадрові ресурси до змін у проєктах	10%
Продуктивність персоналу	Кількість завершених проєктів на одного працівника, рівень виконання KPI	15%
Мотивація та задоволеність працівників	Показники рівня задоволеності, плинності кадрів, ефективності системи мотивації	10%
Інноваційність	Використання цифрових технологій у HR-аналітиці, автоматизація рекрутингових процесів	10%
Юридична відповідність	Відповідність кадрової політики нормативно-правовим актам України	10%
Безпека праці та умови роботи	Дотримання стандартів безпеки, витрати на охорону праці	10%

Джерело: складено автором на основі [180]

Структурна гнучкість характеризує спроможність підприємства швидко адаптувати кадрові ресурси до змін у проєктному середовищі, що є критично важливим чинником у сфері будівництва, оскільки своєчасне залучення кваліфікованих спеціалістів до виконання певних завдань забезпечує високу якість будівельно-монтажних робіт та дотримання встановлених строків реалізації проєкту.

Продуктивність персоналу визначається кількісними та якісними показниками виконаних проєктів на одного працівника, рівнем досягнення встановлених ключових показників ефективності, а також здатністю персоналу

виконувати робочі завдання в межах визначених нормативних показників. [181] Високий рівень продуктивності праці забезпечує зростання конкурентних позицій підприємства та сприяє підвищенню його ринкової вартості. В таблиці 3.8. можна побачити, за яким принципом експерти виставляють бали критеріям оцінки ефективності.

Таблиця 3.8

Шкала експертної оцінки ефективності економічної діагностики

Рівень ефективності	Бали	Оцінка стану
Висока	9-10	Повна відповідність стратегічним цілям, відсутність критичних недоліків
Достатня	7-8	Наявність незначних проблем, які не впливають на загальну ефективність
Середня	5-6	Значні недоліки, необхідність коригуючих заходів
Низька	3-4	Критичні проблеми, що гальмують розвиток компанії
Дуже низька	1-2	Відсутність ефективної HR-стратегії, повний дисбаланс у кадровій політиці

Джерело: складено автором на основі [181]

Мотивація та задоволеність працівників є важливим критерієм оцінки, оскільки рівень задоволеності персоналу безпосередньо впливає на показники залученості, ефективність виконання робочих завдань, ступінь лояльності до підприємства та рівень плинності кадрів. Раціональне управління системою мотивації дозволяє мінімізувати ризики кадрової нестабільності та підвищити рівень трудової дисципліни.

Інноваційність оцінюється через показники використання цифрових технологій у HR-аналітиці, рівень автоматизації рекрутингових процесів, а також упровадження сучасних програмних комплексів для ефективного управління людськими ресурсами. Використання передових технологій дозволяє скоротити адміністративні витрати, прискорити обробку інформації та підвищити якість управлінських рішень.

Загальна оцінка ефективності економічної діагностики HR-менеджменту, приклад якої наведено в таблиці 3.9, ґрунтується на узагальнених показниках зазначених критеріїв, які формують комплексну картину стану кадрової політики підприємства, визначають його сильні та слабкі сторони, а також дозволяють ухвалювати управлінські рішення щодо вдосконалення кадрового

потенціалу, оптимізації витрат та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 3.9

Підсумкова матриця експертної оцінки (фрагмент додатку Б1)

Критерій Назва фірми	РІЕЛ	Київміськбуд	Blago	Трест Жилбуд-1	Comfort Life	Інші ...	Середній бал	Висновки експертів
Фінансова ефективність	9	8	9	9	8	...	8,6	Діагностика добре аналізує фінансовий стан, але потребує врахування зовнішніх ринкових факторів.
Операційна ефективність	8	9	8	8	9	...	9,2	Допомагає оптимізувати витрати та процеси, однак потребує актуальних даних.
Структурна гнучкість	7	7	8	7	7	...	8,4	Виявляє проблеми у гнучкості підприємства, але не завжди враховує стратегічний аспект.
Продуктивність персоналу	7	8	7	7	8	...	7,8	Оцінює продуктивність через економічні показники, але не враховує всі особисті фактори працівників.
Мотивація та задоволеність працівників	6	7	6	6	7	...	7,4	Економічна діагностика може оцінити рівень оплати та плінність кадрів, але психологічні аспекти потребують інших методів.
Інноваційність	7	6	7	7	6	...	5,8	Добре оцінює рівень інвестицій в інновації, але важко оцінити якість і вплив нововведень.
Юридична відповідність	9	9	8	9	9	...	8,6	Діагностика ефективно виявляє ризики порушень законодавства.
Безпека праці та умови роботи	7	8	7	7	8	...	8,4	Може виявити порушення норм безпеки, але повна оцінка потребує додаткових аудитів.

Джерело: складено автором на основі [183]

Юридична відповідність передбачає оцінку відповідності кадрової політики підприємства нормативно-правовим актам, що регламентують трудові відносини, оскільки порушення вимог трудового законодавства може призвести до юридичних санкцій та репутаційних ризиків.

Безпека праці та умови роботи є критично важливим критерієм, який оцінюється за рівнем відповідності будівельного підприємства стандартам

охорони праці, обсягом витрат на забезпечення безпечних умов праці, а також частотою та рівнем виробничого травматизму. [182] Дотримання високих стандартів безпеки сприяє зниженню ризиків, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Оцінка ефективності базується на співвідношенні витрат і результатів діяльності, що дозволяє визначити економічну доцільність впроваджених управлінських рішень, водночас враховуючи як кількісні, так і якісні показники. Експертна оцінка ефективності застосування сучасних підходів та інструментів для аналізу ефективності управління персоналом будівельного підприємства викладена в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Критерії оцінки ефективності застосування сучасних HR-аналітичних підходів та інструментів

Критерій	Опис	Вага, %
Автоматизація HR-процесів	Використання цифрових платформ для аналізу, рекрутингу, оцінки персоналу	15%
Big Data та HR-аналітика	Використання великих масивів даних для прогнозування продуктивності та ефективності персоналу	15%
Оцінка компетенцій та продуктивності	Запровадження KPI, матриць компетенцій, регулярних атестацій	15%
Гнучкість та адаптивність системи	Можливість швидкої зміни кадрової стратегії залежно від потреб ринку	10%
Мотиваційні механізми	Використання сучасних підходів до мотивації (гейміфікація, бонусні системи, нематеріальна мотивація)	10%
Впровадження BIM та VR/AR у навчанні	Використання технологій інформаційного моделювання та віртуальної реальності для навчання персоналу	10%
Ефективність рекрутингу	Час на закриття вакансії, якість підбору кадрів, рівень відповідності кандидатів посаді	10%
Управління талантами	Програми розвитку, кар'єрного зростання, внутрішнього ротаційного механізму	10%
HR-аналітика та прогнозування	Використання AI-алгоритмів та статистичних методів для прогнозування плинності кадрів	5%

Джерело: складено автором на основі [183]

Підсумкове значення ефективності HR-менеджменту визначається як середньозважене значення за всіма критеріями, після чого приймаються управлінські рішення щодо вдосконалення кадрової політики підприємства.

Ефективність економічної діагностики HR-менеджменту визначається сукупністю критеріїв, які відображають здатність системи управління людськими ресурсами забезпечувати стійкий розвиток організації, оптимізацію використання трудового потенціалу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Значущість економічної діагностики HR-менеджменту полягає у виявленні тенденцій, ризиків та диспропорцій у функціонуванні системи управління персоналом, що, своєю чергою, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо підвищення ефективності роботи співробітників та оптимізації кадрових процесів. Оскільки оцінювання ефективності потребує комплексного підходу, важливим аспектом є використання системи показників, які відображають рівень продуктивності праці, ступінь задоволеності персоналу, адаптивність HR-стратегії до змін зовнішнього середовища, а також вплив кадрової політики на фінансово-економічні результати діяльності компанії. Ознайомитись з алгоритмом, за яким виставляються бали експертами можна розглянувши таблицю 3.11.

Таблиця 3.11

Шкала експертної оцінки ефективності застосування інструментів HR-аналізу

Рівень ефективності	Бали	Оцінка стану
Висока	9-10	Всі процеси автоматизовані, цифрові інструменти інтегровані у всі HR-функції
Достатня	7-8	Використовується більшість інструментів, але є недоліки в інтеграції даних
Середня	5-6	Часткова автоматизація процесів, недостатня HR-аналітика
Низька	3-4	Відсутність аналітичних підходів, HR-менеджмент здійснюється вручну
Дуже низька	1-2	Повна відсутність сучасних інструментів управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [183]

Оскільки економічна діагностика HR-менеджменту передбачає аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу, одним із ключових аспектів є оцінка результативності процесів підбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації. Один, з можливих прикладів експертної оцінки застосування HR-менеджерами

аналітичних підходів наведено у табл.3.12. Важливою складовою є також оцінювання ефективності витрат на персонал, яке враховує як прямі витрати, пов'язані з оплатою праці та соціальними виплатами, так і непрямі витрати, що включають інвестиції у професійний розвиток співробітників, забезпечення сприятливих умов праці та формування корпоративної культури.

Таблиця 3.12

Підсумкова матриця експертної оцінки застосування HR-аналітичних підходів
(фрагмент додатку Б2)

Критерій	PIEL	Київськбуд	Blago	Трест Жилбуд-1	Comfort Life	Інші ...	Середній бал	Висновки експертів
Автоматизація HR-процесів	9	8	9	9	8	...	8,6	Високий рівень автоматизації спрощує роботу HR-відділу, але потребує налаштування під конкретну компанію.
Big Data та HR-аналітика	10	9	9	9	9	...	9,2	Аналітичні інструменти суттєво покращують прогнозування і стратегічне планування HR.
Оцінка компетенцій та продуктивності	8	9	8	8	9	...	8,4	Точність оцінки зростає завдяки цифровим інструментам, але людський фактор все ще грає роль.
Гнучкість та адаптивність системи	9	7	8	8	7	...	7,8	Системи добре адаптуються до змін, але деякі рішення потребують додаткових налаштувань.
Мотиваційні механізми	7	8	7	8	7	...	7,4	Механізми мотивації покращуються через аналітику, але автоматизовані рішення не завжди враховують емоційний аспект.
Впровадження BIM та VR/AR у навчанні	6	7	6	6	7	...	5,8	Використання VR/AR перспективне, але дороге та ще не стало масовим.
Ефективність рекрутингу	9	8	9	8	9	...	8,6	Автоматизований рекрутинг скорочує час найму і підвищує якість кандидатів.
Управління талантами	8	9	8	9	8	...	8,4	Інструменти допомагають утримувати цінні кадри, але вимагають правильної інтеграції у корпоративну культуру.
HR-аналітика та	10	9	10	10	9	...	9,6	Прогнозування плинності кадрів

прогнозування								і продуктивності стає точнішим, що допомагає стратегічному управлінню.
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором на основі [183]

В умовах динамічного розвитку ринку праці та зростаючої ролі людського капіталу в економіці оцінка ефективності HR-менеджменту набуває особливого значення, оскільки вона дозволяє своєчасно виявляти дисбаланси у використанні трудових ресурсів, визначати напрями підвищення продуктивності праці та удосконалювати методи управління персоналом.

Взаємозв'язок між результативністю кадрових стратегій і фінансовими показниками діяльності підприємства підкреслює важливість системного підходу до економічної діагностики, що, своєю чергою, сприяє формуванню ефективної моделі управління людськими ресурсами, орієнтованої на довгостроковий розвиток та забезпечення сталого конкурентного статусу організації.

3.2. Синергетична взаємодія економічної діагностики та когнітивно-аналітичного інструментарію оцінювання ефективності HR-менеджменту підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс»: дискурсивний аналіз проблематики та стратегічні вектори розвитку

Аналіз ефективності праці співробітників будівельного підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс» у контексті впровадження диференційованої системи матеріального стимулювання демонструє високий рівень кореляції між запровадженням фінансових інструментів мотивації та підвищенням загальної продуктивності праці персоналу (табл.3.13), що, у свою чергу, сприяє оптимізації операційних процесів і зростанню економічної стійкості підприємства.

Визначальною характеристикою ефективності впроваджених заходів є показник зростання продуктивності праці у структурно-функціональних підрозділах компанії, де найбільшу динаміку продемонстрували керівники проєктів, продуктивність яких зросла на 25% унаслідок впровадження бонусної системи за успішне завершення будівельних об'єктів у заплановані терміни без

перевищення бюджетних обмежень. Високий рівень зростання продемонстрували також фахівці проєктного моделювання та BIM-інженери, серед яких приріст продуктивності склав 22%, що було зумовлено ефективною адаптацією до інноваційних технологій управління життєвим циклом будівельних проєктів і впровадженням гнучкої системи бонусів за оптимізацію процесів.

Таблиця 3.13

Приріст ефективності роботи співробітників будівельного підприємства ТОВ
БК «Альфа-Сервіс»

(у % від значення, що відповідає відсутності мотивуючих виплат)

Категорія працівників	Базовий рівень ефективності (без мотивуючих виплат), %	Приріст ефективності при впровадженні різних видів стимулювання, %	Підсумковий рівень ефективності, %
Керівники проєктів	100%	+25% (бонуси за успішне завершення об'єкта)	125%
Інженери та технічний персонал	100%	+18% (премії за якісне виконання технічних завдань)	118%
Проектувальники (BIM-інженери)	100%	+22% (гнучка система бонусів за впровадження інновацій)	122%
Кваліфіковані будівельники	100%	+20% (додаткові виплати за перевищення норм виробітку)	120%
Машиністи та оператори техніки	100%	+15% (компенсація витрат на професійне навчання та сертифікацію)	115%
Робітники без кваліфікації	100%	+10% (надбавки за ефективне виконання допоміжних робіт)	110%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Інженерно-технічний персонал, який відповідає за координацію виконання технічних рішень, продемонстрував збільшення продуктивності на рівні 18%, що свідчить про підвищення ефективності внутрішньої комунікації між підрозділами, а також про зростання відповідальності за якість виконаних робіт унаслідок інтеграції преміальних виплат за дотримання проєктних вимог. Значний вплив матеріального стимулювання простежується серед кваліфікованих будівельників, продуктивність яких зросла на 20% через

запровадження надбавок за перевищення нормативів виробітку без втрати якості виконання робіт [184].

Оператори будівельної техніки продемонстрували приріст ефективності на рівні 15%, що пояснюється системою компенсацій витрат на професійне навчання, сертифікацію та підвищення кваліфікації, завдяки чому вдалося мінімізувати ризики виробничих простоїв і покращити якість виконання технологічних операцій. Водночас, найбільш помірний приріст продуктивності, який склав 10%, спостерігається серед працівників без кваліфікації, оскільки їхній рівень залученості до високотехнологічних процесів є мінімальним, проте введення додаткових виплат за ефективне виконання допоміжних робіт дозволило забезпечити стабільність виробничих процесів.

Сукупний аналіз динаміки змін ефективності роботи персоналу будівельного підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс» дає підстави стверджувати, що впровадження багаторівневої системи матеріального стимулювання дозволяє не лише підвищити мотивацію працівників до виконання посадових обов'язків, а й сприяє формуванню якісної організаційної культури, у якій рівень відповідальності, професійного розвитку та залученості співробітників до стратегічних завдань компанії є визначальними факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження мотивуючих виплат на будівельному підприємстві ТОВ БК «Альфа-Сервіс» дозволило підвищити середню ефективність персоналу на $\approx 18,3\%$, що свідчить про значний вплив матеріального стимулювання на продуктивність праці.

Аналіз динаміки руху трудових ресурсів будівельного підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс» за період 2019–2024 років (табл.3.14) демонструє складну взаємозалежність між макроекономічними факторами, структурними змінами у галузі та адаптивними стратегіями управління персоналом, що визначають рівень стабільності кадрового складу та ефективність політики управління людськими ресурсами. Дослідження кадрового потенціалу підприємства виявило закономірності у зміні чисельності працівників, що корелюють із

внутрішньою економічною кон'юктурою, особливостями організаційної культури компанії та зовнішніми чинниками, серед яких вирішальне значення мали соціально-економічні кризи, спричинені військовими діями.

Таблиця 3.14

Аналіз руху працівників підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс» (2019–2024 рр.)

Рік	Кількість працівників на початок року	Прийнято на роботу	Звільнено	Кількість працівників на кінець року	Коефіцієнт плинності кадрів, %
2019	850	120	100	870	11.8%
2020	870	90	150	810	17.2%
2021	810	110	130	790	16.0%
2022	790	50	250	590	31.6% (воєнний період)
2023	590	200	80	710	11.3%
2024	710	180	100	790	12.7%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

У період 2019–2021 років спостерігалася відносна стабільність кадрового складу, що зумовлювалося помірним рівнем коливань у структурі зайнятості, збалансованою політикою рекрутингу та поступовою адаптацією персоналу до цифровізації та впровадження сучасних технологій управління будівельними процесами. Незначне перевищення коефіцієнта плинності кадрів у 2020 та 2021 роках пояснюється процесами внутрішньої реструктуризації, спрямованими на оптимізацію чисельності адміністративного персоналу та збільшення частки працівників, задіяних у проєктно-інженерній діяльності, що відображає зміну пріоритетів підприємства в бік інноваційних підходів до організації виробничих процесів.

Різне зниження чисельності персоналу у 2022 році було зумовлене зовнішніми факторами надзвичайного характеру, передусім військовими діями, що спричинили масову релокацію фахівців, призупинення багатьох будівельних проєктів і зростання невизначеності щодо довгострокових перспектив галузі [185].

Наслідком цього стало підвищення коефіцієнта плинності кадрів до критичного рівня, що у свою чергу, призвело до втрати висококваліфікованих

спеціалістів, дефіцит яких у подальші періоди став одним із ключових викликів у сфері управління персоналом.

Період 2023–2024 років характеризується активною відбудовою кадрового потенціалу підприємства, що відображається у зростанні чисельності працівників, інтенсифікації процесів рекрутингу та впровадженні нових механізмів мотивації персоналу, які дозволяють підвищити рівень залученості працівників та забезпечити поступове відновлення виробничих потужностей. Відносне зниження коефіцієнта плинності кадрів у 2023 році свідчить про ефективність адаптаційної політики компанії, яка базується на створенні привабливих умов праці, впровадженні програм навчання та підвищення кваліфікації, а також забезпеченні стабільних фінансових умов, що зменшують відтік кадрів.

Синергетичний аналіз тенденцій руху працівників дозволяє дійти висновку, що здатність підприємства оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, запроваджуючи гнучкі механізми управління людськими ресурсами, є ключовим фактором забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Враховуючи виявлені закономірності, доцільно продовжити розвиток стратегій утримання персоналу, що включають комплексні підходи до підвищення соціальних гарантій, розширення можливостей професійного розвитку та створення адаптивної системи матеріального та нематеріального стимулювання, яка відповідатиме поточним реаліям ринку праці у будівельній галузі. [186]

Аналіз динаміки рівня оплати праці та продуктивності трудових ресурсів будівельного підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс» у період 2019–2024 років демонструє тісний взаємозв'язок між економічними трансформаціями у галузі (табл. 3.15), впливом зовнішніх макроекономічних факторів та впровадженням внутрішніх стратегій оптимізації витрат на персонал, які, у свою чергу, корелюють із загальним рівнем фінансової стійкості підприємства та ефективністю його виробничої діяльності. Виявлені закономірності вказують на поступове зростання середньої заробітної плати працівників у період до 2021

року, що було обумовлено позитивною динамікою ринку будівництва, активізацією державних інфраструктурних проєктів і підвищенням попиту на кваліфіковану робочу силу, внаслідок чого підприємство було змушене здійснювати адаптацію системи матеріального стимулювання з метою забезпечення конкурентоспроможності пропонувананих умов праці.

Таблиця 3.15

Аналіз рівня оплати та продуктивності праці підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс» (2019–2024 рр.)

Рік	Середня заробітна плата, грн/міс	Зростання зарплати, %	Середня продуктивність праці, грн/працівника	Зростання продуктивності, %	Співвідношення зростання зарплати до продуктивності
2019	18 500	—	250 000	—	—
2020	20 200	+9.2%	270 000	+8.0%	1.15
2021	22 000	+8.9%	290 000	+7.4%	1.20
2022	24 500	+11.4%	260 000	-10.3% (криза через війну)	-1.1 (зниження ефективності)
2023	27 800	+13.5%	310 000	+19.2%	0.70
2024	30 500	+9.7%	340 000	+9.7%	1.00

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Водночас, аналіз показників продуктивності свідчить про відносно помірне зростання виробітку на одного працівника у вказаний період, що може бути пояснено стабільним рівнем технологічного забезпечення підприємства без значних проривних інноваційних впроваджень, які б могли суттєво підвищити ефективність використання трудових ресурсів. Особливістю динаміки оплати праці та продуктивності у 2022 році стало різке падіння обох показників, що відображає негативний вплив військових дій на будівельний сектор, зниження обсягів замовлень і відтік кадрів унаслідок міграційних процесів та часткової мобілізації трудових ресурсів. [187] Скорочення фонду оплати праці було вимушеним заходом підприємства, що дозволило частково мінімізувати фінансові ризики та забезпечити виживання організації у кризовий період, проте, одночасно це призвело до подальшого скорочення продуктивності через втрату частини висококваліфікованих фахівців.

Наступний період характеризується поступовою стабілізацією рівня оплати праці, що супроводжується впровадженням адаптивних систем преміювання,

які спрямовані на стимулювання продуктивності працівників і компенсацію економічних втрат, спричинених попереднім спадом. Зростання продуктивності у 2023–2024 роках відбувалося значною мірою завдяки реорганізації внутрішніх бізнес-процесів, інтеграції цифрових технологій у будівельне управління та застосуванню підходів до оптимізації операційних витрат, що дозволило підвищити рівень виробітку без пропорційного зростання фонду оплати праці.

Загальний тренд, що простежується у ретроспективному аналізі, свідчить про необхідність гнучкої моделі управління оплатою праці, яка базується не лише на врахуванні ринкових тенденцій, але й передбачає впровадження ефективних механізмів підвищення продуктивності через модернізацію виробничої інфраструктури, стимулювання професійного розвитку працівників та використання сучасних HR-інструментів, орієнтованих на довгострокову мотивацію персоналу [188]. Враховуючи отримані результати, доцільним є подальше вдосконалення системи компенсацій, що включатиме диференційований підхід до преміювання, гнучкі механізми кар'єрного зростання та розширення соціального пакета, що дозволить мінімізувати негативний вплив кризових явищ та забезпечити стабільне зростання продуктивності праці на стратегічному горизонті планування.

Аналіз динаміки трудових ресурсів будівельного підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс» у період 2019–2024 років дозволяє простежити складну взаємозалежність між трансформацією ринку праці, структурними змінами в управлінні персоналом в умовах війни, впливом зовнішніх макроекономічних факторів та адаптивними стратегіями підприємства, спрямованими на оптимізацію кадрового потенціалу відповідно до змін у кон'юктурі будівельної галузі. У досліджуваному періоді, котрий розглядається в таблиці 3.16, спостерігається як поступове нарощування чисельності персоналу до 2021 року, що корелює зі зростанням обсягів реалізованих проєктів та стабільністю інвестиційного середовища, так і різке скорочення штатної чисельності у 2022 році, що безпосередньо зумовлене воєнними діями, які призвели до релокації

значної частки працівників, призупинення низки об'єктів будівництва та зміни стратегічних пріоритетів у сфері кадрового забезпечення.

Таблиця 3.16

Аналіз трудових ресурсів підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс» (2019–2024рр.)

Рік	Загальна кількість працівників	Частка кваліфікованих робітників, %	Частка інженерно-технічного персоналу, %	Частка адміністративного персоналу, %	Середній вік працівників, років	Коефіцієнт оновлення персоналу, %
2019	870	65%	20%	15%	38	13.8%
2020	810	64%	22%	14%	39	11.1%
2021	790	63%	23%	14%	40	13.9%
2022	590	60%	25%	15%	41	7.6% (зниження через війну)
2023	710	62%	24%	14%	39	18.3% (активний набір після 2022 р.)
2024	790	65%	23%	12%	38	16.4%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

До 2021 року основними трендами в управлінні трудовими ресурсами було збільшення частки інженерно-технічного персоналу, що пояснюється активним впровадженням цифрових технологій у процеси будівельного планування та управління, а також розширення штату кваліфікованих робітників, що обумовлено зростаючими вимогами до якості виконання будівельних робіт, що, у свою чергу, впливало на необхідність удосконалення механізмів професійної підготовки та адаптації персоналу до нових стандартів галузі [189]. Поступова оптимізація структури зайнятості, яка відзначалася збільшенням продуктивності праці без пропорційного зростання кількості працівників, свідчила про ефективність кадрової політики підприємства в умовах стабільного економічного розвитку.

Проте кризовий період 2022 року кардинально змінив вектор кадрового планування, що проявилось у значному скороченні чисельності персоналу, зростанні рівня плинності кадрів та необхідності перегляду підходів до утримання кваліфікованих спеціалістів. Втрата частини ключових працівників вимагала негайних заходів щодо компенсації кадрового дефіциту шляхом

підвищення рівня оплати праці, впровадження системи матеріальної та нематеріальної мотивації, а також організації програм професійної перепідготовки, що сприяло поступовому відновленню кадрового потенціалу в наступні роки.

Період 2023–2024 років характеризується активною стабілізацією чисельності працівників, що стало можливим завдяки ефективним стратегіям адаптації підприємства до змінених умов функціонування, що включали впровадження нових форм організації праці, використання сучасних HR-інструментів для залучення та утримання персоналу, а також підвищення рівня соціальних гарантій [190]. Відновлення кадрового потенціалу відбувалося в умовах поступового зростання інвестицій у будівельний сектор, що супроводжувалося необхідністю залучення нових фахівців із високим рівнем компетентності та досвіду роботи у проєктному управлінні, що вимагало додаткових ресурсів на навчання та адаптацію персоналу.

Аналіз динаміки трудових ресурсів будівельного підприємства демонструє важливість стратегічного планування у сфері HR-менеджменту, що базується на гнучкості, адаптивності та орієнтації на довгостроковий розвиток кадрового потенціалу [191]. Виявлені тенденції свідчать про необхідність розробки інноваційних методик управління людським капіталом, що включають комплексні підходи до підвищення кваліфікації, створення ефективної системи мотивації та впровадження адаптивних механізмів реагування на зовнішні виклики, що є критично важливими у забезпеченні стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

Дискурсивний аналіз діяльності будівельно-інвестиційної компанії ТОВ БК «Альфа-Сервіс» дозволяє оцінити ключові аспекти її функціонування у будівельній галузі України. Аналіз охоплює економічні, правові, управлінські та соціальні наративи, які визначають розвиток компанії та її сприйняття в інформаційному просторі.

Одним із ключових аспектів є економічний дискурс, що зосереджується на фінансових показниках компанії. Згідно з відкритими джерелами,

спостерігається значне зниження доходів у 2022 році, що пояснюється макроекономічними факторами, такими як війна, інфляція та девальвація гривні (табл.3.17). У 2023 році відбулося часткове відновлення фінансових показників, але темпи зростання залишаються нестабільними.

Таблиця 3.17

Динаміка фінансових показників ТОВ БК «Альфа-Сервіс»

Рік	Дохід (грн)	Чистий прибуток (грн)
2021	32 094 400	1 685 400
2022	10 276 400	76 300
2023	12 481 100	78 400

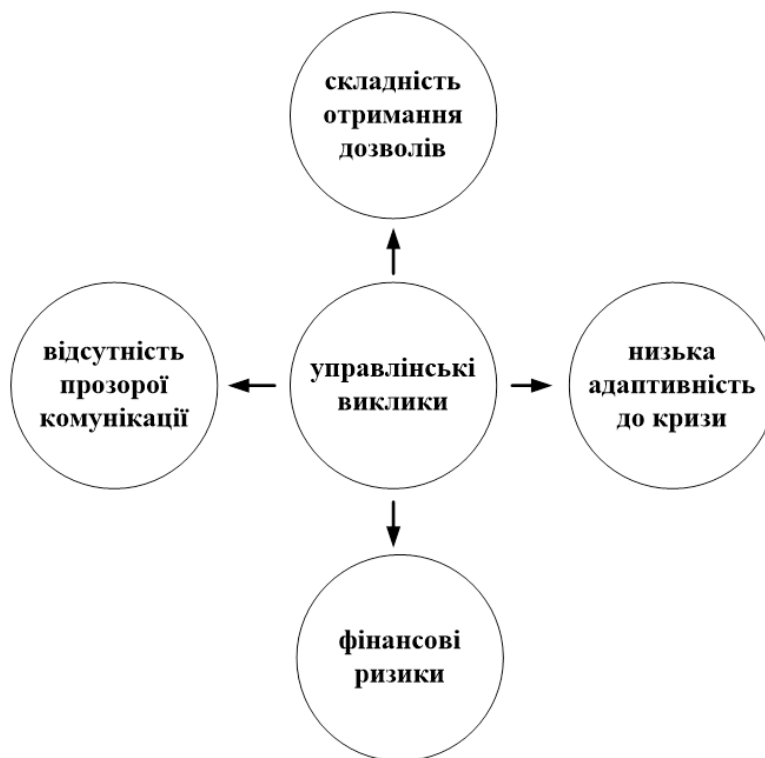
Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

У будівельному дискурсі важливими є питання технологій та відповідності нормативним вимогам. Компанія працює у сфері житлового і нежитлового будівництва, де ключовими є фактори енергоефективності, використання інноваційних матеріалів та відповідність європейським стандартам. Водночас будівельний ринок України стикається з проблемами, зокрема затримками у видачі дозволів на будівництво та змінами у регуляторному середовищі, що безпосередньо впливають на діяльність забудовників.

З управлінської точки зору компанія зіштовхується з викликами щодо прозорості управлінських рішень та взаємодії з державними органами. Регуляторні бар'єри є одним із основних ризиків, оскільки процедури погодження проєктної документації та дозвільної діяльності часто ускладнені бюрократичними процедурами. На рисунку 3.2 представлено основні управлінські виклики, які впливають на діяльність компанії.

Соціальний дискурс пов'язаний із іміджем компанії серед громадськості та її впливом на міське середовище. Важливими є питання репутаційних ризиків, зокрема критика забудов у щільно забудованих районах, скарги місцевих мешканців та відповідальність за екологічні аспекти будівництва. Інформаційна політика компанії є недостатньо розвиненою, що створює вакуум для формування негативного сприйняття серед громадськості.

З огляду на вищезазначене, існують певні шляхи покращення дискурсивної позиції ТОВ БК «Альфа-Сервіс» у будівельному секторі. Запровадження активнішої інформаційної політики, посилення корпоративної соціальної відповідальності, підвищення інвестиційної привабливості та оптимізація дозвільних процедур можуть сприяти зміцненню позицій компанії на ринку.



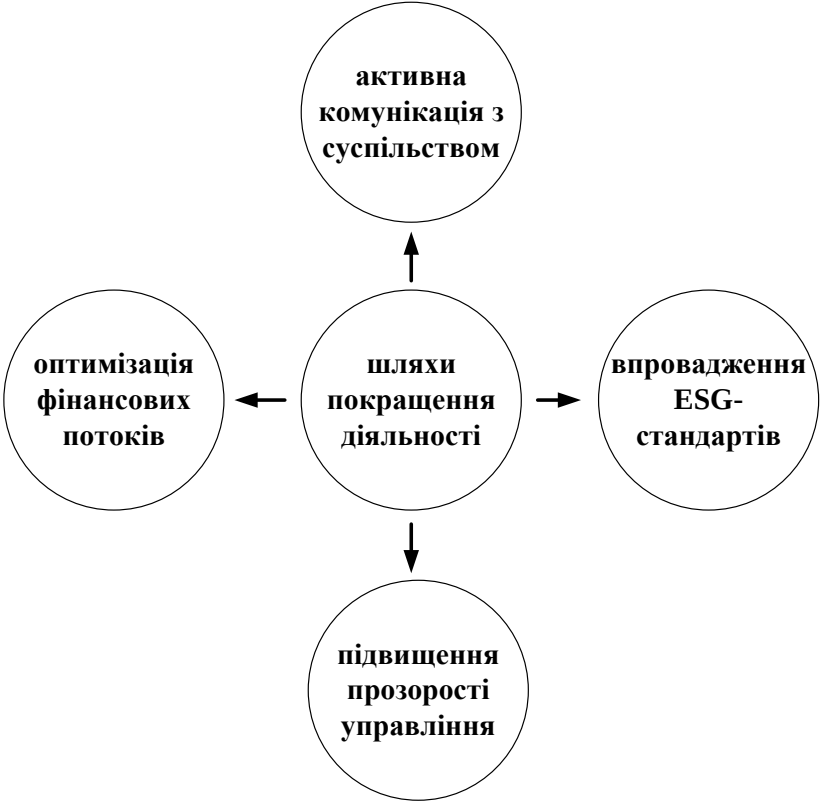
Джерело: складено автором на основі [191]

Рис. 3.2 Управлінські виклики, які можуть виникати в діяльності будівельного підприємства

Візуалізація стратегічних напрямків розвитку компанії представлена на рисунку 3.3. Дискурсивний аналіз показує, що діяльність ТОВ БК «Альфа-Сервіс» є складним багатофакторним процесом, на який впливають як макроекономічні умови, так і внутрішні управлінські рішення. Вирішення проблем регуляторного характеру, покращення фінансових показників та підвищення інформаційної відкритості сприятимуть зростанню довіри до компанії та її стабільному розвитку.

Будівельна інвестиційна компанія ТОВ БК «Альфа-Сервіс» визначає свої стратегічні вектори розвитку, орієнтуючись на сучасні виклики та тенденції

ринку (табл.3.18). Головна мета - стале зростання, інноваційний підхід та забезпечення високих стандартів якості.



Джерело: складено автором на основі [191]

Рис. 3.3 Шляхи покращення діяльності будівельного підприємства

Одним із ключових напрямів є технологічна модернізація. Компанія впроваджує BIM-моделювання, автоматизовані системи управління будівництвом та цифрові платформи контролю якості [192]. Це дозволяє мінімізувати ризики, підвищити ефективність і забезпечити прозорість усіх етапів реалізації проектів.

Таблиця 3.18

Прогнозування ефективності від впровадження технологічних інновацій в операційній діяльності підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс»

Технологічні інновації	Очікувані результати
Впровадження BIM-моделювання	Зниження витрат на 15%
Автоматизація процесів будівництва	Скорочення термінів на 20%
Використання дронів для контролю	Збільшення точності на 30%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Наступним стратегічним пріоритетом є екологічна відповідальність. ТОВ БК «Альфа-Сервіс» розробляє та впроваджує енергоефективні рішення, включаючи застосування відновлюваних джерел енергії, переробку будівельних матеріалів та використання екологічно чистих технологій (табл.3.19). Це дозволяє не лише зменшити викиди CO₂, а й підвищити привабливість об'єктів серед екосвідомих клієнтів.

Таблиця 3.19

Вплив змін в екологічній політиці на операційну діяльність підприємства
ТОВ БК «Альфа-Сервіс»

Екологічні ініціативи	Вплив на довкілля
Використання сонячних панелей	Зменшення споживання електроенергії на 25%
Переробка будівельних матеріалів	Скорочення відходів на 30%
Озеленення міських просторів	Покращення якості повітря

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Удосконалення управлінських процесів відіграє важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності компанії. Завдяки впровадженню сучасних ERP-систем, оптимізується логістика, зменшуються адміністративні витрати та покращується координація між підрозділами. Динамічний підхід до управління дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та адаптувати стратегії відповідно до поточних викликів.

Ще один важливий напрямок - розвиток людського капіталу. Компанія активно інвестує в навчання персоналу, підвищення кваліфікації та розвиток корпоративної культури. Програми стажувань, внутрішні тренінги та партнерства з освітніми установами сприяють залученню висококваліфікованих спеціалістів [194] .

Схема підходу до розвитку персоналу:

1. Визначення ключових компетенцій
2. Впровадження програм навчання
3. Мотивація та кар'єрний ріст
4. Залучення нових фахівців

Стратегічні вектори розвитку ТОВ БК «Альфа-Сервіс» базуються на поєднанні інноваційних технологій, екологічної відповідальності, ефективного управління та розвитку людського капіталу, що забезпечує довгостроковий успіх компанії на ринку.

3.3 Використання HR-менеджментом сучасних концепцій, моделей цифровізації та автоматизації з метою підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств

Задоволеність персоналу умовами праці є ключовим чинником забезпечення високої продуктивності праці, зниження плинності кадрів і формування сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві. У контексті будівельної галузі України, яка характеризується високим ступенем фізичного та психоемоційного навантаження, сезонністю робіт, підвищеними ризиками травматизму та нестабільною ринковою кон'юнктурою, формування науково обґрунтованих індикаторів задоволеності персоналу набуває особливої актуальності. З огляду на це, доцільним є розроблення системи кількісних та якісних показників, які дозволять здійснювати економічну діагностику рівня задоволеності працівників умовами праці з подальшою метою підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств.

У рамках інтегрального індексу задоволеності персоналу умовами роботи доцільно враховувати такі аспекти, які в комплексі відображають не лише матеріально-технічну та організаційну складові умов праці, але й соціальні, психологічні та інституційні чинники. Наприклад, одним із ключових індикаторів є рівень забезпеченості працівників засобами індивідуального та колективного захисту, адже наявність сертифікованих засобів безпеки, які відповідають сучасним нормам охорони праці, прямо корелює із зниженням рівня виробничого травматизму, а отже, впливає на загальне відчуття безпеки у працівників. [195]

Наступним суттєвим показником є ступінь задоволеності працівників організацією режиму праці та відпочинку, який передбачає оцінку тривалості

робочого дня, можливості отримання передбачених законодавством перерв, режиму відпусток, а також відповідності встановленого графіку фізіологічним потребам людини. У разі, коли порушення у цій сфері є систематичними, відбувається підвищення рівня фізичної та психоемоційної втоми, що призводить до зниження мотивації працівників і їх бажання залишатися на підприємстві в довгостроковій перспективі.

Не менш важливим є і рівень забезпечення працівників побутовими умовами, включаючи облаштування роздягалень, душових, їдалень та інших соціально-побутових приміщень. Комфортність середовища праці, яка визначається температурно-вологісним режимом, рівнем шуму, вібрації, освітлення, а також відсутністю шкідливих речовин у повітрі, справляє безпосередній вплив на фізичний та психологічний стан персоналу, а отже, потребує постійного моніторингу і вдосконалення.

Значущим чинником, що впливає на задоволеність умовами праці, є також рівень справедливої оцінки та визнання професійних досягнень працівників. У ситуаціях, коли система мотивації є прозорою, диференційованою та враховує індивідуальні досягнення, значно підвищується лояльність персоналу та зменшується рівень внутрішньої плинності кадрів [195].

Слід також ураховувати індикатор професійного розвитку працівників, зокрема, наявність можливостей підвищення кваліфікації, участі у семінарах, навчальних тренінгах, сертифікаційних програмах, що забезпечує зростання інтелектуального капіталу підприємства та формує у працівників відчуття перспективності зайнятості. За відсутності таких можливостей формується стан професійного застою, який негативно позначається на інноваційній активності працівника.

Крім цього, важливо оцінювати показник соціального захисту працівників, який включає не лише дотримання вимог трудового законодавства, а й надання додаткових соціальних гарантій, зокрема, добровільного медичного страхування, пільгового харчування, фінансової допомоги у разі непередбачених обставин. Наявність соціального пакету формує у працівників

відчуття турботи з боку роботодавця, що сприяє зростанню їх емоційної прихильності до підприємства.

Ще одним аспектом, який має бути врахований, є ефективність внутрішньої комунікації між працівниками та керівництвом, адже відкритість, прозорість і зворотний зв'язок з боку адміністрації є основою побудови довірливих взаємин. [196] Якщо працівники мають можливість висловлювати свої зауваження, пропозиції або скарги без побоювання санкцій, вони відчують свою залученість у процес прийняття рішень, що підвищує їх мотивацію.

Доцільно також оцінювати ступінь конфліктогенності у колективі, що включає виявлення частоти трудових конфліктів, мобінгу, дискримінації чи проявів професійної дегуманізації. Позитивний мікроклімат у колективі, що ґрунтується на взаємній повазі та підтримці, забезпечує емоційний комфорт працівників, сприяючи підвищенню якості виконання ними службових обов'язків.

До структури інтегрального індексу слід включити показник стабільності зайнятості, що передбачає аналіз динаміки укладання і розірвання трудових договорів, частоти залучення тимчасових працівників, сезонності робіт та інших змін у кадровій політиці. Нестабільність робочого місця створює відчуття невизначеності і напруги, що негативно позначається на загальному рівні задоволеності працівників (табл. 3.20) [197] .

Останнім, але не менш важливим чинником, є рівень заробітної плати та її відповідність обсягу виконаної роботи, рівню кваліфікації, складності умов праці та середньогалузевим стандартам. Наявність своєчасної та гідної оплати праці є базовою умовою задоволення потреб працівника, тому її оцінка має бути не лише кількісною, але й якісною, з урахуванням суб'єктивного сприйняття справедливості оплати з боку самих працівників.

У таблиці було систематизовано десять ключових індикаторів, що є складовими інтегрального індексу задоволеності працівників умовами праці на будівельних підприємствах. Кожен з цих показників характеризується

змістовною сутністю, яка розкриває специфіку його впливу на персонал, та очікуваним ефектом у контексті ефективності функціонування підприємства [197].

Таблиця 3.20

Фактори організації праці та їхній вплив на ефективність роботи персоналу

Показник	Описовий зміст	Очікуваний вплив на ефективність
Забезпечення засобами захисту	Відповідність СІЗ нормам охорони праці	Зниження травматизму, підвищення безпеки
Організація режиму праці та відпочинку	Дотримання законодавчих норм щодо графіку роботи	Підвищення продуктивності, зменшення втоми
Побутові умови праці	Наявність їдалень, душевих, комфортних побутових приміщень	Покращення фізичного стану, зниження стресу
Система визнання досягнень	Мотиваційна система премій, похвал, рейтингів	Зростання мотивації, зниження плинності
Професійний розвиток	Наявність програм підвищення кваліфікації	Формування кадрового резерву, підвищення компетентності
Соціальний захист	Страховання, додаткові гарантії, пільги	Зміцнення лояльності працівників
Внутрішня комунікація	Доступність керівництва, відкритість до пропозицій	Зростання довіри, зниження конфліктності
Колективний мікроклімат	Відсутність конфліктів, психологічна підтримка	Поліпшення співпраці, зменшення стресу
Стабільність зайнятості	Частота змін у кадровому складі	Підвищення впевненості у завтрашньому дні
Рівень заробітної плати	Співвідношення оплати до зусиль і середніх ринкових ставок	Підвищення задоволеності, зменшення ризику звільнень

Джерело: складено автором на основі [197]

1. **Забезпечення засобами захисту:** Цей показник оцінює рівень доступності та відповідності засобів індивідуального захисту (каски, спецодяг, респіратори, страховочні системи тощо) до вимог чинного законодавства з охорони праці. На будівельних майданчиках, де ймовірність травматизму є значно вищою, ніж у багатьох інших галузях, саме якість захисту відіграє ключову роль у формуванні відчуття безпеки у працівників, а отже — впливає на їх загальну психологічну стійкість і працездатність.

2. **Організація режиму праці та відпочинку:** Передбачає оцінку, наскільки чітко дотримуються норми трудового законодавства, пов'язані з тривалістю

робочого дня, перервами, вихідними днями, щорічними відпустками. У випадку, коли режим праці не відповідає фізіологічним і соціальним потребам працівника, це призводить до зниження його продуктивності, погіршення морального стану та ризику виникнення хронічного перевтомлення.

3. Побутові умови праці: Включають оцінювання стану інфраструктури на будівельному майданчику: доступність їдальні, кімнат відпочинку, роздягалень, душових. Незадовільні побутові умови створюють дискомфорт, знижують загальний тонус працівника та можуть спричинити відчуття зневаги з боку керівництва.

4. Система визнання досягнень: Індикатор показує, чи відзначаються трудові успіхи працівників преміями, грамотами, усним визнанням, просуванням по службі. Це є елементом нематеріальної мотивації, що значно впливає на ступінь ідентифікації працівника з підприємством.

5. Професійний розвиток: Оцінюється наявність системи навчання, стажування, підвищення кваліфікації. Доступ до професійного зростання забезпечує не лише покращення індивідуальної кваліфікації, але й сприяє відчуттю стабільності та перспективності працевлаштування.

6. Соціальний захист: Враховується обсяг соціальних гарантій, що виходять за межі базових законодавчих норм: добровільне медичне страхування, матеріальна допомога, гнучкий графік у разі сімейних обставин. Це створює атмосферу турботи та справедливості у колективі.

7. Внутрішня комунікація: Йдеться про зворотний зв'язок між адміністрацією та робітниками. Якщо працівники можуть висловлювати побажання, критику чи ідеї — це створює відчуття причетності до управління підприємством.

8. Колективний мікроклімат: Визначається рівнем доброзичливості, відсутністю конфліктів, солідарністю серед колег. Позитивна соціальна атмосфера — запорука стабільного емоційного стану працівника.

9. Стабільність зайнятості: Мається на увазі наявність довготривалих трудових відносин, відсутність затримок із зарплатнею, мінімізація сезонного

безробіття. Нестабільність породжує страхи, які негативно впливають на ефективність виконання завдань.

10. Рівень заробітної плати: Базовий індикатор, що охоплює не лише обсяг винагороди, але й її своєчасність, справедливість у порівнянні з ринковими умовами. Низька або нестабільна зарплатня — одна з головних причин плинності кадрів.

Повномасштабна війна в Україні, яка триває з 2022 року, суттєво змінила контекст зайнятості у будівельній галузі. У перші місяці бойових дій значна частина будівельних проектів була зупинена, об'єкти інфраструктури зруйновані, а працівники евакуйовані або мобілізовані [199]. Згодом почався процес адаптації підприємств до нових умов, який супроводжувався низкою викликів:

- підвищення рівня ризиків: постійна загроза ракетних обстрілів, мінування територій, аварійні ситуації на об'єктах ускладнили забезпечення безпечного середовища праці. У таких умовах забезпечення персоналу сучасними засобами захисту стало не лише вимогою законодавства, а й базовим фактором виживання.

- психоемоційне виснаження: військові дії, втрата домівок, рідних, переживання за майбутнє спричинили підвищення рівня стресу серед працівників. Психологічна підтримка персоналу, належне ставлення керівництва та доступ до психологічного консультування стали критично важливими.

- проблеми з логістикою та інфраструктурою: зруйновані дороги, нестача матеріалів, перебої з енергією ускладнили виконання обов'язків, що, у свою чергу, могло знижувати мотивацію та підвищувати рівень незадоволеності.

- зниження рівня доходів: зменшення замовлень, відсутність системної державної підтримки для частини підприємств призвели до скорочення обсягів зарплат і соціальних виплат. У деяких випадках затримки зарплати або перехід на часткову зайнятість стали поширеними [200].

Задоволеність працівників у воєнний час набуває не лише економічного, але й безпекового значення. Працівники, які відчують підтримку та захищеність, демонструють:

- вищу стресостійкість, що дозволяє ефективніше виконувати завдання навіть у надзвичайних умовах;
- схильність до командної роботи, що критично важливо в умовах постійного ризику;
- меншу плинність кадрів, що забезпечує збереження досвіду та стабільність виконання проектів.

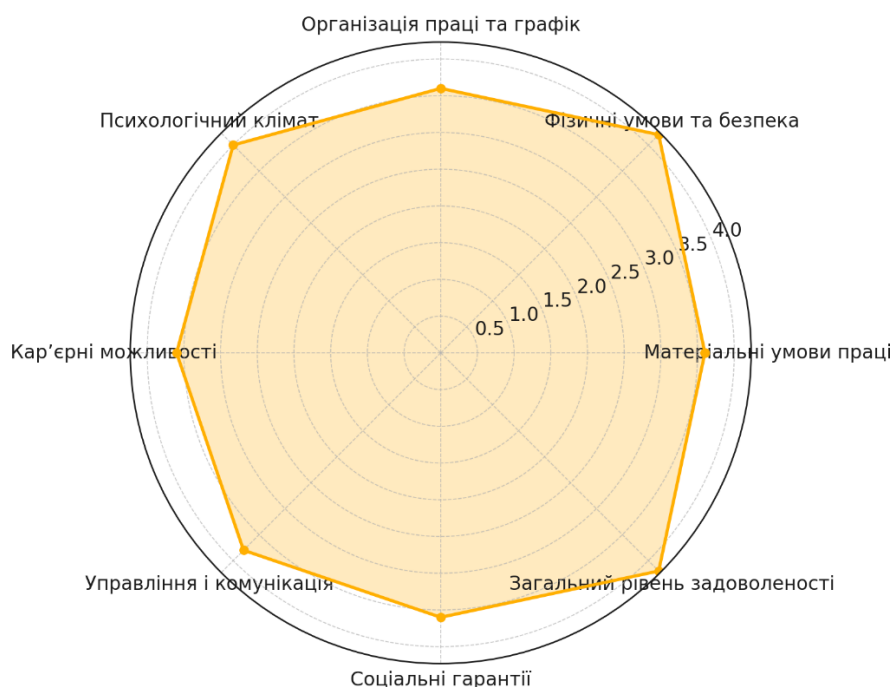
У процесі післявоєнної відбудови, який уже розпочався у звільнених регіонах, саме задоволеність працівників умовами праці буде визначальним чинником успішності реалізації масштабних будівельних програм. Високомотивовані працівники швидше адаптуються до змін, якісніше виконують проєктні завдання, демонструють інноваційну ініціативу та прагнуть до професійного зростання.

Інвестування у поліпшення умов праці, навіть в умовах воєнного стану, є не витратами, а стратегією довгострокового розвитку [201]. Особливо з урахуванням того, що людський капітал стане одним із ключових ресурсів відбудови інфраструктури та економіки України у повоєнний період.

З урахуванням вищезазначених показників можна створити павутинну діаграму (рис.3.4), котра наглядно демонструє оцінювання задоволеності персоналу умовами праці, яка дозволить підприємствам здійснювати глибоку економічну діагностику внутрішніх процесів.

У сучасних умовах ведення бізнесу підприємства стикаються з численними викликами, серед яких ключовими є глобалізація, нестабільність економічного середовища, швидкі технологічні зміни та посилення конкуренції. Для забезпечення ефективної адаптації до цих змін компанії змушені переглядати свою внутрішню організаційну структуру, оптимізувати бізнес-процеси та шукати нові шляхи підвищення ефективності. Важливою складовою такої

трансформації є управління людськими ресурсами, що безпосередньо впливає на продуктивність і здатність організації до змін [202] .



Джерело: складено автором на основі

Рис.3.4 Середнє значення індексу задоволеності персоналу

На основі результатів оцінки варто розробити адаптивні програми соціально-економічного розвитку підприємства, які б включали заходи щодо підвищення стандартів безпеки, покращення мотиваційної політики, розвитку кадрового потенціалу та зміцнення внутрішньої корпоративної культури (табл.3.21). Такий підхід дозволить не лише покращити якість трудового життя працівників, а й забезпечити стабільне економічне зростання будівельних підприємств в умовах конкурентного середовища.

У цьому контексті актуальними стають концепції даунсайзингу та райтсайзингу, які становлять собою підходи до перегляду масштабів діяльності компанії або її внутрішньої структури задля досягнення стратегічних цілей. Ці два підходи часто плутають між собою, оскільки вони обидва передбачають зміни в організаційній структурі, проте вони суттєво відрізняються за своєю метою, причинами застосування та наслідками.

Даунсайзинг (від англ. downsizing) визначається як процес цілеспрямованого скорочення чисельності персоналу або ліквідації окремих структурних підрозділів з метою зниження витрат, підвищення фінансової стійкості або забезпечення виживання організації в умовах економічної кризи. Основними причинами застосування даунсайзингу є зниження прибутковості, падіння обсягів продажу, різке зростання витрат, технологічні зрушення, які дозволяють автоматизувати функції, а також наслідки об'єднання компаній, реструктуризації чи злиття бізнесів.

Таблиця 3.21

Оцінка рівня задоволеності працівників основними аспектами трудової діяльності

	Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4	Працівник 5
Матеріальні умови праці	4	3	5	2	4
Фізичні умови та безпека	5	4	5	3	4
Організація праці та графік	3	4	5	2	4
Психологічний клімат	4	4	4	3	5
Кар'єрні можливості	3	4	5	2	4
Управління і комунікація	4	3	5	3	4
Соціальні гарантії	4	3	5	2	4
Загальний рівень задоволеності	5	4	5	3	4

Джерело: складено автором на основі [202]

Серед позитивних наслідків даунсайзингу можна виділити зменшення витрат на утримання персоналу, зниження операційних витрат і підвищення дисципліни та продуктивності серед залишеного персоналу [203]. Водночас цей процес супроводжується серйозними ризиками: погіршенням морально-психологічного клімату в колективі, втратою висококваліфікованих працівників, зростанням плинності кадрів та зниженням довіри з боку клієнтів і партнерів. Зрештою, якщо даунсайзинг не є частиною добре спланованої довгострокової стратегії, він може мати руйнівні наслідки для корпоративної культури та довгострокової конкурентоспроможності.

На противагу цьому, райтсайзинг (від англ. rightsizing) є стратегічним процесом коригування організаційної структури відповідно до реальних потреб і цілей компанії. Його метою є не лише скорочення витрат, а й забезпечення

ефективного функціонування бізнесу шляхом оптимізації ресурсів, посилення взаємодії між підрозділами та підвищення якості управління. Райтсайзинг може включати як зменшення, так і збільшення чисельності персоналу, зміну функціональних обов'язків, перекваліфікацію працівників або автоматизацію рутинних процесів. Цей підхід зазвичай використовується у період реформування компанії, впровадження нових технологій або зміни ринкової стратегії [203].

Характерною ознакою райтсайзингу є його спрямованість на довгостроковий результат і підвищення стратегічної ефективності, а не лише на тимчасову економію коштів. Наприклад, компанія IBM у 1990-х роках провела глибоку трансформацію свого бізнесу, відмовившись від традиційної моделі продажу техніки на користь надання ІТ-консалтингу табл.3.22. У цьому процесі не просто скорочували штат, а переорієнтовували функції співробітників, навчали їх новим компетенціям і формували нові підрозділи.

Таблиця 3.22

Порівняльний аналіз: даунсайзинг vs. райтсайзинг

Параметр	Даунсайзинг	Райтсайзинг
Основна мета	Скорочення витрат, виживання	Оптимізація для довгострокового розвитку
Фокус	Зменшення персоналу, ліквідація підрозділів	Оптимізація процесів, перебудова структури
Причини	Кризові явища, падіння доходів	Стратегічні зміни, адаптація
Результат	Потенційно демотивація, скорочення	Підвищення ефективності, збереження кадрів

Джерело: складено автором на основі [202]

З огляду на наведені приклади, доцільно класифікувати ці підходи за кількома критеріями. З огляду на мету трансформації, даунсайзинг характеризується як реактивний захід, спрямований на короткострокове зменшення витрат, тоді як райтсайзинг — це проактивна стратегія, яка передбачає цілеспрямоване формування ефективної організаційної структури. За ступенем впливу на персонал, даунсайзинг зазвичай супроводжується звільненнями, тоді як райтсайзинг допускає гнучкіші механізми трансформації, зокрема ротацію кадрів, навчання та підвищення кваліфікації [204]. За

наслідками для корпоративної культури даунсайзинг може мати деморалізуючий ефект, у той час як райтсайзинг, за умови правильного впровадження, здатен навпаки — стимулювати залученість працівників.

У сучасних реаліях трансформація бізнесу нерозривно пов'язана з впровадженням цифрових технологій. Одним із таких технологічних інструментів є система інформаційного моделювання будівель — BIM (Building Information Modeling), яка дозволяє створювати цифрові двійники об'єктів будівництва з урахуванням усіх параметрів, включно з логістикою, строками виконання робіт і кадровими ресурсами. Хоча BIM традиційно застосовується у сфері проєктування та будівництва, дедалі частіше його функціонал інтегрується й у сферу управління персоналом. Це відкриває нові можливості для HR-функції, дозволяючи автоматизувати процеси підбору персоналу, планування ресурсів, прогнозування потреб у кадрах, формування посадових інструкцій на основі проєктних даних тощо.

BIM-технології дають змогу чітко визначити, які фахівці необхідні на тому чи іншому етапі реалізації проєкту, і вчасно адаптувати кадрові ресурси. Застосування аналітичних модулів BIM дозволяє оцінити ефективність роботи кожного працівника на основі його внеску в реалізацію проєктів. [205] Окрім того, BIM може бути використаний для навчання персоналу, зокрема через інтеграцію з AR/VR-технологіями, що забезпечує імітацію реальних виробничих ситуацій у безпечному цифровому середовищі.

Синергія між стратегічним переглядом організаційної структури (через райтсайзинг або, за потреби, даунсайзинг) та впровадженням сучасних цифрових технологій, таких як BIM, дозволяє компаніям не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати довгострокові конкурентні переваги. Результатом такого підходу є підвищення продуктивності, скорочення витрат, зміцнення корпоративної культури та підвищення гнучкості організації в умовах постійних змін ринкового середовища.

У контексті тривалого збройного конфлікту, спричиненого повномасштабним вторгненням росії на територію України у лютому 2022 року,

будівельна галузь, як і багато інших стратегічних секторів національної економіки, зазнала суттєвих трансформацій. Ці зміни, зумовлені екзогенними шоками, призвели до глибокої реструктуризації організаційних, економічних і кадрових процесів, зокрема у вигляді даунсайзингу та райтсайзингу, що стали вимушеними механізмами адаптації до нових умов функціонування[206] .

Даунсайзинг, що в класичному розумінні означає скорочення розмірів підприємства, чисельності персоналу або рівня його активності задля зменшення витрат і підвищення ефективності, у випадку будівельної галузі України часто набував не лише економічного, а й безпекового характеру. З одного боку, значна частина об'єктів капітального будівництва була зруйнована або пошкоджена внаслідок бойових дій, а з іншого – багато підприємств були змушені евакуюватися з окупованих або прифронтових територій, що унеможливлювало підтримку повноцінної операційної діяльності. Водночас, через значні ризики для працівників та втрату логістичних ланцюгів, компанії змушені були проводити оптимізацію структур управління, відмовляючись від зайвих ланок адміністративного апарату, скорочуючи кількість відділів та переводячи частину функцій у віддалений або спрощений режим.

Разом із тим, процес райтсайзингу, який передбачає коригування організаційної структури підприємства відповідно до стратегічних завдань, технологічних потреб та змін зовнішнього середовища, став домінуючим в післявоєнній реконструкційній стратегії [207]. На відміну від даунсайзингу, який часто має кризовий і реактивний характер, райтсайзинг позиціонується як проактивна форма трансформації підприємства, спрямована на досягнення оптимального співвідношення між ресурсами, завданнями та ринковими перспективами. В умовах післявоєнного відновлення, яке передбачає не лише відбудову зруйнованої інфраструктури, а й створення нової, більш адаптивної та енергоефективної будівельної екосистеми, потреба у грамотному плануванні кадрових, інженерних та управлінських ресурсів стала ключовою.

Особливої актуальності райтсайзинг набув у контексті залучення міжнародних інвестицій, що вимагають від українських будівельних компаній

дотримання високих стандартів корпоративного управління, прозорості процесів та ефективності використання капіталу [208]. У зв'язку з цим, відбувається переосмислення ролі та функціоналу технічного персоналу, логістичних фахівців, інженерів з проектування, а також спеціалістів з екологічного та енергетичного аудиту, що обумовлено потребою у відповідності до нових екологічних норм і практик сталого розвитку, підтримуваних міжнародними донорами.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, спричиненого як міграцією населення за кордон, так і мобілізаційними процесами, будівельні компанії змушені впроваджувати мультифункціональні підходи до працевлаштування, коли один фахівець виконує декілька суміжних функцій.[209] Це зумовлює потребу у глибокому перегляді підходів до підвищення кваліфікації персоналу, запровадження внутрішньокорпоративного навчання, а також кооперації з професійно-технічними закладами для формування нових освітніх траєкторій (табл.3.23).

Таблиця 3.23

Основні відмінності між даунсайзингом і райтсайзингом у будівельній галузі

України з урахуванням воєнного та післявоєнного періодів

Критерій	Даунсайзинг (воєнний період)	Райтсайзинг (післявоєнний період)
Ціль	Зменшення витрат, виживання в умовах кризи	Оптимізація структури відповідно до стратегічних цілей
Характер	Реактивний, кризовий	Проактивний, стратегічний
Основні дії	Скорочення персоналу, закриття підрозділів	Перепрофілювання функцій, реструктуризація процесів
Фокус	Ліквідація надлишкових потужностей	Підвищення ефективності та адаптація до нових реалій
Вплив на інновації	Обмеження інновацій через нестачу ресурсів	Активізація впровадження нових технологій та рішень
Контекст	Воєнні дії, небезпека, втрати	Відбудова, залучення інвестицій, потреба в прозорості
Участь держави	Переважно пасивна (реакція на події)	Активна (створення програм підтримки, фінансування проектів)

Джерело: складено автором на основі [208]

Ця трансформація є багатоаспектною та комплексною, оскільки вимагає синхронізації між державним регулятором, локальними органами влади, міжнародними партнерами, а також самими учасниками ринку. Варто зауважити, що з 2023 року в Україні запроваджено ряд ініціатив, спрямованих на підтримку відновлення будівельної галузі, включаючи програму «Велике відновлення», яка передбачає фінансування реконструкції соціальної інфраструктури (шкіл, лікарень, об'єктів енергетики) із залученням коштів міжнародних організацій, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Світовий банк.

Потреба в об'єктивному та неупередженому прогнозуванні подальшого розвитку будівельної галузі передбачає залучення інструментів сценарного планування, економіко-математичного моделювання та ризик-аналізу, що дозволяє точніше окреслити перспективи подальшої трансформації. Такі інструменти, у поєднанні з дослідженням глобальних трендів, сприяють не лише забезпеченню життєздатності сектору, а й підвищенню його конкурентоспроможності на міжнародному ринку [209] .

У реаліях воєнного та поствоєнного стану, процеси даунсайзингу та райтсайзингу в українській будівельній галузі не лише виступають реакцією на кризові виклики, а й формують підґрунтя для переходу до якісно нової моделі управління, орієнтованої на гнучкість, інноваційність та сталий розвиток.

Застосування бізнес-процесів downsizing та rightsizing у будівництві під час війни в Україні: трансформація HR-менеджменту будівельних підприємств

У контексті триваючої війни в Україні, що спричинила значні економічні деструкції, структурні трансформації підприємницької діяльності та критичне скорочення фінансових ресурсів, будівельні компанії змушені переглядати парадигму управління людськими ресурсами, запроваджуючи адаптивні бізнес-стратегії, серед яких особливого значення набувають концепції downsizing та rightsizing, що дозволяють не лише мінімізувати витрати, а й забезпечити гнучкість організаційних структур у відповідь на зміну макроекономічних та політичних чинників.

Скорочення робочої сили, ліквідація низькорентабельних або нефункціональних підрозділів, перегляд операційних витрат, що є ключовими компонентами downsizing, стають вимушеною необхідністю для компаній, які стикаються з нестачею інвестиційного капіталу, дефіцитом матеріально-технічних ресурсів, а також зниженням попиту на житлове та комерційне будівництво, що безпосередньо корелює із зниженням платоспроможності населення та скороченням бізнес-активності в умовах військового конфлікту [209]. Водночас радикальне зменшення чисельності персоналу, що може супроводжуватися демотивацією працівників, втратою кваліфікованих фахівців і погіршенням іміджу компанії на ринку праці, потребує розробки компенсаторних механізмів, орієнтованих на стратегічну реструктуризацію та подальше підвищення продуктивності залишкового кадрового потенціалу.

Альтернативним підходом, що дозволяє оптимізувати бізнес-модель підприємства без кардинального зменшення його трудового потенціалу, виступає rightsizing, який ґрунтується на аналітичному підході до балансування структури зайнятості відповідно до поточних та прогнозованих операційних потреб, забезпечуючи не тільки ефективний перерозподіл функціональних обов'язків між персоналом, а й збереження ключових компетенцій для подальшого масштабування бізнесу після завершення воєнних дій [208]. У цьому контексті стратегія rightsizing сприяє адаптації організаційних структур будівельних компаній до змінного середовища шляхом гнучкого перепрофілювання працівників, інвестицій у їхнє навчання та підвищення кваліфікації, що є критично важливим в умовах трансформації ринку та переходу до відновлювального будівництва, яке набуває особливого значення у постконфліктний період. Порівняння переваг та недоліків downsizing і rightsizing викладено в таблиці 3.24.

Інтеграція механізмів downsizing та rightsizing у HR-менеджмент будівельних підприємств під час війни передбачає впровадження комплексних систем моніторингу продуктивності праці, використання цифрових HR-аналітичних платформ для прогнозування потреб у персоналі, а також розробку

інноваційних підходів до мотивації та адаптації співробітників, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки вимушеного скорочення кадрів, одночасно підвищуючи конкурентоспроможність компанії у складних економічних умовах [210]. Тому лише збалансований підхід до управління трудовими ресурсами, що враховує не лише короткострокові антикризові заходи, а й стратегічні перспективи розвитку підприємства у післявоєнний період, здатний забезпечити стійкість бізнесу, ефективність його функціонування та створення передумов для майбутнього зростання.

Таблиця 3.24

Переваги та недоліки застосування downsizing і rightsizing у будівництві під час війни в Україні

Критерій	Downsizing (Скорочення персоналу)	Rightsizing (Оптимізація персоналу)
Переваги	- Зниження операційних витрат на заробітну плату та соціальні виплати. - Вивільнення фінансових ресурсів для критичних напрямків діяльності. - Швидка адаптація до кризових умов та зменшення витрат на управління персоналом.	- Гнучке управління кадровими ресурсами відповідно до змін у бізнес-процесах. - Підвищення ефективності використання наявного персоналу без значних скорочень. - Можливість перепрофілювання працівників для майбутніх відновлювальних проєктів.
Недоліки	- Втрата кваліфікованих фахівців, що ускладнює відновлення після війни. - Погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, зниження мотивації працівників. - Репутаційні ризики та зменшення привабливості компанії як роботодавця.	- Високі витрати на навчання, перекваліфікацію та адаптацію персоналу. - Необхідність впровадження складних HR-аналітичних систем для ефективного перерозподілу кадрів. - Ризик недостатньої кількості персоналу в разі швидкого відновлення будівельної галузі.

Джерело: складено автором на основі [208]

В умовах післявоєнного відновлення України питання організації будівельних робіт набуває особливого значення, оскільки воно безпосередньо корелює із загальним рівнем соціально-економічного розвитку країни, забезпеченням житлових та інфраструктурних потреб громадян, а також відновленням виробничого потенціалу регіонів, що зазнали руйнувань. Однією з ключових вимог до реалізації будівельних проєктів у післявоєнний період є

забезпечення високої швидкості виконання робіт, що досягається завдяки використанню інноваційних технологій, таких як модульне будівництво, 3D-друк будівельних конструкцій, а також запровадження автоматизованих систем управління процесами, що уможливлюють оптимізацію матеріальних потоків та людських ресурсів. Водночас ефективність реалізації будівельних проектів визначається також здатністю інтегрувати принципи екологічної сталості, що передбачає застосування енергоефективних матеріалів, розробку замкнених циклів використання ресурсів, зменшення обсягу будівельних відходів, а також створення «зелених» інфраструктурних об'єктів, котрі гармонійно поєднуюватимуть естетичну привабливість із функціональністю та мінімальним впливом на довкілля [210].

Фінансова складова реалізації післявоєнних будівельних проектів є не менш важливим аспектом, оскільки державний бюджет, з огляду на потребу фінансування соціальної політики, оборонного сектору та програм економічного стимулювання, вимагає особливої оптимізації витрат у галузі капітального будівництва. Тому необхідність розробки гнучких фінансових моделей, які включатимуть як державне фінансування, так і залучення приватних інвестицій, міжнародної допомоги, механізмів державно-приватного партнерства, кваліфікованого підходу HR-менеджерів, набуває особливого значення. Зокрема, створення інституційних платформ для координації взаємодії між фінансовими установами, будівельними компаніями та урядовими структурами може стати ключовим чинником забезпечення ефективного розподілу ресурсів, а також підвищення рівня прозорості реалізації будівельних проектів, що, своєю чергою, сприятиме мінімізації корупційних ризиків та підвищенню довіри до економічних процесів у країні.

Також, одним, з важливих складових успішного відновлення будівельної галузі є вдосконалення системи управління людськими ресурсами, оскільки в умовах післявоєнного дефіциту кваліфікованих кадрів, що спричинений як демографічними змінами, так і міграційними процесами, зростання чисельності людей з інвалідністю, постає нагальна необхідність у створенні ефективних

механізмів залучення, адаптації, мотивації та утримання персоналу. У цьому контексті HR-менеджмент будівельних підприємств має орієнтуватися на впровадження інноваційних підходів, включаючи цифровізацію процесів управління персоналом, розширення програм професійного навчання, що здійснюватиметься у співпраці з профільними навчальними закладами, а також розробку мотиваційних схем, які передбачатимуть як матеріальні стимули, так і нематеріальні фактори, зокрема, можливості кар'єрного зростання, соціальні пакети та програми підвищення кваліфікації [208]. Крім того, критично важливим аспектом є формування корпоративної культури, заснованої на принципах соціальної відповідальності, інклюзивності та адаптивності до динамічних змін ринку праці, що дозволить не лише підвищити рівень задоволеності співробітників, а й сприятиме збільшенню їхньої продуктивності, а також формуванню стійких конкурентних переваг будівельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Забезпечення швидкості, екологічності та бюджетності будівельних робіт у післявоєнний період вимагає комплексного підходу, що охоплює як технічні, фінансові, так і управлінські аспекти, а вдосконалення HR-менеджменту є невід'ємною складовою успішної реалізації будівельних проектів, що забезпечить стійке економічне відновлення України та створить підґрунтя для її майбутнього розвитку.

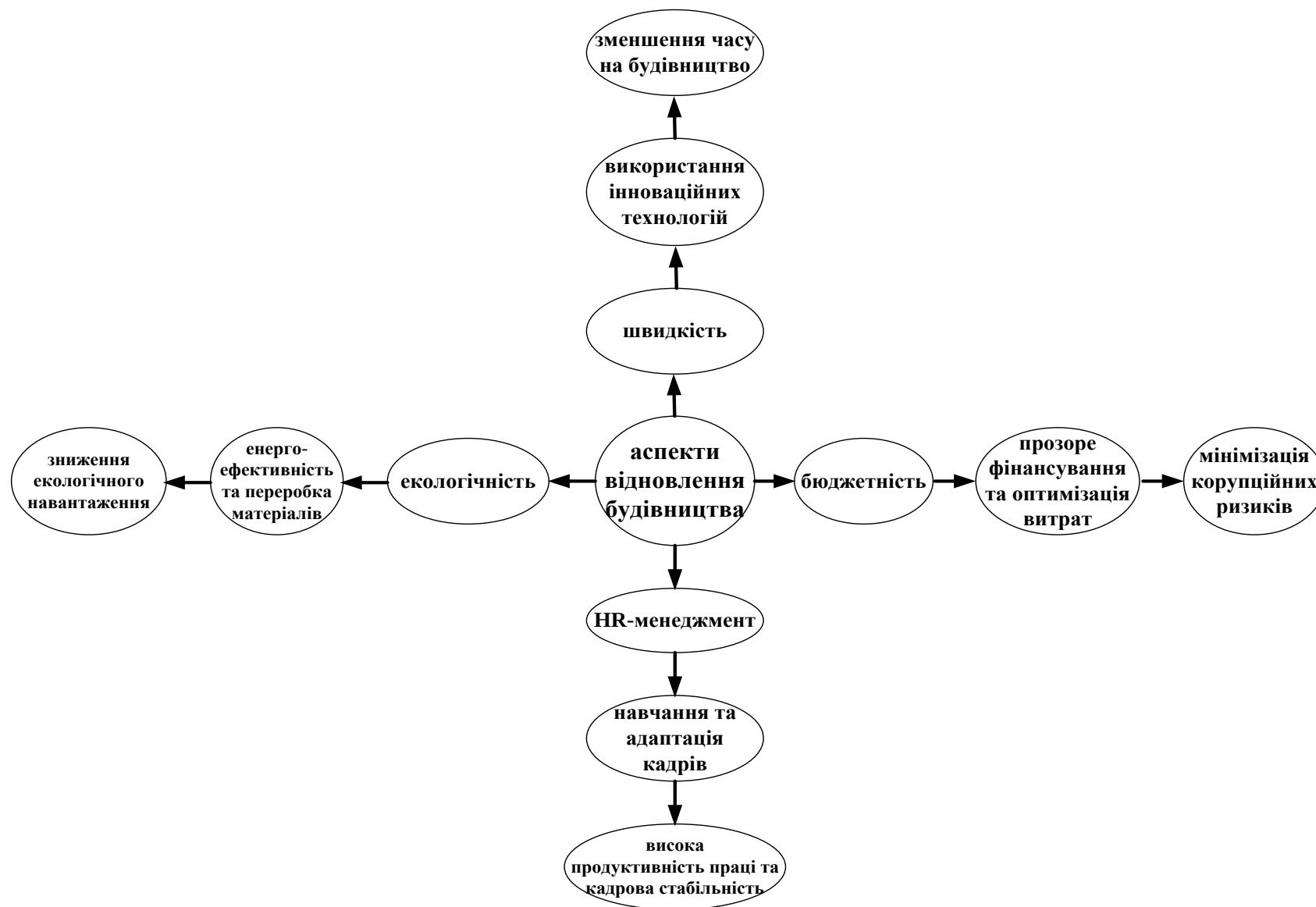
Враховуючи всі зазначені аспекти з рис.3.5, ефективне планування та реалізація будівельних робіт після війни вимагають комплексного підходу, який поєднує стратегічне управління ресурсами, використання технологічних інновацій, екологічну відповідальність та соціально орієнтовані методи HR-менеджменту, що в сукупності дозволяє не лише оперативно відновити зруйновану інфраструктуру, а й створити сприятливі передумови для довгострокового економічного розвитку та підвищення якості життя населення.

Забезпечення високої ефективності управління трудовими ресурсами у післявоєнний період, який характеризується необхідністю прискореної реконструкції інфраструктури та житлового фонду, безпосередньо залежить від

здатності HR-менеджменту інтегрувати сучасні методи механізації, впровадження високотехнологічної будівельної техніки та раціональне використання пересувних механізованих колон у процеси відновлення економічного потенціалу країни. Оскільки відбудова національної економіки потребує залучення значних інвестиційних ресурсів, що мають бути розподілені між капіталовкладеннями у технологічне оснащення, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію логістичних процесів, стратегічне планування діяльності HR-відділів стає критично важливим фактором у підвищенні загальної продуктивності трудових колективів.

Використання сучасних механізмів та автоматизованих систем у будівництві значною мірою сприяє мінімізації трудовитрат, підвищенню безпеки на робочих місцях та зниженню ймовірності виробничих ризиків, що, у свою чергу, дозволяє HR-менеджерам зосередитися на розробці стратегій залучення висококваліфікованих кадрів, адаптації персоналу до нових умов праці та впровадженні систем мотивації, орієнтованих на досягнення високих показників продуктивності.

Зважаючи на те, що механізація будівельних процесів безпосередньо впливає на темпи реалізації проектів, скорочення витрат та підвищення якості кінцевого результату, ключовою задачею HR-менеджменту є гармонізація взаємодії між людським капіталом і технічним потенціалом підприємств, що беруть участь у реконструкції зруйнованих об'єктів інфраструктури.



Джерело: складено автором на основі [209]

Рис.3.5 Ключові аспекти відновлення будівництва після війни в Україні

Пересувні механізовані колони, які представляють собою мобільні формування, оснащені спеціалізованою технікою для виконання комплексних будівельних робіт, дозволяють значно підвищити ефективність використання трудових ресурсів, оскільки їх застосування сприяє оперативному розгортанню робіт на різних об'єктах одночасно, що, у свою чергу, забезпечує скорочення термінів реалізації проектів, зменшення непродуктивних витрат та оптимізацію організаційно-управлінських процесів [210]. Водночас HR-менеджери повинні враховувати специфіку роботи мобільних бригад, розробляючи ефективні механізми координації між різними структурними підрозділами та забезпечуючи належний рівень професійної підготовки працівників, які залучаються до виконання завдань підвищеної складності у сфері будівельного виробництва.

В умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили, що виникає внаслідок значних міграційних потоків та демографічних змін, які спричинила війна, ефективне використання механізованих засобів стає одним із найважливіших аспектів діяльності HR-служб, адже це дозволяє компенсувати нестачу персоналу за рахунок підвищення продуктивності праці, а також сприяє створенню безпечних умов для робітників, що, у свою чергу, позитивно впливає на рівень мотивації та загальний емоційний стан трудового колективу. Крім того, інтеграція інноваційних технологій у систему будівельного виробництва передбачає необхідність розробки та впровадження спеціалізованих освітніх програм, що дозволять працівникам не лише адаптуватися до нових технологічних умов, а й підвищити рівень професійної компетентності, що є одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку галузі.

Враховуючи вищезазначені аспекти, можна зробити висновок, що ефективне застосування HR-менеджментом механізації, техніки та пересувних механізованих колон у післявоєнному будівництві України є не лише запорукою оперативного відновлення зруйнованих об'єктів інфраструктури, а й важливим елементом у формуванні стратегії довгострокового розвитку будівельної галузі, що передбачає не лише використання сучасних технологій, а й створення умов

для підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, удосконалення методів мотивації працівників та формування ефективних організаційно-управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення сталого економічного зростання [211].

В умовах глобальної цифрової трансформації, що безпосередньо впливає на методи управління людськими ресурсами в будівельній сфері, концепція Jailbreak Revolution набуває особливого значення, оскільки її застосування в контексті HR-менеджменту може сприяти значному підвищенню ефективності організаційних процесів, оптимізації використання кадрового потенціалу та формуванню інноваційних підходів до професійного розвитку персоналу, що, своєю чергою, забезпечує стійке зростання конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі.

Застосування концепції Jailbreak Revolution у сфері управління людськими ресурсами передбачає використання методів нетрадиційного підходу до організації трудових процесів, що ґрунтується на адаптації гнучких моделей управління персоналом, розширенні можливостей креативного підходу до професійного розвитку та використанні сучасних цифрових платформ для автоматизації рекрутингу, навчання та моніторингу ефективності роботи співробітників, що сприяє не лише покращенню показників продуктивності, а й формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективах.

Однією з ключових особливостей застосування даного підходу є можливість впровадження принципів самокерованих команд, які, використовуючи цифрові інструменти для розподілу завдань та оцінки результатів, здатні мінімізувати бюрократичні процеси, що традиційно супроводжують діяльність HR-служб у будівельному секторі, водночас підвищуючи рівень залученості працівників до прийняття стратегічних рішень і формування організаційної культури на основі відкритості, прозорості та інноваційного мислення табл.3.25.

Важливим аспектом є також розширення можливостей для реалізації програм безперервного навчання, які базуються на використанні інструментів адаптивного навчання та штучного інтелекту, що дозволяє не лише забезпечити

відповідність професійних компетенцій працівників вимогам сучасного ринку праці, а й сприяти їх кар'єрному зростанню, що, своєю чергою, є одним із ключових факторів зниження рівня плинності кадрів у будівельній галузі, де кадровий дефіцит залишається однією з найбільш актуальних проблем, що потребує комплексного підходу до вирішення.

Таблиця 3.25

Переваги запровадження рекомендованих цифровізованих методів для підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств

Аспект	Характеристика	Очікуваний ефект
Використання гнучких моделей управління персоналом	Застосування Agile, Scrum та інших адаптивних методик в HR	Підвищення продуктивності та швидкості адаптації до змін
Автоматизація процесів рекрутингу та моніторингу ефективності	Використання AI та HR-аналітики для відбору персоналу	Зниження витрат часу на рекрутинг та покращення якості підбору кадрів
Впровадження самокерованих команд	Формування автономних робочих груп	Зростання рівня відповідальності та мотивації співробітників
Використання цифрових платформ для професійного розвитку	Онлайн-курси, мікронавчання, платформи дистанційного розвитку	Покращення кваліфікації працівників та кар'єрні перспективи
Гейміфікація процесів управління персоналом	Впровадження елементів гри у навчальні програми та KPI	Підвищення залученості та ефективності роботи співробітників

Джерело: складено автором на основі [207]

Сучасні підходи до управління людськими ресурсами вимагають високої адаптивності, що обумовлено динамічністю ринкового середовища, технологічними інноваціями та зростаючими вимогами до ефективності управлінських рішень, тому актуальним завданням є впровадження методик Agile, Scrum та інших гнучких підходів у сферу будівельного менеджменту, де традиційні методи управління нерідко демонструють недостатню гнучкість та пристосованість до швидко змінюваних умов [211].

Зважаючи на специфіку будівельної галузі, що характеризується високим рівнем проектної невизначеності, довготривалістю життєвого циклу проєктів, великою кількістю задіяних фахівців і необхідністю координації міждисциплінарних команд, застосування методик Agile та Scrum передбачає

трансформацію організаційної структури, реінжиніринг HR-процесів та імплементацію механізмів адаптивного управління людськими ресурсами (табл.3.26), що забезпечить підвищення ефективності взаємодії між учасниками будівельного процесу.

Таблиця 3.26

Аналіз очікуваних змін від застосування сучасних HR-процесів

Методологія	Основні принципи	Очікуваний ефект
Agile	Інкрементальна розробка, гнучкість змін, швидкі ітерації	Зниження ризиків, підвищення прозорості процесів, адаптивність до змін
Scrum	Спільна робота в спринтах, чіткі ролі, регулярні ретроспективи	Оптимізація взаємодії команди, швидке усунення перешкод, ефективне планування
Lean Construction	Усунення втрат, підвищення продуктивності, орієнтація на споживача	Оптимізація ресурсів, зменшення часу будівництва, підвищення якості робіт

Джерело: складено автором на основі [208]

Адаптація гнучких методологій до будівельної сфери має включати створення самоврядних команд, що працюють у рамках чітко визначених спринтів, завдяки чому забезпечується систематичний перегляд виконаних робіт та швидке внесення корективів, що критично важливо в умовах непередбачуваності зовнішніх чинників, серед яких варто відзначити коливання цін на матеріали, зміни в нормативно-правовому полі та потребу в оперативному управлінні логістичними процесами.

Запровадження гнучких HR-підходів вимагає застосування відповідних інструментів, серед яких варто виділити OKR (Objectives and Key Results) для формулювання стратегічних цілей, Kanban-дошки для візуалізації завдань та відстеження їхнього виконання, а також цифрові платформи типу Jira, Trello, Monday.com, що дозволяють оптимізувати процеси управління персоналом, підвищуючи рівень залученості працівників.

Незважаючи на значні переваги впровадження Agile-підходів, слід урахувати потенційні виклики, серед яких необхідність зміни організаційної культури, потреба в додатковому навчанні персоналу та ризик виникнення опору з боку керівництва чи лінійних працівників, що робить важливим

формування стратегій подолання цих бар'єрів через проведення спеціалізованих тренінгів, залучення зовнішніх консультантів та запровадження механізмів стимулювання адаптивної поведінки в компанії [208].

Розгляд синергетичної взаємодії економічної діагностики та когнітивно-аналітичного інструментарію оцінювання ефективності HR-менеджменту на прикладі будівельного підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс» дозволив окреслити дискурсивні аспекти проблематики та визначити стратегічні вектори розвитку. Удосконалення економічної діагностики HR-менеджменту потребує впровадження багатофакторного аналізу даних, застосування прогнозних моделей та розробки комплексних методик оцінювання продуктивності людських ресурсів. В умовах високої конкуренції на ринку будівельних послуг особливої уваги потребує питання оптимізації управління персоналом, що включає розробку ефективних програм підготовки кадрів, підвищення рівня кваліфікації працівників та мінімізацію плинності персоналу. Формування інтегрованих моделей управління персоналом, що поєднують когнітивні методи аналізу з економетричними інструментами, сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів, дозволяючи підприємствам більш точно прогнозувати потреби в робочій силі, оптимізувати процеси набору та оцінювати довгострокову ефективність HR-політики.

Актуальним напрямом розвитку є використання сучасних концепцій, моделей цифровізації та автоматизації у сфері HR-менеджменту. Впровадження інноваційних технологій, включаючи штучний інтелект, великі дані та автоматизовані системи прийняття рішень, сприяє підвищенню точності економічної діагностики та оперативності управлінських процесів. У будівельній галузі цифровізація HR-процесів дозволяє значно спростити контроль за виконанням робіт, автоматизувати розподіл трудових ресурсів та покращити координацію між різними структурними підрозділами. Використання мобільних HR-платформ, електронних систем управління персоналом та аналітичних інструментів сприяє зменшенню транзакційних

витрат, підвищенню продуктивності та адаптації кадрової політики до змінних умов ринку праці [211].

Додатковим важливим чинником, що впливає на економічну діагностику HR-менеджменту, є російсько-українська війна, яка суттєво змінила ринок праці та умови функціонування будівельних підприємств. Масштабні руйнування інфраструктури, міграція населення та нестача кваліфікованих кадрів створюють нові виклики для HR-менеджменту. Відбудова країни потребує не лише залучення додаткової робочої сили, а й ефективного управління наявними ресурсами, адаптації процесів підготовки та перепідготовки кадрів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка стратегій швидкої інтеграції внутрішньо переміщених осіб у будівельну сферу, стимулювання повернення кваліфікованих фахівців та впровадження цифрових технологій для підвищення мобільності трудових ресурсів.

Результати дослідження підкреслюють необхідність стратегічного переосмислення підходів до економічної діагностики HR-менеджменту у будівельному секторі, з акцентом на використанні експертного аналізу, синергетичних методів оцінювання та цифрових технологій для підвищення загальної ефективності діяльності підприємств. З огляду на високий рівень конкуренції, сезонність робіт та залежність від державного регулювання, будівельні підприємства мають орієнтуватися на розробку комплексних HR-стратегій, що поєднують традиційні методи управління персоналом із сучасними технологічними рішеннями, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність та сталий розвиток. У контексті післявоєнної відбудови України, HR-менеджмент має бути адаптованим до нових викликів, включаючи зростання попиту на спеціалістів, необхідність швидкої підготовки кадрів та використання інноваційних технологій для оптимізації управлінських процесів.

Висновки до третього розділу

В ході наукової роботи над третім розділом було спрямовано увагу на визначення ключових напрямків удосконалення економічної діагностики HR-менеджменту в операційній системі будівельного підприємства. Дослідження підтверджує важливість експертної оцінки ефективності економічної діагностики як інструменту підвищення рівня управлінських рішень у сфері управління персоналом. Використання кількісних та якісних методів оцінювання дозволяє обґрунтовано аналізувати продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу та вплив HR-стратегій на загальну економічну результативність підприємства. З урахуванням специфіки будівельної галузі, де значну частину робочої сили становлять сезонні та тимчасові працівники, важливим аспектом є розробка адаптивних моделей оцінювання персоналу, які дозволять ефективно прогнозувати кадрові потреби, оптимізувати витрати та підвищити рівень продуктивності.

1. Встановлено, що експертна оцінка є ключовим засобом верифікації діагностичного інструментарію, оскільки дозволяє зіставити емпіричні показники з реальними умовами управлінської практики. Залучення кваліфікованих фахівців дозволяє уникнути викривлень, спричинених автоматизованим аналізом.

2. Результати експертної оцінки слугують базою для коригування HR-стратегії підприємства, що забезпечує її відповідність динаміці внутрішнього та зовнішнього середовища. Отримані дані можуть лягти в основу стратегічного планування та оптимізації HR-функцій.

3. Розкрито потенціал синергетичного підходу до діагностики HR-менеджменту, що поєднує економічні індикатори з когнітивними моделями ухвалення рішень. Такий підхід дозволяє виявити латентні проблеми у функціонуванні персоналу. Практична реалізація синергетичного підходу сприяє підвищенню організаційної гнучкості підприємства, що особливо важливо в умовах змінного ринку праці та інституційної трансформації будівельної галузі.

4. Проведено кейс-аналіз підприємства ТОВ БК «Альфа-Сервіс», що підтвердив практичну ефективність поєднання класичних діагностичних методів із когнітивно-аналітичним моделюванням. Особливу увагу приділено процесам адаптації та продуктивності праці персоналу. Інтеграція моделей штучного інтелекту та машинного навчання у HR-аналітику дозволяє здійснювати проактивне управління людським капіталом, зокрема в частині прогнозування ризиків звільнення, планування навчання, персоналізованого розвитку та оптимізації витрат на персонал.

5. Зазначено, що цифровізація сприяє прозорості кадрових процесів та підвищенню рівня довіри персоналу до управлінських рішень, завдяки чому формується культура зворотного зв'язку, відкритої комунікації та аналітичного мислення на всіх рівнях управління. Інтеграція моделей штучного інтелекту та машинного навчання у HR-аналітику дозволяє здійснювати проактивне управління людським капіталом, зокрема в частині прогнозування ризиків звільнення, планування навчання, персоналізованого розвитку та оптимізації витрат на персонал.

6. Доведено доцільність впровадження стратегій downsizing та rightsizing на будівельних підприємствах України, як інструментів структурної трансформації кадрового потенціалу. Downsizing (оптимізація чисельності) та rightsizing (оптимізація функцій і ролей) в умовах високої конкуренції та ресурсних обмежень дозволяють підвищити продуктивність праці, зменшити витрати на ФОП і забезпечити стратегічну гнучкість організації. Обґрунтовано, що використання цих стратегій має відбуватись на основі результатів глибокої економічної та когнітивної діагностики персоналу з урахуванням етичних, соціальних та правових аспектів.

Основні результати дослідження, викладені в розділі 2 представлено в публікаціях автора [225-229,234-237]

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні отримано нове вирішення наукового завдання обґрунтування теоретико-методичних та прикладних засад забезпечення ефективної економічної діагностики HR-менеджменту в операційній системі будівельного підприємства. Розкриття еволюційно-функціональної природи економічної діагностики HR-менеджменту дозволяє визначити її як динамічний процес, що базується на інтеграції кількісних та якісних методів аналізу. Це забезпечує можливість ідентифікації ризиків, визначення тенденцій розвитку персоналу та корекції управлінських стратегій відповідно до змінних умов зовнішнього середовища.

Дослідження архітекτονіки операційної системи підприємства виявило її багаторівневу динамічну структуру, що потребує системного підходу до організації HR-менеджменту. Формування ефективної системи управління людськими ресурсами передбачає використання адаптивних моделей оцінки продуктивності праці, рівня мотивації персоналу та соціально-економічного потенціалу колективу. Важливим чинником є застосування інформаційно-аналітичних технологій, які забезпечують своєчасний моніторинг та діагностику ключових показників операційної системи.

Економічна діагностика HR-менеджменту в операційній системі будівельного підприємства враховує специфіку галузі, що включає сезонність, високий рівень ризиків та необхідність ефективного використання кадрового потенціалу. Інтеграція стратегічного управління персоналом та фінансово-господарської діяльності у цьому контексті вимагає впровадження інноваційних підходів до оцінки компетенцій працівників, оптимізації процесів підбору та адаптації кадрів, а також формування стабільних трудових колективів.

Результати дослідження підтверджують необхідність розширення теоретико-методологічних засад економічної діагностики HR-менеджменту, а також розробки практичних інструментів для підвищення ефективності управлінських рішень у будівельній галузі.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дало змогу сформулювати такі основні наукові висновки, які відображають концептуальні підходи, практичні інструменти та стратегічні орієнтири удосконалення системи управління людськими ресурсами з урахуванням галузевої специфіки та сучасних викликів будівельного сектору:

1. Дослідження доводить, що економічна діагностика HR-менеджменту вимагає системної інтеграції когнітивних та інструментальних підходів, які враховують еволюційно-функціональні аспекти розвитку управлінських концепцій. Такий підхід дозволяє здійснювати обґрунтований моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність функціонування будівельного підприємства. У результаті забезпечується адаптація управлінських рішень до динамічних умов середовища.

2. Теоретико-методологічний аналіз архітекtonіки операційної системи підприємства дозволив окреслити її як складну відкриту систему, яка реагує на зміни в ресурсному, технологічному та соціальному середовищі. Це стало підґрунтям для визначення стратегічних координат інтеграції HR-менеджменту в операційний контур діяльності підприємства. Особлива увага зосереджена на галузевих особливостях будівництва.

3. Встановлено, що HR-менеджмент у будівельному секторі повинен мати адаптивну природу, орієнтовану на гнучке реагування на потреби ринку праці, внутрішню мобільність персоналу та специфіку виробничого циклу. Інтеграція HR-політик у виробничі процеси сприяє підвищенню ефективності ресурсного забезпечення. Це, у свою чергу, впливає на рівень загальної конкурентоспроможності підприємства.

4. Розроблено модель інтеграції сучасних методологічних концепцій управління персоналом у контекст економічної діагностики, що враховує як стратегічні цілі підприємства, так і фактори зовнішньої невизначеності. Методологічна гнучкість дозволяє адаптувати наукові підходи до конкретних умов будівельного ринку України. Це розширює можливості прогнозування ризиків та розробки антикризових рішень.

5. Проаналізовано ефективність застосування зарубіжних концепцій економічної діагностики HR-менеджменту, що дало змогу ідентифікувати найбільш релевантні для національного ринку інструменти. Виявлено, що імплементація окремих елементів міжнародних моделей потребує глибокої адаптації до локального контексту. Це зумовлено як правовими, так і ментальними відмінностями.

6. Запропоновано авторське бачення методологічного урахування гендерної та міграційної складової в системі економічної діагностики HR-менеджменту, що має особливе значення для будівельної галузі. Демографічна структура робочої сили безпосередньо впливає на кадрову політику, продуктивність праці та соціальну стабільність підприємства. Залучення мігрантів і забезпечення гендерного балансу розглядається як чинник інституційного розвитку.

7. Підтверджено, що використання експертного оцінювання ефективності економічної діагностики є доцільним у контексті стратегічного планування та управлінського контролю. Комплексний підхід до оцінювання дозволяє виявляти слабкі місця у системі HR-менеджменту та своєчасно їх усувати. Це сприяє більш раціональному розподілу ресурсів і підвищенню загальної ефективності управління.

8. Обґрунтовано доцільність застосування синергетичного підходу до аналізу взаємодії економічної діагностики та когнітивно-аналітичного інструментарію оцінювання HR-функцій. Така взаємодія дозволяє створити гнучку модель управління, здатну адаптуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Аналіз кейсу ТОВ БК «Альфа-Сервіс» надає емпіричну базу для подальшого узагальнення.

9. Визначено ключові стратегічні напрями вдосконалення системи HR-менеджменту шляхом впровадження цифрових рішень, автоматизації процесів та розширення аналітичної підтримки прийняття рішень. Це дозволяє забезпечити більшу прозорість та точність управлінських дій. Автоматизовані системи діагностики сприяють підвищенню швидкості реакції на організаційні зміни. Зазначено, що експертна оцінка в умовах будівельної галузі повинна

враховувати проектно-орієнтований характер діяльності, що передбачає періодичні зміни у кадровому складі та специфіку реалізації тимчасових команд. Це вимагає особливої гнучкості в інтерпретації оцінок.

10. Доведено, що цифровізація HR-процесів у будівельній галузі в умовах повномасштабної агресії росії на території України може виступати каталізатором трансформації операційної системи підприємства, що дає змогу не лише оптимізувати трудові витрати, але й сформувати нову організаційну культуру. Застосування цифрових моделей дозволяє здійснювати глибший аналіз поведінкових та мотиваційних чинників персоналу. Це підвищує якість управлінських рішень.

11. Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики на основі результатів діагностики, орієнтованих на підвищення соціальної відповідальності бізнесу, розвиток корпоративної культури та впровадження принципів сталого розвитку. Ці аспекти набувають особливої ваги в умовах постіндустріального розвитку економіки. Вони створюють додаткову вартість для компанії як соціально відповідального роботодавця в умовах війни та післявоєнної відбудови.

12. У підсумку підкреслюється необхідність подальших наукових досліджень у сфері економічної діагностики HR-менеджменту, зокрема в напрямі інтердисциплінарної інтеграції, інноваційного аналізу та прикладної аналітики, що потрібно враховувати для підвищення ефективності в разі можливих викликів, що можуть бути обумовлені післявоєнною відбудовою та нестачею чоловічої частини населення. Це дозволить сформувати більш ефективні та стійкі моделі управління персоналом у специфічних галузях економіки, таких як будівництво. Створення адаптивної, відкритої до змін системи управління є ключовим чинником успішної трансформації підприємств.

13. У межах дослідження розглянуто концепти downsizing та rightsizing як адаптивні інструменти трансформації HR-менеджменту в умовах зміни ринкової кон'юнктури та оптимізації операційної системи будівельного

підприємства. Показано, що ефективне впровадження стратегій скорочення або переорієнтації кадрового потенціалу вимагає глибокої попередньої економічної діагностики, яка дозволяє мінімізувати соціальні ризики та запобігти втраті критично важливих компетенцій. При цьому rightsizing позиціонується як більш гнучкий та стратегічно обґрунтований підхід, що орієнтований не лише на скорочення витрат, а й на підвищення якісного складу персоналу відповідно до нових цілей і функціональних потреб підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобко, Н. А., & Коваль, Ю. О. (2013). Сутність економічної діагностики діяльності підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, (3), 83–89.
2. Головінов, М. І. (2009). Діагностика як метод дослідження діяльності підприємства в сучасних умовах. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2009_28_2/26.pdf
3. Горбачук, Ю. А., & Кушнір, Н. Б. (2008). Економічна діагностика. Рівне: НУВГП.
4. Воронкова, А. Е. (Ред.). (2006). Діагностика стану підприємства: теорія і практика (448 с.). Харків: ІНЖЕК.
5. Гетьман, О. О. (2004). Економічна діагностика: Навчально-методичний посібник. Дніпропетровськ: ДУЕП.
6. Загорна, Т. О. (2008). Економічна діагностика: Навчальний посібник. Київ: Центр наукової літератури.
7. Глухарев, С. М. (Укл.). (2008). Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (118 с.). Харків: ХНАМГ.
8. Тараруєв, Ю. О. (2012). Конспект лекцій з курсу «Економічна діагностика» (93 с.). Харків: ХНАМГ.
9. Сарай, Н. І. (2015). Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Економіка підприємства» усіх форм навчання. Тернопіль: ТНЕУ.
10. Мочерний, С. В. (Відп. ред.). (2002). Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3. Київ: Видавничий центр «Академія».
11. Косянчук, Т. Ф. (Ред.). (2007). Економічна діагностика: Навчальний посібник. Львів: Новий Світ-2000.
12. Дяків, Р. (Ред.). (2000). Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. Київ: Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук».

13. Євдокимова, Н. М., & Кірієнко, А. В. (2003). Економічна діагностика: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ.
14. Загорна, Т. О. (2007). Економічна діагностика: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури.
15. Сумець, О. М. (2021). Проєктування операційних систем: Підручник. Київ: Університет «КРОК».
16. Василенко, В. А., & Ткаченко, Т. І. (2003). Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ.
17. Курочкін, А. С. (2000). Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: МАУП.
18. Олійник, І. А., Пасічник, В. Г., Романчиков, В. І., & Акіліна, О. В. (2006). Операційний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури.
19. Стерлінгова, А. Н., & Фель, А. В. (2009). Операційний (виробничий) менеджмент: Навчальний посібник. Москва: ІНФРА-М.
20. Сумець, О. М., & Черкашина, М. В. (2013). Операційний менеджмент. Частина 1: Теоретико-методологічний аспект проєктування операційних систем підприємств: Монографія. Харків: КП «Міськдрук».
21. Сумець, О. М. (2013). Операційний менеджмент. Частина 1: Теоретична платформа операційного менеджменту: Підручник. Харків: КП «Міська друкарня».
22. Ткаченко, В. А., & Чимшит, С. І. (2004). Сутність, значення та основні задачі операційного менеджменту. Бізнесінформ, (7-8), 72–79.
23. Школа, І. М., & Михайлівська, О. В. (2004). Операційний менеджмент: Практикум. Чернівці: Книги-XXI століття.
24. Яременко, О. Л., & Сумець, А. М. (2002). Операційний менеджмент: Підручник. Харків: Фоліо.
25. Окландер, Т. О., Педько, І. А., Камбур, О. Л., та ін. (2018). Економіка будівельного підприємства: Підручник. Київ: Центр учбової літератури.

26. Боліла, Н. В. (2019). Функціонально-операційна трансформація систем управління будівельним підприємством на ґрунті Cals-технологій. Управління розвитком складних систем, (40), 156–159. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11969097>

27. Папіж, Ю. С. (2018). Особливості процесу інформаційно-аналітичного забезпечення будівельного підприємства. Вісник НТУ «ХП». Серія: Економічні науки, (20(1296)), 107–110.

28. Чернишев, Д. О. (2017). Модернізація прикладних організаційно-технологічних моделей для функціонально-управлінського супроводу будівельних проєктів. Сучасні проблеми архітектури та містобудування, (48), 295–304.

29. Савчук, Л. М., & Довженко, Ю. О. (2019). Впровадження інформаційних технологій в систему управління персоналом підприємства. У Наука і молодь – 2019: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (с. 50–53). Київ: Навчально-науковий інститут менеджменту та психології ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

30. Савчук, Л. М., & Чиж, О. В. (2019). Конкурентоспроможність персоналу – запорука фінансової стійкості компанії. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cb57c3bb-1d26-49c2-a5e8-b0e78d570880/content>

31. Савчук, Л. М. (2018). Маркетинг персоналу і корпоративна культура. У Стратегічні детермінанти соціально-економічного розвитку в умовах трансформаційних перетворень: Збірник тез доповідей наукових читань, присвячених пам'яті В. П. Череваня (с. 113–116). Київ: ВНЗ "Київський університет ринкових відносин".

32. Данченко, О. Б., Нахімі, М. М., & Савіна, О. Ю. (2020). Ціннісно-орієнтоване управління змістом будівельного проєкту. Вісник Національного технічного університету «ХП». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами, (2), 23–31.

33. Бутенко, О. П., Єрмакова, А. О., & Бондаренко, Ю. С. (2016). Використання концепції Lean-Construction в управлінні будівельними підприємствами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (55), 85–91.
34. Лайкер, Д. К. (2019). *Дао Toyota: 14 принципів менеджменту провідної компанії світу*. Київ: КМ-Букс.
35. Кобилухо, О. Я., & Мельник, Г. М. (n.d.). Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів [Електронний ресурс]. <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/82a2d8bb-d13c-4d63-8040-54b7b9712ca4/content>
36. Аксельрод, Р. Б. (2021). *Трансформація системи менеджменту будівельних підприємств: методологія та науково-прикладний інструментарій* [Монографія]. Київ: ПП Сердюк В. Л.
37. Рижакова, Г. М. (Ред.). (2020). *Системна конфігурація менеджменту будівництва: модернізація методико-аналітичних інструментів* [Кол. монографія]. Київ: Вид-во ДНДІ інформатизації та економіки.
38. Chupryna, I., Ryzhakova, G., Chupryna, K., Tormosov, R., & Gonchar, V. (2022). Designing a toolset for the formalized evaluation and selection of reengineering projects to be implemented at an enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13), 6–19. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.251235>
39. Akselrod, R., Shpakov, A., Ryzhakova, G., Honcharenko, T., Chupryna, I., & Shpakova, N. (2022). Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on Building Information Modeling. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 12(01), 40–50. https://doi.org/10.46338/ijetae0122_05
40. Ryzhakova G., Malykhina O., Pokolenko V., Nesterenko I., Honcharenko T. Construction Project Management with Digital Twin Information System. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*. 2022. Vol. 12, Issue 10, pp. 68–70.

41. Strutynska I. V. Organization and management of digital transformation of business structures: theory, methodology, practice: monograph. Ternopil: V. A. Palyanitsa FOP, 2020. 475 p.

42. Хоменко О. М., Петренко Г. С., Рижакова Г. М., Петруха Н. М., Чуприна Ю. А., Малихіна О. М., Кушнір О. К. Сучасні інструменти та програмні продукти адміністрування будівельними організаціями в умовах трансформації операційних систем менеджменту. Управління розвитком складних систем. 2022. № 52. С. 113–125. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.113-125>.

43. Рижакова Г. М., Кіщак Н. Г., Хоменко О. М., Ротов О. О., Ніколаєва М. Ю., Веремєєва Т. І. Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратегії Integrated Project Delivery. Управління розвитком складних систем. 2022. № 49. С. 113–123. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.49.113-123>.

44. Гончаренко Т. А. Кластерний метод формування метаданих багатовимірних інформаційних систем для розв'язання задач генерального планування. Управління розвитком складних систем. 2020. № 42. С. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.93-101>.

45. Ryzhakova G., Chupryna Iu., Prykhodko D. Development and implementation of innovative technologies in the training of managers (specialty 073 Management) by institutions of higher education. *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum*. 2022. Vol. 9.

46. Pokolenko V., Chupryna Y., Ryzhakova G. Educational and methodical paradigm of positioning construction project management as a specific operating system. *News of Science and Education*. 2022. Vol. 9.

47. Бєленкова О. Ю. Цифрова трансформація будівництва і девелопменту територій як імператив формування стратегій учасників будівельного процесу. Містобудування та територіальне планування. 2022. Вип. 81. С. 13–22.

48. Рижакова Г. М. Економетричні залежності обсягів реалізації продукції (робіт, послуг) малих підприємств в Південному регіоні України. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2010. № 2. С. 15–30.

49. Гончаренко Т. А. Інтеграційна модель життєвого циклу території будівлі на основі BIM. Управління розвитком складних систем. 2020. № 43. С. 83–90. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.83-90>.

50. Рижакова Г. М., Петруха С. В., Кушнір І. І., Ніколаєв Г. В., Роговченко В. С. Інноваційно-прикладна основа структурно-функціональної регламентації операційної системи управління провідних стейкхолдерів будівельного проєкту. Управління розвитком складних систем. 2021. № 47. С. 151–161.

51. Борисенко, С. М. (2021). Оптимізація кадрових витрат у будівельних компаніях: сучасні підходи та інформаційні технології. Вісник економічних досліджень, (5), 78–85.

52. Гнатенко, О. П., & Коваленко, Ю. В. (2020). Використання інформаційних систем управління персоналом у будівельній галузі. Економічний аналіз, (30(1)), 112–119.

53. Гнатенко, О. П., & Коваленко, Ю. В. (2020). Використання інформаційних систем управління персоналом у будівельній галузі. Економічний аналіз, (30(1)), 112–119.

54. Діденко, В. М. (2019). Діджиталізація управління персоналом у будівництві: перспективи та виклики. Менеджмент та економіка будівництва, (3), 45–53.

55. Єршов, П. О. (2021). Оцінка ефективності використання трудових ресурсів у будівельній сфері. Науковий вісник будівельної економіки, (12), 37–42.

56. Кучеренко, Л. В. (2020). Автоматизація HR-процесів як фактор підвищення ефективності підприємства. Економіка та управління підприємством, (6), 98–105.

57. Литвиненко, І. Ю. (2018). Інформаційні системи та технології в управлінні персоналом: методологічний підхід. Сучасний менеджмент, (4), 29–36.

58. Мельник, А. В. (2019). ERP-системи в управлінні витратами на персонал: оцінка економічної ефективності. Фінанси та управління, (1), 56–63.

59. Омельченко, Н. І. (2020). Інформаційні технології у кадровій аналітиці: інструменти та методи. Стратегічне управління підприємством, (5), 113–119.
60. Романенко, Д. П. (2021). Економічний ефект від впровадження інформаційних HR-систем у будівельному секторі. Економічні перспективи та інновації, (7), 88–95.
61. Шевченко, Л. О. (2019). Аналіз ефективності використання кадрових ресурсів у будівельній галузі: проблеми та перспективи. Будівельний менеджмент та економіка, (2), 67–74.
62. Амеліна, І., & Біляненко, К. (2021). Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Економіка і регіон, (4(83)), 31–37.
63. Балуєва, О. В., & Снопенко, Г. В. (2020). Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. Ефективна економіка, (12).
64. Брич, В., Борисяк, О., Білоус, Л., & Галиш, Н. (2020). Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ».
65. Веретенникова, Г. Б., & Устименко, О. С. (2021). Діджиталізація як інструмент управління підприємством. У Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи (т. 2, с. 42–43).
66. Гридін, О. В. (2017). HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка, (185), 160–172.
67. Данилевич, Н., Рудакова, С., & Щетиніна, Л. (2020). Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. Галицький економічний вісник, (64), 147–156.
68. Крамар, О. М. (2020). Підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств на засадах удосконалення системи управління персоналом. [Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Львівський університет бізнесу та права].

69. Літорович, О., & Карий, О. (2022). Трансформація функціонально-методичних підходів до управління персоналом в умовах інтеграції виробництва і мережових інформаційних технологій. Стратегія економічного розвитку України, (4(2)), 45–51.
70. Михайлова, Ю. В. (2021). Економіко-організаційний інструментарій управління персоналом будівельних підприємств. [Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Київський національний університет будівництва і архітектури].
71. Забаштанський, М. М., Роговий, А. В., & Шульга, С. С. (2019). Сучасні підходи управління персоналом підприємств будівельної галузі.
72. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press. (pp. 56–78).
73. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Review Press. (pp. 89–113). Брич, В.,
74. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson. (pp. 245–268).
75. Glebova, I. S., & Rodionova, Y. A. (2019). The Role of Investment in Human Capital in the Development of the Construction Industry. *Journal of Economic Research*, 24(3), 112–130.
76. Porter, M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. (pp. 102–134).
77. Гринько, Т. В., & Опришко, А. В. (2014). Методи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*, том 2.
78. Ільєнко, Р. В., & Губенко, Д. В. (2021). Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1(5)), 58–62.
79. Національний банк України. (2024). Інфляційний звіт. Квітень 2024 року (стор. 15–20).

80. Шепелева, А. (2024, 25 квітня). Працевлаштування ВПО: проблеми й особливості. Deutsche Welle.
81. Азарова, А., Міронова, Ю., Ярмола, О., & Поплавський, А. (2023). Обґрунтування вибору оптимальної HRM-системи засобами математичного моделювання. *Innovation and Sustainability*, (1), 246–257. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.246.257>
82. Квіта, Г. М., Шіковець, К. О., & Казнодій, В. О. (2020). Економіко-математичне моделювання рівня лояльності персоналу. *Інфраструктура ринку*, (45), 96–101. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/16087>
83. Білоус, В. М. (2021). Управління людськими ресурсами в будівельній галузі: сучасні виклики та перспективи. Київ: Академперіодика.
84. Гончаренко, Л. П., & Кравченко, О. І. (2020). Ефективність HR-менеджменту в умовах цифрової трансформації. Харків: Видавництво ХНЕУ.
85. Дубина, М. В. (2019). Інноваційні технології управління персоналом на будівельних підприємствах. Одеса: Астропринт.
86. Козлова, О. С., & Петров, І. В. (2021). Автоматизація HR-процесів в будівельній індустрії: перспективи та виклики. Львів: Видавництво ЛНУ.
87. Кузьменко, Т. А. (2018). Оцінка ефективності управління персоналом в будівельних компаніях. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля.
88. Storey, J. (2017). *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.
89. Dessler, G. (2019). *Human resource management* (16th ed.). Boston: Pearson.
90. Івахненко, І. С., Чурило, М. М., Іванко, І. В., Варварюк, В. В., & Дядів, К. Є. (2024, February). ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ SMART-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ. In *The 7th International scientific and practical conference “Professional development: theoretical basis and innovative technologies”* (February 20-23, 2024) Paris, France. International Science Group. 2024. 427 p. (p. 78).
91. Armstrong, M. (2020). *Armstrong’s handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page.

92. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2019). The Oxford handbook of human resource management. Oxford: Oxford University Press.
93. Ulrich, D. (2016). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. New York: McGraw-Hill.
94. Артеменко, О. В. (2021). Психологічні аспекти управління персоналом у будівельній галузі. Київ: Центр наукових досліджень.
95. Біла, І. П., & Сидоренко, Л. А. (2020). Психологічний клімат у колективах будівельних підприємств. Харків: Видавництво ХНУ.
96. Гончаренко, М. С. (2019). Психологія праці в умовах будівельної діяльності. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля.
97. Дубровська, К. В., & Петров, І. В. (2022). Використання емоційного інтелекту в HR-менеджменті будівельних компаній. Львів: Видавництво ЛНУ.
98. Климчук, О. Г. (2018). Управління конфліктами в організаціях: психологічний підхід. Одеса: Астропринт.
99. Goleman, D. (2017). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books.
100. Maslow, A. H. (2018). Motivation and personality. New York: Harper & Row.
101. Herzberg, F. (2019). The motivation to work. New Brunswick: Transaction Publishers.
102. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Organizational behavior (18th ed.). Upper Saddle River: Pearson.
103. Ulrich, D. (2016). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. New York: McGraw-Hill.
104. Visotsky Consulting. (n.d.). Технології управління розвитком персоналу. Visotsky Consulting. <https://ukr.visotsky.com/knowledges/tekhnologii-upravlinnya-rozvitkom-personalu>
105. HR PRO. (n.d.). HR-практики, що допоможуть ефективно підвищити рівень залученості персоналу. <https://hrpro.ua/podii/hr-praktiki-shho-dopomozhut-efektivno-pidvishhiti-riven-zaluchenosti-personalu>

106. Дмитрівна, Д., Драган, О. І., Євсєєва, І. В., Лісун, Я. В., Мазник, Л. В., Москаленко, В. О., Ніконенко, А. В., Новойтенко, І. В., Олійниченко, О. М., Чигринець, О. А., & Юрик, Я. І. (2014). Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика. Національний університет харчових технологій. Сторінки 45-67. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/97dd716f-9101-452d-bef5-331121000d96/content>
107. Колектив авторів. (2022). Моделювання та прогнозування економічних процесів (с. 140–155). Матеріали конференції, Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського. <https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/12/мпер2022.pdf>
108. Колектив авторів. (2024). Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами (с. 85–102). Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції, Луцький національний технічний університет. https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2025-01/Збірник_Луцьк_2024_частина2_-_копія.pdf
109. Іванченко, О. В. (2020). Економіка та управління трудовими ресурсами в будівельній сфері. Київ: Видавничий дім «Альфа».
110. Ковальчук, М. П. (2021). Цифрові технології в управлінні будівельними підприємствами. Львів: Технічна книга.
111. Петренко, В. С. (2019). Організація праці на будівельних підприємствах: сучасні виклики та перспективи розвитку. Одеса: Економічна думка.
112. Мельник, Л. О. (2018). Мотиваційні аспекти ефективності праці в будівництві. Харків: Бізнес Інформ.
113. Афанасьєва, В. Д. (2022). Сучасні методи мотивації персоналу підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності в умовах COVID-19. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні, 401–403. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3160>
114. Денисенко, К. С. (2021). Деформація мотивації праці в умовах пандемії коронавірусу. Економіко-правові дискусії, 282–283. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3160>

115. Пищуліна, О., & Маркевич, К. (2022). Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: Аналітична записка. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3160>
116. Тюріна, Н., Назарчук, Т., & Гурницький, О. (2024). Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 56–62. <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/281>
117. Монетова-Федорова, О. (н.д.). Як мотивувати працівника в умовах війни. <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/281>
118. Кібальник, Л., Кравченко, О., & Кушніренко, Д. (2024). Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10>
119. Ходирєва, О. (2023). Ринок праці України в умовах воєнного стану: головні проблеми та напрями відновлення. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (3), 17–20. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.17>
120. Мельниченко, І. (2023). Проблеми управління людськими ресурсами в Україні під час війни. *Актуальні проблеми економіки*, (4), 75–82.
121. Кібальник, Л., Кравченко, О., & Кушніренко, Д. (2024). Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*, (66), 56–62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10>
122. Ходирєва, О. (2023). Ринок праці України в умовах воєнного стану: головні проблеми та напрями відновлення. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (3), 17–20. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.17>
123. Мельниченко, І. (2023). Проблеми управління людськими ресурсами в Україні під час війни. *Актуальні проблеми економіки*, (4), 75–82.

124. Пищуліна, О., & Маркевич, К. (2022). Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: Аналітична записка. <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-09/rynok-pratsi-v-umovakh-viyny-2022.pdf>
125. Укрінформ. (n.d.). Для відбудови економіки України потрібно буде швидко залучати іноземців – експерт. <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3948851-dla-vidbudovi-ekonomiki-ukraini-potribno-bude-svidko-zalucati-inozemciv-ekspert.html>
126. Гайдуцький, А. (2024, 17 жовтня). Андрій Гайдуцький: Уже очевидно, що за рахунок лише самих українців ми не зможемо підняти економіку України. Інтерв'ю з України. <https://rozmova.wordpress.com/2024/10/17/andriy-haidutskyi-8/>
127. Гайдуцький, А. (2018, 15 травня). Україна може стимулювати повернення емігрантів за прикладом Філіппін — експерт з міграції. Hromadske. <https://hromadske.ua/posts/ukraina-mozhe-stymuliuvaty-povernennia-emihrantiv-za-prykkladom-filippin-ekspert-z-mihratsii>
128. Гайдуцький, А. (2025, 4 березня). Для відбудови економіки України потрібно буде швидко залучати іноземців – експерт. Укрінформ. <https://rozmova.wordpress.com/2024/02/18/andriy-haidutskyi-6/>
129. Гайдуцький, А. (2024, 17 жовтня). Андрій Гайдуцький: Уже очевидно, що за рахунок лише самих українців ми не зможемо підняти економіку України. Інтерв'ю з України.
130. Гайдуцький, А. (2024, 18 лютого). Андрій Гайдуцький: Україні потрібні мільйони нових платників податків. Інтерв'ю з України.
131. Лібанова, Е. (2023, 25 вересня). Дефіцит робочої сили та депопуляція неминучі. Слово про Слово. <https://slovoproslovo.info/defitsit-robochoi-sili-ta-depopulyatsiya-neminuchi-ella-libanova/>
132. Лібанова, Е. (2024, 15 червня). Якщо Україні після війни не вдасться повернути своїх біженців додому, то доведеться запрошувати мігрантів з інших країн. Еспресо Захід. <https://zahid.espreso.tv/ekonomika-yakshcho-ukraini-pislya->

viyni-ne-vdastsya-povernuti-svoikh-bizhentsiv-dodomu-to-dovedetsya-zaproshuvati-migrantiv-z-inshikh-krain-ella-libanova

133. Лібанова, Е. (2023, 25 вересня). Дефіцит робочої сили та депопуляція неминучі. Слово про Слово. <https://slovoproslovo.info/defitsit-robochoi-sili-ta-depopulyatsiya-neminuchi-ella-libanova/>

134. Лібанова, Е. (2024, 15 червня). Якщо Україні після війни не вдасться повернути своїх біженців додому, то доведеться запрошувати мігрантів з інших країн. Еспресо Захід.

135. Укрінформ. (n.d.). Залучення до відбудови України працівників із країн Азії залежить від майбутньої моделі економіки — експерт. <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3945588-zalucenna-do-vidbudovi-ukraini-pracivnikov-iz-krain-azii-zalezit-vid-majbutnoi-modeli-ekonomiki-ekspert.html>

136. Богиня, Д. П. (2025). Міграційна політика України в умовах демографічних викликів. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України.

137. Богиня, Д. П. (2024). Роль трудової міграції у відбудові економіки України. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України.

138. Вовчак, О., & Ярошенко, О. (2024). Застосування досвіду повоєнного економічного відновлення Німеччини, Японії та Південної Кореї до реалій України. Економіка і регіон, (1(92)), 212–218. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3331](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3331)

139. Вовчак, О., & Ярошенко, О. (2024). Застосування досвіду повоєнного економічного відновлення Німеччини, Японії та Південної Кореї до реалій України. Економіка і регіон, (1(92)), 212–218. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3331](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3331)

140. Вишняков, О. В. (2023). Міжнародна допомога і поствоєнна відбудова європейських країн: досвід для України. Серія: Економіка, (25), 58–66. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-58-66>

141. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва. (2023). Світовий досвід залучення іноземної робочої сили. Як ним може скористатися Україна. <https://dif.org.ua/article/svitoviy-dosvid-zaluchennya-inozemnoi-robochoi-sili-yak-nim-mozhe-skoristatisya-ukraina>

142. 30 років тому впала Берлінська стіна: 10 фактів про один із найвідоміших символів в історії людства. (n.d.). Hroniky. <https://www.hroniky.com/news/view/17393-30-rokiv-tomu-vpala-berlinska-stina-10-faktiv-pro-odyn-z-naividomishykh-symvoliv-v-istorii-liudstva>

143. Берлінська стіна – важлива частина історії Німеччини. (n.d.). iBerlin.eu. <https://iberlin.eu/uk/eternal-berlinska-stina-vazhlyva-chastyna-istoriyi-nimechchyny>

144. Європейська правда. (2023, 18 червня). У Берліні під час будівництва виявили тунель для втечі із НДР до ФРН. <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/06/18/7163899>

145. Vinnytsia State Pedagogical University. (n.d.). [Документ з бібліотеки ВДПУ]. <https://library.vspu.net/items/2df7b931-8b54-4afb-840a-35dbcec371f7>

146. Божидай, І. І., & Устіловська, А. С. (2023). Удосконалення системи стратегічного управління персоналом на будівельному підприємстві. *Економічний простір*, (186), 27–32.

147. Морозов, О. Ф., & Гончар, В. О. (2017). Аналітичний огляд проблем управління людським капіталом будівельних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*, (11), 42–47.

148. Чернікова, Н., Вороніна, В., & Чеботарьов, К. (2023). Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*, (3), 70–75.

149. Лутай, Л. А., & Подзігун, С. М. (2023). HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (2), 112–118.

150. Колот, А. М., Куліков, Г. Т., & Поплавська, О. М. (2008). Дослідження проблем оплати праці: порівняльний аналіз (Україна та країни ЄС). Київ: КНЕУ. Сторінки: 7–274. Доступно за посиланням:

https://fupstap.kneu.edu.ua/ua/kaf_fupstap/k_upravlinnja_personalom/ustv/ustv_praci/ustv_prazi/dpoppa/

151. Водолаз, О. А. (2014). Дослідження сучасних моделей оплати праці в європейських країнах з метою використання їх досвіду в економіці України в умовах глобалізаційних викликів. У Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку (Том 3). Доступно за посиланням:

http://www.confcontact.com/2013_03_ekonomika_i_menedzhment/volodaz.htm

152. Гітіс, Т. П., Клименко, С. С., & Челов'ян, М. О. (2019). Дослідження сучасного стану заробітної плати в Україні у контексті забезпечення соціальної справедливості. Економічний вісник Донбасу, (3), 169–175. Доступно за посиланням: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/170999>

153. Комарницька, Г. О., Ястремська, Н. М., & Павленко, Н. М. (2022). Вимушена міграція та її вплив на ринок праці в Україні. Наукові перспективи, (6), 306–319. Доступно за посиланням: [https://naukovi-perspektyvy-2022.webnode.com.ua/_files/200000001-](https://naukovi-perspektyvy-2022.webnode.com.ua/_files/200000001-7c1c67c1c8/Наукові%20перспективи%20№6%202022.pdf)

[7c1c67c1c8/Наукові%20перспективи%20№6%202022.pdf](https://naukovi-perspektyvy-2022.webnode.com.ua/_files/200000001-7c1c67c1c8/Наукові%20перспективи%20№6%202022.pdf)

154. Лібанова, Е. М. (2018). Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки. Демографія та соціальна економіка, (2), 11–26. Доступно за посиланням: <http://dse.org.ua/archive/31/2.pdf>

155. Табаков, В. (2014). Індикатори наявності неринкових відносин у сфері ринку праці в Україні. arXiv preprint arXiv:1409.4387. Доступно за посиланням: <https://arxiv.org/abs/1409.4387>

156. Грусевич, В. (2025). Робота будівельником за кордоном: скільки платять і як нестача кадрів впливає на якість. 100realty.ua. Доступно за посиланням: <https://100realty.ua/news/robo-budivelnikom-za-kordonom-skilki-platyat-i-yak-nestacha-kadriv-vplivae-na-yakist>

157. Автор невідомий. (2025). Робота у будівництві за кордоном: умови, зарплати та перспективи. Kurs.if.ua. Доступно за посиланням:

<https://kurs.if.ua/articles/robota-u-budivnyctvi-za-kordonom-umovy-zarplaty-ta-perspektyvy/>

158. Державна служба статистики України. (2023). Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності за період з початку року у 2022 році. Доступно за посиланням: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/gdn/Zp_ek_22/Zp_ek_22_u.htm

159. Державна служба зайнятості України. (2023). Розмір заробітної плати у вакансіях, які можуть бути укомплектовані, як за направленням ДСЗ, так і роботодавцями самостійно, станом на 1 липня 2023 року. Доступно за посиланням: <https://www.dcz.gov.ua/statistic/rozmir-zarobitnoyi-platy-u-vakansiyah>

160. Національна академія педагогічних наук України. (2021). Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні. Київ: КОНВІ ПРІНТ. Доступно за посиланням: <https://naps.gov.ua/uploads/files/1638539843.pdf>

161. Автор невідомий. (2023). Проблеми реалізації основних функцій заробітної плати в Україні. ELARTU – Інституційний репозитарій ТНТУ імені Івана Пулюя. Доступно за посиланням: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/123456789/12345>

162. Автор невідомий. (2023). Indicators of availability of non-market relations in the sphere of labor market in Ukraine. arXiv preprint arXiv:1409.4387. Доступно за посиланням: <https://arxiv.org/abs/1409.4387>

163. Автор невідомий. (2023). Regional Disparities and Economic Growth in Ukraine. arXiv preprint arXiv:2211.05666. Доступно за посиланням: <https://arxiv.org/abs/2211.05666>

164. Автор невідомий. (2023). From Ukraine to the World: Using LinkedIn Data to Monitor Professional Migration from Ukraine. arXiv preprint arXiv:2307.09979. Доступно за посиланням: <https://arxiv.org/abs/2307.09979>

165. Орехова, А. В. (2023). Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. *Галицький економічний вісник*, (3), 147–156.

166. Устіловська, А. С. (2017). Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*, (4.4), 112–114.
167. Галич, О. А., Вакуленко, Ю. В., Терещенко, І. О., & Крутько, Т. В. (2019). Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*, (6), 27–32.
168. Сардак, С. Е., & Третяк, О. О. (2009). Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки. Дніпропетровськ: Видавництво “Інновація”.
169. Рутьєв, В. А., Гуткевич, С. О., & Мостянська, Т. Л. (2013). Управління персоналом. Київ: Кондор.
170. Смачило, В. В. (2019). Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту. Харків: ФОП Панов А. М.
171. Бей, Г. В., & Серeda, Г. В. (2019). Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка та організація управління*, (2), 93–101.
172. Борисяк, О. В. (2018). Діджиталізація у системі управління персоналом підприємств. *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації*, 76–78.
173. Брич, В. Я., & Колодницька, О. З. (2015). Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*, (4), 72–76.
174. Жежуха, В. Й., Малиновська, Ю. Б., & Петришин, Н. Я. (2018). Індикатори активізування діяльності працівників комунікаційної системи у контексті реінжинірингу інформаційних потоків підприємств. *Інтелект XXI*, (1), 89–92.
175. Жуковська, В. М. (2019). Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, (2), 10–17.

176. Захарчин, Г., & Поплавська, Ж. (2017). Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*, (4), 125–133.
177. Семів, Л. К., & Здрок, О. В. (2017). Нові тенденції впливу факторів макросередовища на вітчизняний ринок праці. *Сучасно-економічні проблеми сучасного періоду України*, (5), 21–26.
178. Ведерніков, М. Д., Гарват, О. А., Чернушкіна, О. О., Кравець, І. М., Баксалова, О. М., Атаманюк, Е. А., Атаманюк, Р. Ф., & Хитра, О. В. (2014). Мотивування персоналу. Хмельницький: Видавець ФОП Цюпак А. А.
179. Хитра, О. В. (2014). Менеджмент продуктивності. Львів: Новий Світ-2000.
180. Ведерніков, М. Д., Хитра, О. В., & Гарват, О. А. (2012). Економіка праці і соціально-трудові відносини. Львів: Новий Світ-2000.
181. Гриньова, В. М., & Ястремська, О. М. (2014). *Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства*. Харків: Вид-во ХНЕУ.
182. Гриньова, В. М., & Зайцева, О. Ю. (2014). Соціально-економічні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Економіка розвитку*, (3), 66–70.
183. Гриньова, В. М., Новікова, М. М., & Небилиця, О. А. (2013). *Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства*. Харків: Вид-во ХНЕУ.
184. Грішнова, О. А., & Наумова, О. О. (2012). Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. У *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць* (Т. 2, С. 42–50). Київ: КНЕУ.
185. Гацан, О. А. (2010). *Забезпечення раціонального природокористування шляхом зміни кадрової політики судноплавних компаній України* (Автореф. дис. канд. екон. наук). Херсон.
186. Данилишин, Б., & Куценко, В. (2014). Формування нової парадигми підготовки кадрів у контексті інтеграції України в світову економічну систему. *Україна: аспекти праці*, (4), 14–18.
187. Данюк, В. М., & Колот, А. М. (2010). *Управління трудовими ресурсами*. Київ: Міністерство праці.

188. Балабанова, Л. В., & Сардак, О. В. (2011). *Управління персоналом*. Київ: Центр учбової літератури.
189. Богиня, Д. П. (2003). Мотивація і стимулювання праці в системі соціально-трудових відносин. *Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки*, (4), 7–10.
190. Блохін, П. В. (2018). Роль HR менеджменту у розвитку компанії. У *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції "Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці"* (С. 9). Київ: МУФ.
191. Гуцан, О. М. (2023). Функціонально-інформаційне розуміння HR та мотиваційного аналізу в управлінській діяльності менеджера та у бізнес-діагностичній діяльності підприємства. *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки)*, (2), 41–44.
192. Гуцан, О. М. (2023). Визначення місця HR та мотиваційних досліджень в рамках діагностичних процесів підприємства. *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки)*, (1), 57–62.
193. Гуцан, О. М., & Кучинський, В. А. (2021). Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки)*, (4).
194. Кушнерик, О. В. (2020). HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*, (12), 125–129.
195. Дрималовська, Х. В. (2022). Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці МАУП. Економічні науки*, (3), 58–62.
196. Орел, Ю. Л., & Смаглюк, А. А. (2023). HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*, (19).
197. Почтовюк, А. Б., Пряхіна, К. А., & Цимбал, О. С. (2020). HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (3), 95–103.
198. Череп, О. Г., Калюжна, Ю. В., & Михайліченко, Л. В. (2023). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (48).

199. Новікова, М. М., & Швед, А. Б. (2021). Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*, (4), 127–133.
200. Літинська, В. А. (2015). *Управління кар'єрою персоналу: навчальний посібник*. Хмельницький: Видавець ФОП Цюпак А.А.
201. Кошторисні норми України. (n.d.). Настанова з визначення вартості будівництва [Електронний ресурс]. <https://radnuk.com.ua/pravova-baza/koshtorysni-normy-ukrainy-nastanova-z-vyznachennia-vartosti-budivnytstva/>
202. Ковальчук, О. В. (2010). Даунсайзинг як інструмент оптимізації організаційної структури підприємства. *Економіка та держава*, (5), 78–81.
203. Мельник, О. Г. (2012). Райцайзинг: нова концепція управління персоналом. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, (701), 112–117.
204. Сидоренко, В. І. (2015). Порівняльний аналіз даунсайзингу та райтсайзингу в контексті стратегічного управління. *Вісник економічної науки України*, (2), 45–50.
205. Петренко, І. М. (2016). Вплив даунсайзингу на ефективність діяльності підприємства. *Економіка і прогнозування*, (3), 98–103.
206. Литвиненко, Т. С. (2017). Райцайзинг як стратегія оптимізації кадрового потенціалу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, (23), 134–138.
207. Гончарук, Л. П. (2018). Даунсайзинг та райтсайзинг: сучасні підходи до управління персоналом. *Економіка та суспільство*, (17), 56–61.
208. Дмитренко, О. А. (2019). Соціальні наслідки даунсайзингу в українських підприємствах. *Соціально-економічні проблеми і держава*, (1), 89–94.
209. Кравченко, Н. В. (2020). Райцайзинг як інструмент стратегічного управління персоналом. *Наукові праці МАУП*, (2), 102–107.
210. Бондаренко, Ю. С. (2021). Даунсайзинг: переваги та ризики для організацій. *Економіка і організація управління*, (3), 77–82.

211. Захарченко, О. І. (2022). Порівняльний аналіз даунсайзингу та райтсайзингу в умовах трансформації економіки. Вісник Харківського національного економічного університету, (4), 59–64.

212. Додаток 18 до Настанови. (n.d.). Показники для визначення в інвесторській кошторисній документації трудовитрат працівників [Електронний ресурс]. <https://radnuk.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/dodatok-18.pdf>

213. Додаток 19 до Настанови. (n.d.). Розподіл спеціальних будівельних робіт для визначення трудовитрат працівників [Електронний ресурс]. <https://radnuk.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/dodatok-19.pdf>

214. Міністерство розвитку громад та територій України. (2021, 31 грудня). Про затвердження кошторисних норм України [Наказ № 374, Електронний ресурс]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0374914-21>

215. Про затвердження кошторисних норм України. (n.d.). [Електронний ресурс]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0374914-21#Text>

216. Єдина державна електронна система у сфері будівництва. (n.d.). Аналітика [Електронний ресурс]. <https://e-construction.gov.ua/analitika>

217. Єдина державна електронна система у сфері будівництва. (n.d.). Реєстр будівельної діяльності [Електронний ресурс]. <https://e-construction.gov.ua/reestri>

218. Про оплату праці в будівництві. (n.d.). [Електронний ресурс]. <https://ibuhgalter.net/news/6309>

219. Про затвердження Правил визначення вартості будівництва (ДБН Д.1.1-1-2000). (n.d.). [Електронний ресурс]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0174241-00#Text>

220. Методичні рекомендації щодо оплати праці працівників малих підприємств. (2004, 13 серпня). [Електронний ресурс]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186203-04/ed20040813/find?text=%D2%E0%F0%E8%F4%ED%E8%E9+%F0%EE%E7%F0%FF%E4#Text>

221. Настанова з визначення вартості будівництва. (n.d.). Розділ 4 про доплату працівникам [Електронний ресурс]. <https://radnuk.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/knu-nastanova-z-vyznachennya-vartosti-budivnyczytva.pdf>

222. Кабінет Міністрів України. (2002). Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки [Постанова № 1298, Електронний ресурс]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF#Text>

223. Про затвердження кошторисних норм України у будівництві. (n.d.). [Електронний ресурс]. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0281914-21#n17>

224. Nadiia Reznik, P., Havryliuk, Y., Druzhynina, I., Anishchenko, H.Y., Omelianenko, M., Novykova, I.V.. (2024). The impact of the war on internet trade in ukraine and the world: consumer trends and expectations. In: Khoury, R.E., Nasrallah, N. (eds) Intelligent Systems, Business, and Innovation Research. Studies in Systems, Decision and Control, vol 489. Springer, Cham. January 2024, pp 141–149. (SCOPUS) https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0_1326
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-36895-0_13#citeas

225. Омеляненко, М. (2025). Factors and models of economic performance of enterprise HR systems: conceptual assessment guidelines. Colloquium-journal, 46(239), 126-129. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15119327> <https://colloquium-journal.org/wp-content/uploads/2025/04/Colloquium-journal-2025-239-1.pdf>

226. Омеляненко М. М. Формування сучасних бізнес-моделей управління персоналом будівельного підприємства *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum* (м. Прага) Publishing house Education and Science s.r.o. Praha 9(1), 2022. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7061509>
<https://journals.indexcopernicus.com/search/journal/issue?issueId=323161&journalId=20855>

227. Омеляненко, М.М. (2025). Діагностичні інструменти та продуктивні моделі HR-менеджменту підприємств-стейкхолдерів будівництва. Просторовий розвиток, 12, 43–51. DOI:10.32347/2786-7269.2025.12.43-51
<https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/29/2025/SD2512.pdf>

228. Омеляненко М. М. Функціонально-економічна діагностика hr-менеджменту будівельних підприємств: структурні, процесні та методико-аналітичні компоненти. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2024. № 53 (2). С. 58-69. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).58-69](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).58-69)
<https://library.knuba.edu.ua/node/57>

229. Омеляненко М.М., Цзін Цянь (2024). Бізнес-моделі управління персоналом в координатах цифрової економіки: нові параметри та стратегічні вектори трансформації будівельного девелопменту. Просторовий розвиток, 10, 641-655. DOI:10.32347/2786-7269.2024.10.641-655
<https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/29/2024/SD2410.pdf>

230. Гергі Д.С., Фесун А.С., Омеляненко М.М., Кричевська Ю.В. (2024). Економіко-управлінський базис структурно-функціональної регламентації операційної системи провідних стейкхолдерів будівельного проєкту. Просторовий розвиток, 9. С. 373-386. DOI:10.32347/2786-7269.2024.9.373-386. <https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/29/2024/SD2409.pdf> Особистий внесок автора: обґрунтовано роль HR-діагностики як інструменту забезпечення функціональної узгодженості операційної системи стейкхолдерів у будівельному проєкті та розроблено критерії оцінки ефективності кадрової взаємодії в динамічному середовищі.

231. Омеляненко М.М., Кричевська Ю.В. Інноваційні тренди структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем. Київ, 2024. № 59. С. 200 – 207. [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2024.59.200-207](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.200-207).
<http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/315851>

232. Гергі Д., Омеляненко М., Маляренко О., Кончаківський О., & Бартко В. (2024). Інформаційно-адаптивні платформи інтегрованої реалізації проєктів як драйвер гармонізації економічних інтересів підприємств-стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем, 60, 156–164.

<https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.156-164>

<https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-60/156-164.pdf>

233. Омеляненко М.М. (2023). Оцінка індикаторів діяльності девелопера в будівництві: моделі та продуктивність системи HR-менеджменту. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2023. No 52(1). С. 286-297. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(1\)](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(1)) <http://ways.knuba.edu.ua/issue/view/17676>

234. Омеляненко М.М. Оцінка та вибір індикаторів впливу HR-менеджменту на економічну результативність підприємства Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали V міжнародної науково-практичної конференції (5-6 листопада 2024 року). К.: КНУБА, 2024. С. 303-305

235. Омеляненко М.М. Економіко-аналітична та структурно-когнітивна основа інтелектуалізації процесів управління персоналом будівельних підприємств. Бізнес-форум "Вектори управлінських, операційних, цифрових та технологічних трансформацій будівництва в умовах викликів воєнного часу".(29 жовтня-1 листопада 2024 р.). К.: КНУБА, 2024, С. 11.

236. Омеляненко М.М. Узгодження основних визначень управління якістю та економічної діагностики під час створення портфеля будівельних проєктів. Управлінські, економічні, облікові, організаційно-технологічні, цифрові та комунікаційні аспекти поліпшення освітнього та наукового процесів як імперативи трансформації будівельної галузі: програма та тези доповідей круглого столу (1 липня 2024 р.). Київ: КНУБА, 2024. С.12.

237. Омеляненко М.М. Формування методико-аналітичних компонент та базових функціоналів управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. V Міжнародна науково-практична конференція «Енергоощадні машини і технології», присвячена 60-річчю від дня заснування факультету автоматизації і інформаційних технологій (22-24 травня 2024 р.).К.: КНУБА, 2024. С.32.

238. Омеляненко М. М. Психологічне забезпечення формування бізнес-моделей управління персоналом будівельного підприємства в умовах війни.

Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України : зб. матер. V Міжнародної конференції, 17 листопада 2022 р. / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. – Київ : КОМПРИНТ, 2023. – С. 233 – 235. – (До 20-річчя з дня створення кафедри професійної освіти КНУБА).

239. Омеляненко М.М. Бізнес-моделі управління виробництвом та торгівлею в умовах війни та державна політика підтримки підприємництва. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку» (м.Київ, 27 жовтня 2022 р.). К.: КНУБА, 2022. с.102-105.

240. Омеляненко М.М. Необхідність врахування розвитку трудового потенціалу будівельного підприємства при формуванні бізнес моделей управління персоналом. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві» (м.Київ, 07 червня 2022 р.). К.: КНУБА, 2022. с.233-237.

241. Омеляненко М.М. Аналіз соціально-економічних умов забезпечення формування бізнес-моделей управління персоналом будівельних підприємств. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» (м.Київ, 4-5 листопада 2021 р.) К.: КНУБА, 2021. с.

242. Омеляненко М.М., Омеляненко О. П., Зінченко М. М. Проблеми та перспективи формування та розвитку бізнес-моделей управління персоналом будівельних підприємств України. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Results of modern scientific research and development» (м. Мадрид, 25-27 липня 2021 р.) Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2021. с. 283-288.

243. Омеляненко М.М. Розвиток бізнес-моделей управління персоналом будівельних підприємств в Україні. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку» (м. Запоріжжя, 12 червня 2021 р.) Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. - с.184-188

244. Омеляненко М., Куліков П. Інноваційно-технологічні підходи до управління персоналу будівельних підприємств. Збірник наукових праць «Стратегія розвитку агропромислового сектору: глобальні виклики і національні тенденції» (Ніжин, 22 квітня 2021 р.) Ніжин: 2021. - С.95-98.

245. Омеляненко М.М. Державний контроль сталого просторового розвитку територій. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Просторовий розвиток територій: традиції та інновації» (м. Київ, 26-27 листопада 2020р). К.: ДКС Центр, 2020. С.121-124.

246. Омеляненко М.М. Цифра Т.Ю., Лацік О.Є., Соціальний найм житла в контексті сталого просторового розвитку територій. Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції "Просторовий розвиток територій традиції та інновації" (10-11 жовтня 2019 року, м.Київ) - К.: ДКС Центр, 2019. - С.193.

247. Омеляненко М.М., Рижакова Г.М. Аналіз закордонного досвіду забезпечення соціальним житлом. Збірник тез доповідей конференції "Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві" (23-24 травня 2019 року, м. Київ) - К.: КНУБА, 2019. - С.192-193.

248. Омеляненко М.М. Врахування ризиків у бізнес-процесах будівельних організацій. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми економіки» (м. Київ, 16 жовтня 2018р.) - К.: НАУ, 2018. – С. 227-229. <http://feba.nau.edu.ua/component/k2/16-zhovtnia-2018-r-vidbulas-viii-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiia-suchasni-problemy-ekonomiky-iaka-prysviachena-85-richchiu-natsionalnoho-aviatsiinoho-universytetu>

249. Omelianenko M., Novykova I, Human capital and its impact for economic development. Practical conference of young scientists «Build-master-class-2016» build master class 2016 16-18 of November 2016 In Kyiv, - KNUCA, p. 194.

250. Омеляненко М.М. Механізми формування людських ресурсів інноваційного типу. Тези III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний розвиток підприємств у процесі формування економіки інтелектуального капіталу» (м. Київ, 3-4 листопада 2017р.) – К.: КНУБА, 2017. – С. 113-115.

251. Омеляненко М.М. Культурний капітал як складова інтелектуального капіталу суспільства. Тези II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Необхідність та проблеми формування економіки інтелектуального капіталу в Україні» (м. Київ, 4-5 листопада 2015р.) – К.: КНУБА, 2015. – С. 119-122.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових періодичних виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus та Web of Science Core Collection

29. Nadiia Reznik, P., Havryliuk, Y., Druzhynina, I., Anishchenko, H.Y., **Omelianenko, M.**, Novyкова, I.V.. (2024). The impact of the war on internet trade in ukraine and the world: consumer trends and expectations. In: Khoury, R.E., Nasrallah, N. (eds) Intelligent Systems, Business, and Innovation Research. Studies in Systems, Decision and Control, vol 489. Springer, Cham. January 2024, pp 141–149. (SCOPUS) https://doi.org/10.1007/978-3-031-36895-0_1326 https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-36895-0_13#citeas *Особистий внесок автора: проведено аналіз моделей змін поведінки персоналу в умовах воєнного стану, а також впливу цифрової трансформації та стрес-факторів на ефективність HR-менеджменту (сформульовано методичні підходи до оцінки адаптивності трудових ресурсів до кризових умов як складової загальної економічної стійкості підприємств).*

Статті в наукових періодичних виданнях інших держав:

30. **Омельяненко, М.** (2025). Factors and models of economic performance of enterprise HR systems: conceptual assessment guidelines. *Colloquium-journal*, 46(239), 126-129. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15119327> <https://colloquium-journal.org/wp-content/uploads/2025/04/Colloquium-journal-2025-239-1.pdf>

31. **Омельяненко М. М.** Формування сучасних бізнес-моделей управління персоналом будівельного підприємства *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum* (м. Прага) Publishing house Education and Science s.r.o. Praha 9(1), 2022. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7061509> <https://journals.indexcopernicus.com/search/journal/issue?issueId=323161&journalId=20855>

Статті у наукових фахових виданнях України, які індексуються в міжнародних наукометричних базах:

32. Омельяненко, М.М. (2025). Діагностичні інструменти та продуктивні моделі HR-менеджменту підприємств-стейкхолдерів будівництва. *Просторовий розвиток*, 12, 43–51. DOI:10.32347/2786-7269.2025.12.43-51 <https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/29/2025/SD2512.pdf>

33. **Омельяненко М. М.** Функціонально-економічна діагностика hr-менеджменту будівельних підприємств: структурні, процесні та методико-аналітичні компоненти. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2024. № 53 (2). С. 58-69. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(2\).58-69](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).58-69) <https://library.knuba.edu.ua/node/57>

34. **Омельяненко М.М., Цзін Цянь** (2024). Бізнес-моделі управління персоналом в координатах цифрової економіки: нові параметри та стратегічні вектори трансформації будівельного девелопменту. *Просторовий розвиток*, 10, 641-655. DOI:10.32347/2786-7269.2024.10.641-655

<https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/29/2024/SD2410.pdf> *Особистий внесок автора:* здійснено оцінку ефективності HR-менеджменту в будівельному девелопменті з позиції економічної діагностики, узагальнено сучасні підходи до вимірювання результативності управління персоналом, сформовано критерії оцінки та аналізі впливу HR-практик на стратегічні показники розвитку девелоперських компаній.

35. Гергі Д.С., Фесун А.С., **Омельяненко М.М.**, Кричевська Ю.В. (2024). Економіко-управлінський базис структурно-функціональної регламентації операційної системи провідних стейкхолдерів будівельного проєкту. *Просторовий розвиток*, 9. С. 373-386. DOI:10.32347/2786-7269.2024.9.373-386.

<https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/29/2024/SD2409.pdf> *Особистий внесок автора:* обґрунтовано роль HR-діагностики як інструменту забезпечення функціональної узгодженості операційної системи стейкхолдерів у будівельному проєкті та розроблено критерії оцінки ефективності кадрової взаємодії в динамічному середовищі.

36. **Омельяненко М.М.**, Кричевська Ю.В. Інноваційні тренди структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2024. № 59. С. 200 – 207. dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2024.59.200-207.

<http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/315851> *Особистий внесок автора:* здійснено аналітичне узагальнення ключових напрямів модернізації управлінських структур, виокремлено інноваційні тренди цифровізації, гнучкої регламентації функцій та динамізації кадрових процесів, що формують нову архітектуру управління в системі будівельного девелопменту.

37. Гергі Д., **Омельяненко М.**, Маляренко О., Кончаківський О., & Бартко В. (2024). Інформаційно-адаптивні платформи інтегрованої реалізації проєктів як драйвер гармонізації економічних інтересів підприємств-стейкхолдерів будівництва. *Управління розвитком складних систем*, 60, 156–164. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.60.156-164>

<https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-60/156-164.pdf> *Особистий внесок автора:* здійснено обґрунтування ролі цифрових платформ як інтеграційного середовища для узгодження цілей, ресурсів та управлінських рішень учасників будівельних проєктів, визначено параметри адаптивності таких платформ та їх вплив на підвищення ефективності взаємодії стейкхолдерів.

38. Омельяненко М.М. (2023). Оцінка індикаторів діяльності девелопера в будівництві: моделі та продуктивність системи HR-менеджменту. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. № 52(1). С. 286-297. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(1\)](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(1)) <http://ways.knuba.edu.ua/issue/view/17676>

Матеріали конференцій, де здійснено апробацію роботи:

39. Омельяненко М.М. Оцінка та вибір індикаторів впливу HR-менеджменту на економічну результативність підприємства *Проблеми генезису економіки*

інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали V міжнародної науково-практичної конференції (5-6 листопада 2024 року). К.: КНУБА, 2024. С. 303-305 40. Омеляненко М.М. Економіко-аналітична та структурно-когнітивна основа інтелектуалізації процесів управління персоналом будівельних підприємств. Бізнес-форум "Вектори управлінських, операційних, цифрових та технологічних трансформацій будівництва в умовах викликів воєнного часу". (29 жовтня-1 листопада 2024 р.). К.: КНУБА, 2024, С. 11.

41. Омеляненко М.М. Узгодження основних визначень управління якістю та економічної діагностики під час створення портфеля будівельних проєктів. *Управлінські, економічні, облікові, організаційно-технологічні, цифрові та комунікаційні аспекти поліпшення освітнього та наукового процесів як імперативи трансформації будівельної галузі: програма та тези доповідей круглого столу (1 липня 2024 р.). Київ: КНУБА, 2024. С.12.*

42. Омеляненко М.М. Формування методико-аналітичних компонент та базових функціоналів управління підприємством в сучасній системі будівельного девелопменту. V Міжнародна науково-практична конференція «Енергоощадні машини і технології», присвячена 60-річчю від дня заснування факультету автоматизації і інформаційних технологій (22-24 травня 2024 р.). К.: КНУБА, 2024. С.32.

43. Омеляненко М. М. Психологічне забезпечення формування бізнес-моделей управління персоналом будівельного підприємства в умовах війни. *Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України* : зб. матер. V Міжнародної конференції, 17 листопада 2022 р. / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. – Київ : КОМПРИНТ, 2023. – С. 233 – 235. – (До 20-річчя з дня створення кафедри професійної освіти КНУБА).

44. Омеляненко М.М. Бізнес-моделі управління виробництвом та торгівлею в умовах війни та державна політика підтримки підприємництва. Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку» (м.Київ, 27 жовтня 2022 р.). К.: КНУБА, 2022. с.102-105.

45. Омеляненко М.М. Необхідність врахування розвитку трудового потенціалу будівельного підприємства при формуванні бізнес моделей управління персоналом. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві» (м.Київ, 07 червня 2022 р.). К.: КНУБА, 2022. с.233-237.

46. Омеляненко М.М. Аналіз соціально-економічних умов забезпечення формування бізнес-моделей управління персоналом будівельних підприємств. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» (м.Київ, 4-5 листопада 2021 р.) К.: КНУБА, 2021. с.

47. **Омеляненко М.М.,** Омеляненко О. П., Зінченко М. М. Проблеми та перспективи формування та розвитку бізнес-моделей управління персоналом будівельних підприємств України. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Results of modern scientific research and development»

(м. Мадрид, 25-27 липня 2021 р.) Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2021. с. 283-288. Особистий внесок автора: здійснено ідентифікацію ключових проблем сучасних HR-моделей у будівельному секторі, проаналізовано їх невідповідність викликам динамічного середовища та обґрунтовано перспективні напрями трансформації бізнес-моделей управління персоналом на засадах адаптивності, цифровізації та стратегічної гнучкості.

48. Омеляненко М.М. Розвиток бізнес-моделей управління персоналом будівельних підприємств в Україні. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Наукові погляди на вдосконалення економічної системи: напрями і пріоритети розвитку» (м. Запоріжжя, 12 червня 2021 р.) Запоріжжя: ГО «СІЕУ», 2021. - с.184-188

49. **Омеляненко М.,** Куліков П. Інноваційно-технологічні підходи до управління персоналу будівельних підприємств. Збірник наукових праць «Стратегія розвитку агропромислового сектору: глобальні виклики і національні тенденції» (Ніжин, 22 квітня 2021 р.) Ніжин: 2021. - С.95-98. Особистий внесок автора: здійснено узагальнення сучасних технологічних рішень у сфері HR-менеджменту, визначено можливості використання цифрових інструментів (HRM-систем, аналітичних дашбордів, штучного інтелекту, ВІМ-технологій) у процесах підбору, адаптації, мотивації та оцінки персоналу, а також окреслено напрями підвищення ефективності управління людськими ресурсами на основі інноваційних підходів.

50. Омеляненко М.М. Державний контроль сталого просторового розвитку територій. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Просторовий розвиток територій: традиції та інновації» (м. Київ, 26-27 листопада 2020р). К.: ДКС Центр, 2020. С.121-124.

51. **Омеляненко М.М.** Цифра Т.Ю., Лацік О.Є., Соціальний найм житла в контексті сталого просторового розвитку територій. Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції "Просторовий розвиток територій традиції та інновації" (10-11 жовтня 2019 року, м.Київ) - К.: ДКС Центр, 2019. - С.193. Особистий внесок автора: соціальний найм розглянуто як інструмент заохочення та мотивації персоналу, спрямований на підвищення його соціальної стабільності, лояльності та залученості, що, своєю чергою, сприяє зміцненню трудового потенціалу та підтримує реалізацію стратегій сталого розвитку територій.

52. **Омеляненко М.М.,** Рижакова Г.М. Аналіз закордонного досвіду забезпечення соціальним житлом. Збірник тез доповідей конференції "Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві" (23-24 травня 2019 року, м. Київ) - К.: КНУБА, 2019. - С.192-193. Особистий внесок автора: здійснено порівняльне дослідження міжнародних моделей фінансування, категорії бенефіціарів, а також розглянуто можливості адаптації окремих практик до українських умов з урахуванням потреб соціальної підтримки та розвитку житлової інфраструктури.

53. Омеляненко М.М. Врахування ризиків у бізнес-процесах будівельних організацій. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції

«Сучасні проблеми економіки» (м. Київ, 16 жовтня 2018р.) - К.: НАУ, 2018. – С. 227-229. <http://feba.nau.edu.ua/component/k2/16-zhovtnia-2018-r-vidbulas-viii-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiia-suchasni-problemy-ekonomiky-iaaka-prysviachena-85-richchiu-natsionalnoho-aviatsiinoho-universytetu>

54. **Omelianenko M.**, Novykova I, Human capital and its impact for economic development. Practical conference of young scientists «Build-master-class-2016» build master class 2016 16-18 of November 2016 In Kyiv, - KNUCA, p. 194. *Особистий внесок автора: У межах дослідження здійснено аналіз сучасних підходів до економічної діагностики ефективності HR-менеджменту на підприємствах будівельного девелопменту.*

55. Омеляненко М.М. Механізми формування людських ресурсів інноваційного типу. Тези III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційний розвиток підприємств у процесі формування економіки інтелектуального капіталу» (м. Київ, 3-4 листопада 2017р.) – К.: КНУБА, 2017. – С. 113-115.

56. Омеляненко М.М. Культурний капітал як складова інтелектуального капіталу суспільства. Тези II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Необхідність та проблеми формування економіки інтелектуального капіталу в Україні» (м. Київ, 4-5 листопада 2015р.) – К.: КНУБА, 2015. – С. 119-122.

ДОДАТОК Б1

Підсумкова матриця експертної оцінки

Критерій Назва фірми	РІЕЛ	Київміськбуд	Blago	Трест Жилбуд-1	Comfort Life	Мартінов	NOVBUD	Інтергал-Буд	Спілка Забудовників	Perfect Group	BudCapital	Синергія	SAGA	Будова	Ярковиця	Середній бал	Висновки експертів
Фінансова ефективність	9	8	9	9	8	8	9	8	9	9	9	9	9	8	9	8,6	Діагностика добре аналізує фінансовий стан, але потребує врахування зовнішніх ринкових факторів.
Операційна ефективність	8	9	8	8	9	9	8	9	8	8	8	8	8	9	8	8,3	Допомагає оптимізувати витрати та процеси, однак потребує актуальних даних.
Структурна гнучкість	7	7	8	7	7	7	7	7	8	7	8	8	7	7	8	7,3	Виявляє проблеми у гнучкості підприємства, але не завжди враховує стратегічний аспект.
Продуктивність персоналу	7	8	7	7	8	8	7	8	7	7	7	7	7	8	7	7,3	Оцінює продуктивність через економічні показники, але не враховує всі особисті фактори працівників.
Мотивація та задоволеність працівників	6	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6,3	Економічна діагностика може оцінити рівень оплати та плинність кадрів, але психологічні аспекти потребують інших методів.
Інноваційність	7	6	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	6,6	Добре оцінює рівень інвестицій в інновації, але важко оцінити якість і вплив нововведень.
Юридична відповідність	9	9	8	9	9	9	9	9	8	9	8	8	9	9	8	8,6	Діагностика ефективно виявляє ризики порушень законодавства.
Безпека праці та умови роботи	7	8	7	7	8	8	7	8	7	7	7	7	7	8	7	7,3	Може виявити порушення норм безпеки, але повна оцінка потребує додаткових аудитів.

ДОДАТОК Б2

Підсумкова матриця експертної оцінки застосування HR-аналітичних підходів

Критерій Назва фірми	РІЕЛ	Київміськбуд	Blago	Трест Жилбуд-1	Comfort Life	Мартинов	NOVBUD	Інтергал-Буд	Спілка Забудовників	Perfect Group	BudCapital	Синергія	SAGA Development	Будова	Ярковиця	Середній бал	Висновки експертів
Автоматизація HR-процесів	9	8	9	9	8	9	8	9	8	9	9	8	9	8	9	8,6	Високий рівень автоматизації спрощує роботу HR-відділу, але потребує налаштування під конкретну компанію.
Big Data та HR-аналітика	10	9	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	10	9,2	Аналітичні інструменти суттєво покращують прогнозування і стратегічне планування HR.
Оцінка компетенцій та продуктивності	8	9	8	8	9	8	9	8	9	8	8	9	8	9	8	8,4	Точність оцінки зростає завдяки цифровим інструментам, але людський фактор все ще грає роль.
Гнучкість та адаптивність системи	9	7	8	8	7	8	7	9	7	8	8	7	8	7	9	7,8	Системи добре адаптуються до змін, але деякі рішення потребують додаткових налаштувань.
Мотиваційні механізми	7	8	7	8	7	8	7	7	8	7	8	7	8	7	7	7,4	Механізми мотивації покращуються через аналітику, але автоматизовані рішення не завжди враховують емоційний аспект.
Впровадження BIM та VR/AR у навчанні	6	7	6	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	7	6	5,8	Використання VR/AR перспективне, але дороге та ще не стало масовим.
Ефективність рекрутингу	9	8	9	8	9	8	9	9	8	9	8	9	8	9	9	8,6	Автоматизований рекрутинг скорочує час найму і підвищує якість кандидатів.
Управління талантами	8	9	8	9	8	9	8	8	9	8	9	8	9	8	8	8,4	Інструменти допомагають утримувати цінні кадри, але вимагають правильної інтеграції у корпоративну культуру.
HR-аналітика та прогнозування	10	9	10	10	9	10	9	10	9	10	10	9	10	9	10	9,6	Прогнозування плинності кадрів і продуктивності стає точнішим, що допомагає стратегічному управлінню.

ДОДАТОК БЗ

Приклад анкети для працівників

Мета: Оцінити рівень задоволеності умовами праці. Вкажіть рівень задоволеності за шкалою від 1 (зовсім не задоволений) до 5 (повністю задоволений).

Питання	Бал
1. Матеріальні умови праці	
Рівень заробітної плати	
Своєчасність виплат	
Надбавки, бонуси	
Забезпечення інструментами	
2. Фізичні умови та безпека	
Засоби індивідуального захисту	
Стан обладнання	
Дотримання норм охорони праці	
3. Організація праці	
Зручність графіка	
Обсяг навантаження	
Відпочинок/перерви	
4. Психологічний клімат	
Відносини з колегами	
Ставлення керівництва	
Атмосфера в команді	
5. Кар'єрні можливості	
Можливість підвищення	
Доступ до навчання	
Визнання результатів	
6. Управління і комунікація	
Чіткість завдань	
Соціальні гарантії	
Оформлення за трудовим кодексом	
Лікарняні/відпустки	
Додаткові пільги	
8. Загальний рівень задоволеності	
Чи рекомендували б компанію знайомим?	
Бажання залишитись працювати довгостроково	

ДОДАТОК Б4

Топ-24 Будівельних компаній України

№ п/п	Назва	№ п/п	Назва
1	PIEL	13	SAGA Development
2	Київміськбуд	14	Будова
3	Blago	15	Ярковиця
4	Трест Жилбуд-1	16	Вамбуд
5	Comfort Life	17	Білий Шоколад
6	Мартинов	18	ZEZMAN
7	NOVBUD	19	МЖК-Експрес-24
8	Інтергал-Буд	20	Креатор-Буд
9	Спілка Забудовників	21	Група компаній DIM
10	Perfect Group	22	Простір девелопмент
11	BudCapital	23	Галжитлобуд
12	Синергія	24	Вертикаль



Architectural
Construction
Innovations

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АРХІТЕКТУРНО-БУДІВЕЛЬНІ НОВАЦІЇ"

код ЄДРПОУ 30552654
<https://www.bau.com.ua/f/acii/>

Київ, Новокосятинівська, 4Б 04080
тел. +380 44 537 6444

№339 від 18 грудня 2024 р

Проректору з наукової роботи КНУБА
к.т.н., с.н.с. Ковальчуку О.Ю.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Омельяненко Марини Максимівни
на тему:

«Економічна діагностика ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного
девелопменту»

ТОВ «Архітектурно-будівельні новації» підтверджує впровадження окремих положень та результатів дисертаційного дослідження здобувачки ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» Омельяненко Марини Максимівни у господарську діяльність підприємства. Зокрема, у 2024 році на підприємстві було застосовано авторську модель економічної діагностики HR-ефективності, що дозволила:

- оптимізувати процес внутрішньої оцінки персоналу;
- підвищити точність виявлення зон кадрової нестабільності;
- вбудувати «аналітичний HR-дашборд» у цифрову систему управління проєктами;
- впровадити «індикативну систему моніторингу мотиваційної активності та функціональної стійкості працівників».

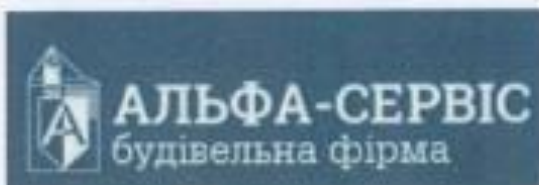
На основі результатів діагностики були розроблені рекомендації щодо реструктуризації HR-процесів, вдосконалення системи внутрішнього навчання, а також адаптації мотиваційних заходів до умов високої проєктної навантаженості.

Факт впровадження підтверджується відповідними управлінськими документами, внутрішнім звітом HR-служби та використанням аналітичного інструментарію, розробленого на основі дисертаційної роботи.

Директор
ТОВ «Архітектурно-будівельні новації»



С.М. Архіпенко



22.11.2024 № 886-в

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Омельяненко Марини Максимівни
на тему:

*«Економічна діагностика ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного
девелопменту»*

ТОВ БК «Альфа-Сервіс» засвідчує, що результати дисертаційного дослідження здобувачки ступеня доктора філософії Омельяненко Марини Максимівни були успішно впроваджені в управлінську практику підприємства у 2023–2024 роках. Зокрема, на основі розроблених авторкою методичних підходів здійснено впровадження:

- Системи економічної діагностики HR-процесів, орієнтованої на визначення критичних зон персональної неефективності та кадрових ризиків;
- Аналітичного дашборду з візуалізацією ключових HR-індикаторів (продуктивність, плинність, залученість, адаптивність), інтегрованого у внутрішню ERP-систему;
- Критеріїв оцінки "стійкості кадрового середовища" для проектно-орієнтованих підрозділів;
- Механізму адаптивного HR-планування з урахуванням сезонності, мобільності персоналу та рівня мотиваційної активності.

У результаті впровадження цих рішень підприємство досягло відчутного економічного ефекту, зокрема:

- зростання продуктивності праці на 18% у ключових виконавчих ланках;
- зменшення плинності кадрів на 22% протягом року;
- скорочення витрат на рекрутинг і адаптацію на 16% за рахунок точнішого підбору і утримання персоналу;
- зниження тривалості виконання проектних завдань в середньому на 9%, що позитивно вплинуло на дотримання контрактних строків і зменшення штрафних витрат;
- підвищення індексу задоволеності персоналу (ESI) за результатами внутрішнього опитування з 64 до 81 пункту (за шкалою 100).

Впровадження інструментарію економічної діагностики HR-менеджменту, розробленого Омельяненко М.М., дало комплексний позитивний ефект як в організаційному, так і у фінансово-економічному вимірах, що підтверджує практичну цінність і релевантність дисертаційного дослідження до потреб сучасного будівельного девелопменту.

Заступник директора
канд. економ. наук



А.М. Кравченко



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

Повітрофлотський пр-т., 31, м. Київ-37, 03037, тел.: (044) 241-55-80, факс (044) 248-32-65
E-mail: knuiba_admin@ukr.net, web: <http://www.knuiba.edu.ua>, код ЄДРПОУ 02070909

05.09.2024 №1-54/96

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ
дисертаційної роботи Омеляненко М.М.
в науково-дослідний та навчально-методичний процеси КНУБА

Результати дисертаційного дослідження Омеляненко Марини Максимівни на тему: «Економічна діагностика ефективності HR-менеджменту підприємств будівельного девелопменту» (спеціальність 051 – Економіка) були використані при підготовці та впровадженні ряду науково-дослідних тем Київського національного університету будівництва і архітектури: «Розбудова сучасного аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (№ держреєстрації 0115U000860) - в рамках опрацювання цієї теми автором було здійснено обґрунтування нових підходів до структуризації системи управління персоналом як складової аналітичної інфраструктури девелоперського управління. Акцент зроблено на важливості включення HR-діагностики до системи стратегічного контролю ефективності підрядних проєктів, зокрема шляхом впровадження адаптивного кадрового модулю до цифрових систем управління (ERP, BIM, HRM-платформи) у вигляді концепції «Інноваційні напрями оновлення бізнес-процесів та організаційних структур підприємств у середовищі будівельного девелопменту», що охоплює інструменти економічної діагностики HR-функцій. Зокрема, запропоновано механізм інтеграції оцінювання кадрової ефективності у моделі життєвого циклу будівельного проєкту, що дозволяє виявляти ризики управлінської несинхронізації між HR-сферою та виробничими етапами проєкту.

В межах НДР КНУБА «Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проєктів» (державний реєстраційний номер 0121U111793) передбачала формування механізмів взаємодії ключових стейкхолдерів у будівельних проєктах, у тому числі кадрових, організаційних, адміністративних та партнерських. У дисертації ця ідея поглиблена через дослідження рольової моделі HR-менеджменту як ланки зв'язку між внутрішніми та зовнішніми управлінськими контурами, з особливим акцентом на забезпечення функціональної надійності персоналу в період воєнної та післявоєнної турбулентності. У рамках цієї НДР дисертанткою створено

прикладне наукове рішення — «Управлінська регламентація та аналітико-прикладне забезпечення оцінювання циклу інноваційного розвитку будівельного підприємства з використанням VBM, MBO та Fuzzy Logic», що було частково використано як аналітична основа для третього розділу дисертації. Авторка дослідила способи трансформації HR-менеджменту у форматі стратегічного управління взаємодією між підрядниками, субпідрядниками, інженерними службами, що дозволило інтегрувати HR-показники у систему оцінки ефективності всієї девелоперської мережі.

Окремі результати здобувачки Омеляненко М.М. були використані в навчальному Київського національного університету будівництва і архітектури при формуванні методичного забезпечення та впроваджені у навчальні курси для бакалаврів і магістрів за спеціальностями 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент» (зокрема, у дисциплінах «Управління персоналом», «Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами» та «Економіка підприємства»).

Перший проректор



Денис ЧЕРНИШЕВ