

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

МАГИЛЬНИЦЬКИЙ ПЕТРО ІВАНОВИЧ

**УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БУДІВЕЛЬНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Студент спеціальності
«Менеджмент»
Магильницький П.І.

(підпис)

Науковий керівник,
д.е.н., професор Микитюк П.П.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«__» _____ 2024 року

Зав. кафедри, д.е.н., професор

Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2024

\

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Суть, основні завдання та особливості управління ресурсним потенціалом будівельної організації.....	6
1.2. Методичні підходи до управління ресурсним потенціалом будівельної організації.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СБУ «СПЕЦБУД» ТОВ «ТЕРНОПІЛЬБУД».....	19
2.1. Діагностика стану та функціональних механізмів управління ресурсним потенціалом досліджуваного будівельного підприємства.....	19
2.2. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом досліджуваного будівельного підприємства.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	33
3.1. Напрями вдосконалення механізму управління ресурсним потенціалом досліджуваного будівельного підприємства в умовах посиленої нестабільності зовнішнього середовища.....	33
3.2. Формування дієвої системи використання трудових ресурсів як складового елементу виробничого потенціалу досліджуваного будівельного підприємства.....	38
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність проблеми. Ефективне управління ресурсним потенціалом будівельних підприємств має ключове значення для економічного розвитку України. Будівельна галузь відіграє важливу роль як основний споживач продукції інших секторів економіки, що робить питання управління ресурсами багатоплановим і взаємопов'язаним із різними галузями. Постійні зміни у зовнішньому середовищі впливають на цілі, тактику та стратегії розвитку будівельних компаній. У зв'язку з цим, створення комплексної системи управління ресурсним потенціалом стає вирішальним чинником для прийняття рішень, які забезпечують стабільне економічне зростання організацій. Використання ресурсного потенціалу дозволяє збільшувати прибутковість і підвищувати конкурентоспроможність у будівельній галузі.

Ресурсний потенціал організації визначають як сукупність усіх наявних ресурсів, що є в розпорядженні організації, як важливий елемент створення матеріальних благ, які можна одержати за умов ефективного використання цих ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Вагомий внесок у дослідження ресурсного потенціалу організацій, визначення його використання та ефективності, а також вплив на діяльність організації зробили такі вчені, як: О.І. Гончар, Н.М. Богацька, С.О. Гуткевич, В.М. Колот, І.О. Чорна, Н.Г. Міценко, А.О. Познанська, О.Г. Денисюк, Н.О. Слободянюк, Л.О. Кустріч, А.М. Ткаченко та інші. Попри чималу кількість наукових досліджень, актуальними залишаються питання вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом будівельних організацій. Оскільки саме ресурсний потенціал є комплексом матеріальних, нематеріальних, трудових та фінансових ресурсів, необхідних для досягнення мети та цілей організацій чи підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою роботи є розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління ресурсним потенціалом будівельної організації.

Досягнення поставленої мети визначило необхідність вирішення наступних **завдань**:

- дослідити суть, основні завдання та особливості управління ресурсним потенціалом будівельної організації;
- охарактеризувати методичні підходи до управління ресурсним потенціалом будівельної організації;
- провести діагностику стану та функціональних механізмів управління ресурсним потенціалом СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»;
- здійснити оцінку ефективності управління ресурсним потенціалом досліджуваного будівельного підприємства;
- розробити напрями щодо вдосконалення механізму управління ресурсним потенціалом досліджуваного будівельного підприємства в умовах посиленої нестабільності зовнішнього середовища;
- надати рекомендації щодо формування дієвої системи використання трудових ресурсів як складового елементу виробничого потенціалу досліджуваного будівельного підприємства.

Об’єкт дослідження – ресурсний потенціал будівельної організації.

Предметом дослідження є механізм управління ресурсним потенціалом будівельної організації Спеціалізованого будівельного управління «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд».

Методи дослідження. Для досягнення цілей дослідження використовувалися наступні методи логіко-діалектичний метод пізнання – для комплексного вивчення питань управління ресурсами будівельної організації, метод наукової абстракції – для узагальнення фактів про діяльність досліджуваної організації, а також застосовувалися методи системного аналізу та оцінювання.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій, які можуть бути застосовані в діяльності СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», для створення підґрунтя, а саме для вдосконалення механізму управління ресурсним потенціалом досліджуваної будівельної організації.

Апробація. Результати кваліфікаційної роботи апробовано на 2 конференціях і опубліковано 2 тези доповіді.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть, основні завдання та особливості управління ресурсним потенціалом будівельної організації

Будівельна галузь займає важливе місце в економіці України, оскільки забезпечує значну кількість робочих місць, стимулює розвиток малого бізнесу та активно використовує продукцію інших секторів. Однак у сучасних умовах будівництво стикається з численними викликами. З початком війни багато будівельних компаній змушені були зупинити свою діяльність через втрату доступу до ринків збуту та сировинних ресурсів.

«Будівельна сфера є дуже ресурсномісткою, тому правильний підхід до оцінювання ефективності людських ресурсів є головним завданням менеджменту будівельної компанії. Як стверджують вчені, за останній час серйозні недоліки в будівельному комплексі продовжують негативно впливати на економічний і соціальний розвиток країни. Зросли обсяги незавершеного будівництва, не виконуються плани введення в експлуатацію об'єктів і виробничих потужностей. Залишається низьким технологічний і технічний рівень будівельного комплексу, вкрай низьким є рівень соціальної забезпеченості робітників галузі, різко впала престижність будівельної професії» [35].

«Для покращення ситуації у соціально-економічному розвитку будівельних організацій необхідним є процес ефективного управління ресурсним потенціалом, який є одним із найбільш важливих в організації. Більшість вчених стверджують, що управління ресурсним потенціалом здійснюється за рахунок ефективного використання та збільшення потенціалу через аналіз та оцінку його структурних складових» [11].

Термін «потенціал» (від лат. - сила) розглянемо як сукупність засобів, запасів та можливостей, які є в наявності в організаціях й можуть бути використані для досягнення певних цілей, виконання плану чи розв'язання завдань. В економічній літературі виділяють два напрямки дослідження

ресурсного потенціалу як об'єкту: «ресурсний» і «результативний». Ресурсний аспект потенціалу розглядається як сукупність доступних для господарювання ресурсів, оцінка яких базується на визначенні вартості реальних активів. Рівень ефективності використання цього потенціалу визначається співвідношенням отриманих результатів до обсягу залучених ресурсів. Зі свого боку, результативний аспект ресурсного потенціалу відображає здатність підприємства ефективно освоювати та переробляти ресурси, орієнтуючись на задоволення потреб суспільства й досягнення максимального результату від своєї діяльності.

В сучасних складних умовах розвитку будівельної галузі можна працювати ефективніше, якщо не тільки зміцнювати ресурсний потенціал організацій, а й доцільно використовувати його для досягнення цілей.

Ресурсний потенціал організації охоплює не лише наявність ресурсів, але й здатність працівників та керівників ефективно їх використовувати для виробництва будівельних матеріалів або надання послуг, спрямованих на досягнення максимального прибутку. Цей потенціал відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Характеристиками ресурсного потенціалу будівельної організації є такі основні «елементи:

- реальні можливості організації у будівельній сфері економічної діяльності;
- обсяги наявних ресурсів;
- спроможність керівників до ефективного використання ресурсів для створення будівельних матеріалів і надання послуг з метою отримання максимального прибутку;
- відповідна організаційно-правова структура» [16].

У науковій літературі поняття ресурсного потенціалу трактується по-різному. Одні дослідники розглядають його як сукупну оцінку наявних у підприємстві земельних, трудових та матеріальних ресурсів. Інші акцентують увагу на тому, що це комплекс взаємопов'язаних ресурсів, які забезпечують досягнення високих результатів діяльності. Управління ресурсним потенціалом – це здатність ефективно використовувати всі доступні ресурси шляхом аналізу,

поєднання та застосування різних методів, принципів і функцій управління, спрямованих на його вдосконалення.

Робота менеджерів передбачає прийняття важливих управлінських рішень, які дозволяють вибрати оптимальну дію в потрібний момент. Це є ключовим елементом управління ресурсним потенціалом, що охоплює такі аспекти, як планування, організація робочих процесів, мотивація персоналу, координація діяльності та контроль за виконанням завдань. Кожен процес чи дія в межах організації невіддільні від управління, яке, своєю чергою, реалізується через виконання певних управлінських функцій.

Процес прийняття рішень у сфері управління ресурсним потенціалом передбачає проходження трьох основних етапів: аналізу, синтезу та оцінки. Саме під час прийняття рішення відбуваються процеси дивергенції, конвергенції та трансформації. Важливу роль у цьому відіграє баланс між логікою та інтуїцією управлінця, що дозволяє оперативно приймати ефективні рішення та прогнозувати можливі альтернативи.

Управління ресурсним потенціалом реалізується через загальні та специфічні функції. Загальні функції базуються на ключових стадіях управління: плануванні, організації, координації, мотивації та контролі. Специфічні функції включають кадрову, виробничу, фінансову функції, забезпечення ресурсами, розвиток матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій. Основним завданням організації є забезпечення ресурсів, створення надійних джерел їх формування та підвищення ефективності їх використання.

Як загальні, так і специфічні функції управління мають адаптуватися до змін і вдосконалюватися. Досягнення високого рівня управління ресурсним потенціалом можливе лише за умови, що всі функції будуть виконуватися якісно і гармонійно взаємодіяти між собою.

«Як стверджують науковці, за останній час серйозні недоліки в будівельному комплексі продовжують негативно впливати на економічний і соціальний розвиток країни. Зросли обсяги незавершеного будівництва, не виконуються плани введення в експлуатацію об'єктів і виробничих потужностей.

Залишається низьким технологічний і технічний рівень будівельного комплексу, вкрай низьким є рівень соціальної забезпеченості робітників галузі, різко впала престижність будівельної професії» [35].

Будівельна галузь, що забезпечує створення матеріальної основи виробничої та соціальної інфраструктури, є однією з ключових у економіці країни. Її діяльність залучає значну кількість учасників, що сприяє створенню численних робочих місць. Водночас застосування сучасних технологій будівництва та інноваційних матеріалів вимагає підготовки й залучення висококваліфікованих кадрів. Персонал відіграє вирішальну роль у досягненні ефективності роботи будівельних підприємств, впливаючи не лише на успіх окремих компаній, а й на розвиток галузі в цілому. Компетентність, психологічні якості та особисті характеристики співробітників визначають репутацію компанії, її позиції на ринку та конкурентні переваги.

Кадрове забезпечення виступає основним критерієм оцінки ефективності будівельних підприємств, їх здатності виконувати конкретні види робіт, привабливості для інвесторів та надійності як партнерів. Управління ресурсним потенціалом у цій сфері охоплює планування, координацію та оптимізацію використання необхідних ресурсів для реалізації будівельних проєктів. Ресурсний потенціал включає виробничі, фінансові, трудові та інвестиційні ресурси, що забезпечують досягнення як поточних, так і стратегічних цілей будівельних організацій (рис. 1.1).

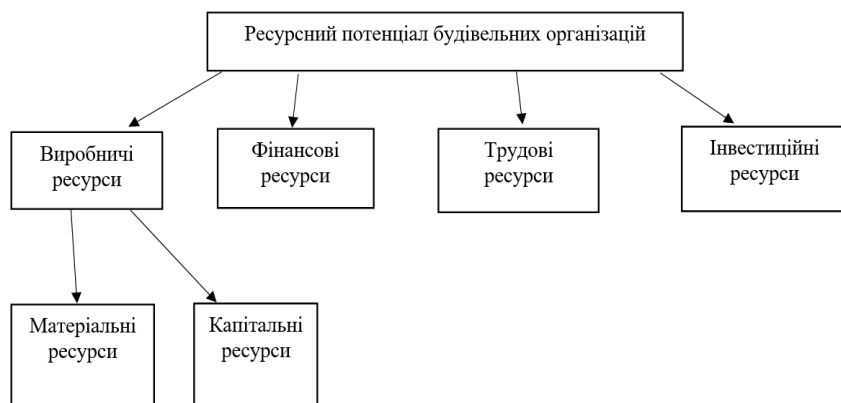


Рис.1.1. Основні структурні елементи ресурсного потенціалу будівельних організацій

Основні структурні елементи ресурсного потенціалу будівельних організацій дозволяють визначити як наявні, так і потенційні можливості цих компаній. Однак важливо зазначити, що ці елементи не мають однакової ваги у впливі на загальний рівень ресурсного потенціалу в будівництві. Для досягнення стратегічних цілей організації та успішного завершення будівельних робіт, ці ресурси слід максимально ефективно використовувати.

Виробничі ресурси будівельних організацій включають як наявні, так і приховані можливості, зокрема матеріальні та капітальні. Вони відображають загальний майновий стан організації. Фінансові ресурси є важливою складовою ресурсного потенціалу, вони визначають реальні та потенційні фінансові можливості організації, включаючи власні, позичені та залучені кошти, що доступні для покриття поточних і майбутніх витрат. Трудові ресурси залежать від трьох основних факторів: рівня інтенсивності праці, кількості регламентованого робочого часу та чисельності працездатного населення.

Однією з важливих проблем будівельної галузі на сучасному етапі розвитку України є недостатнє кадрове забезпечення будівельних організацій кваліфікованим персоналом, яке «залежить від наступних факторів:

- недостатній рівень професійної підготовки виробничого та інженерно-технічного персоналу, яка не відповідає сучасним вимогам у даній галузі;
- низький рівень оплати праці фахівців будівельних спеціальностей;
- складні умови праці через недостатній рівень технічного оснащення будівельних робіт та високий ступінь ризику для здоров'я працівників;
- обмеженість методів діагностики та здійснення оцінювання персоналу;
- зниження рівня престижності професії будівельника в країні» [4].

Тому, правильний підбір кадрового складу є найважливішою умовою якісної, ритмічної та своєчасно виконаної роботи всього будівництва в цілому.

Інвестиційні ресурси – це загальна частка всіх грошових, матеріальних та нематеріальних цінностей, які вкладає суб'єкт господарювання (інвестор) у будівельні об'єкти інвестування з метою одержання прибутку.

«Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів (послуг) та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела» [4].

Основними «завданнями управління ресурсним потенціалом будівельних організацій є:

- зменшення витрат на закупівлю будівельних матеріалів та використання техніки;
- безперервність та своєчасність виконання будівельних робіт;
- оптимізація праці та робочого часу;
- забезпечення беззаперечної якості будівельних робіт;
- підвищення ефективності управління сукупністю ресурсів, які є в організації» [16].

Ефективне управління ресурсним потенціалом будівельних організацій неможливе без обробки великих обсягів інформації, обсяг якої постійно зростає з розширенням виробництва будівельних матеріалів та наданням будівельних послуг. Важливою складовою ефективного управління є раціональне здійснення процесів збору, обробки та передачі інформації. Для цього доцільно створити автоматизовану інформаційну систему, яка значно спростить управлінські процеси та дозволить своєчасно зібрати, відсортувати та обробити необхідну інформацію для прийняття правильних управлінських рішень.

Розробка комплексної інформаційної системи з використанням сучасних інформаційних технологій у будівництві сприятиме забезпеченню цілеспрямованої діяльності організацій. Крім того, важливим фактором, що підвищує ефективність управління ресурсним потенціалом, є впровадження інноваційних технологій, використання новітніх будівельних матеріалів, а також

енергозберігаючих та енергоефективних заходів, які застосовуються в будівельній галузі.

1.2. Методичні підходи до управління ресурсним потенціалом будівельної організації

Правильне управління ресурсним потенціалом є ключовим чинником економічного зростання організації. Оптимізація цього процесу з урахуванням новітніх технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, розширити можливості випуску продукції та забезпечити економію ресурсів, вкладених у виробництво.

Для кожної організації важливо своєчасно оцінювати рівень використання ресурсного потенціалу, а також виявляти та коригувати негативні тенденції у використанні наявних резервів. Це дозволяє забезпечити сталий розвиток та ефективну експлуатацію ресурсів.

«Ефективність діяльності будівельного підприємства визначається рівнем використання наявних ресурсів та їх продуктивністю. Продуктивність змінна категорія. Вона корегується рівнем розвитку ресурсу, досконалості технології та організації його використання у робочому процесі» [22]. Крім того, «на рівень використання ресурсів впливають різноманітні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, поділ яких здійснюється за характером впливу на економічні, організаційні, технічні, соціально-психологічні, технологічні, маркетингові та інші» [13].

«Вся сукупність ресурсів, що є у розпорядженні організації, формує її ресурсний потенціал, а навички та вміння працівників до їхнього раціонального використання визначають рівень ефективності застосування даного ресурсного потенціалу» [5]. Таким чином, ресурсний потенціал показує реальні економічні можливості та здатність суб'єкта господарської діяльності забезпечити досягнення поставлених цілей.

Ресурсний потенціал у речовинно-натуральній формі визначається як сукупність основних фондів, оборотних засобів та персоналу підприємства, а

вартісна форма оцінюється через витрати на виробничі ресурси. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу вимагає прогнозування та аналізу використання кожної складової, а також проведення комплексної оцінки. Для цього необхідно застосовувати результативні методи, які базуються на розрахунках узагальнюючих показників ефективності.

«Основні фонди організації являють собою реальну матеріально-технічну базу ресурсного потенціалу та визначають технічний рівень його розвитку, обсяг та різноманітність виробництва, кількісні та якісні показники діяльності, а також конкурентоспроможність в країні. У науковій літературі існує велика кількість методик оцінки основних фондів, дослідження яких дозволяє зазначити, що вони відрізняються між собою. В загальному ці методики дуже схожі, але окремі вчені визначають свою специфіку, в основному в частині аналітичного інструментарію» [14]. Наприклад, І.Н. Чуєв та Л.М. Чуєва пропонують «встановлювати вплив використання основних фондів на обсяг продукції та вагомі економічні показники діяльності підприємства, а Л.Т. Гіляровська наполягає на визначенні резервів зростання обсягів виробництва продукції та фондівіддачі» [22].

«Методика Г.В. Шадріної, привертає увагу тим, що поряд із показниками забезпеченості, структури, динаміки та ефективності використання основних засобів, дає на розгляд визначення рівня їх використання у порівнянні з рівнем використання виробничої потужності суб'єкта господарської діяльності» [15].

При аналізі методик оцінки основних засобів акцент ставиться на вивченні їх наявності, структури та руху. Для комплексної оцінки ефективності використання основних фондів слід використовувати такі показники, як фондівіддача, фондомісткість та рентабельність основних фондів. Оцінка забезпеченості підприємства основними засобами дозволяє визначити рівень фондоозброєності, який безпосередньо впливає на технічну оснащеність працівників підприємства, а також на продуктивність їх праці [8].

Фондовіддача показує, яку кількість продукції можна отримати з кожної гривні діючих основних фондів, тоді як фондомісткість характеризує, яку вартість основних фондів потрібно для виробництва певного обсягу продукції. Таким

чином, фондovіддача є важливим показником для аналізу ефективності використання діючих основних засобів. Для оцінки потреби в основних фондах та капітальних вкладеннях важливим є показник фондомісткості, розрахунок якого дає змогу визначити необхідні капітальні витрати на виробництво.

«Також існує зовсім інша методика діагностування фондovіддачі та фондомісткості. В її основі обчислюється розмір амортизаційних відрахувань у витратах на виробництво, які включаються до собівартості продукції. Вони відображають втілену у будівельній продукції вартість основних засобів з урахуванням вартості та потрібного терміну для експлуатації об'єкту. При цьому ефективність використання основних фондів будівельної організації можна досліджувати, використовуючи такі показники, як амортизація та місткість амортизації. Наявні конкретні відмінності між амортизацією та фондомісткістю. Насамперед, показники фондомісткості не враховуються повною мірою, а показники норми амортизаційних відрахувань диференційовані за видами засобів праці» [11].

Узагальнюючим показником є критерій ефективності використання основних виробничих фондів (ЕОФ) організації, який визначається за наступною формулою:

$$\text{ЕОФ} = \Delta\text{ПП}/\Delta\text{Фоз} \text{ (1.1),}$$

де $\Delta\text{ПП}$ – темп приросту продуктивності праці у період, %;

$\Delta\text{Фоз}$ – темп приросту фондоозброєності праці у період, %.

Узагальнюючий показник ЕОФ - це відсоток приросту продуктивності праці у розрахунку на 1 % приросту її фондоозброєності.

У поточних умовах ефективно функціонування організацій забезпечується оптимальним використанням їх оборотного капіталу, а стабільність виробничої діяльності залежить від наявності достатньої кількості оборотних засобів, необхідних для виробництва та збуту продукції. Використання оборотних засобів має здійснюватися на рівні, який мінімізує час обігу та максимізує швидкість їх перетворення на реальну грошову масу, що дозволить фінансувати поточні витрати будівельної організації.

Дослідження оборотних засобів будівельної організації як частини її ресурсного потенціалу передбачає детальний аналіз складових елементів у динаміці та оцінку ефективності використання ресурсів організації через розрахунок ряду показників. Оцінка ефективності застосування оборотних засобів здійснюється за допомогою показників оборотності, які визначають періодичність, з якою кошти, вкладені у виробничу діяльність, повертаються в організацію.

Показники оборотних засобів є загальновідомими та широко застосовуються на практиці. Для визначення швидкості обороту оборотних засобів необхідно враховувати час, який вони проводять в процесах виробництва та обігу. Цей показник є важливою характеристикою, що впливає на ефективність використання поточних активів будівельної організації та її фінансовий стан. Збільшення швидкості оборотності вказує на більш ефективне використання оборотних коштів, що призводить до економії коштів і покращення фінансового стану організації та її платоспроможності.

«Загальний результат якості використання оборотних засобів організації отримаємо, якщо показник середнього геометричного темпу збільшення оборотності використати разом з показником рентабельності оборотних засобів організації (ІОБЗ), що розрахуємо за формулою» [31]:

$$\text{ІОБЗ} = [\text{Тр}(\text{Коб}) \times \text{Тр}(\text{Робз})]^{0,5}, (1.2)$$

де $\text{Тр}(\text{Коб})$ – це темп зростання коефіцієнта оборотності;

$\text{Тр}(\text{Робз})$ – темпи зростання рентабельності оборотних коштів.

Якщо $\text{ІОБЗ} > 1$, то оборотні кошти у звітному періоді працювали ефективніше, ніж у попередньому періоді.

«Окрім визначення ефективності застосування матеріальної складової ресурсного потенціалу для організації також необхідним є оцінка рівня використання її трудових ресурсів. Його визначаємо показником ефективності застосування трудових ресурсів у процесі виробництва і це дасть детальну характеристику співвідношення темпів зростання продуктивності праці до заробітної плати працівників» [31]:

$$ETP = Tr(ПП) / Tr(ФОП), (1.3)$$

де $Tr(ПП)$ - темп зростання продуктивності праці (виробітку),

$Tr(ФОП)$ – темпи зростання фонду оплати праці працівників організації.

Використання трудових ресурсів організації є ефективним, якщо показник ефективності трудових ресурсів (ETP) перевищує 1, оскільки в такому випадку продуктивність праці зростає швидше, ніж витрати на заробітну плату.

Для визначення загального рівня використання всіх складових ресурсного потенціалу організації необхідно провести комплексну оцінку. Це можна зробити на основі розрахунку узагальнюючих показників, таких як ресурсовіддача та рентабельність ресурсів.

Ресурсовіддача (R_v) визначається як відношення обсягу будівельної продукції (виручки) до суми вартості основних та оборотних коштів організації, а також фонду оплати праці за середній період. Цей показник показує, скільки продукції (у вартісному вираженні) припадає на кожну гривню витрачених ресурсів організації:

$$R_v = ОП / (ОФ + ОБЗ + ФОП), (1.4)$$

де ОП – обсяг продукції, реалізований будівельною організацією в аналізованому періоді, грн.;

ОФ – вартість основних фондів організації, грн.;

ОБЗ – величина оборотних засобів, грн.;

ФОП – фонд оплати праці працівників організації, грн.

«Рентабельність ресурсів розраховується як відношення чистого прибутку організації до суми вартості основних та оборотних засобів та відповідно до фонду оплати праці в середньому за період, це дасть величину отриманого чистого прибутку, що припадає на гривню витрат ресурсів організації» [5]:

$$R_{рес} = Чп / (ОФ + ОБЗ + ФОП), (1.5)$$

де Чп - чистий прибуток, отриманий організацією в аналізованому періоді.

Підвищення показників рентабельності ресурсів і їх ресурсовіддачі свідчить про зростання ефективності використання ресурсного потенціалу організації. Такий комплексний підхід дозволяє детально дослідити діяльність будівельної

організації, оцінити рівень використання наявних ресурсів та виявити резерви для підвищення ефективності виробництва в межах стратегічного розвитку організації.

Отже, раціональне використання ресурсного потенціалу допомагає вирішувати низку проблем, пов'язаних з ефективним розвитком організації, і забезпечує високі кінцеві результати її діяльності. Це має особливе значення в умовах нинішньої економічної ситуації в Україні.

До основних методів управління ресурсним потенціалом відносяться планування, прогнозування, моніторинг, контроль та аналіз ефективності. Завдяки ефективному управлінню ресурсним потенціалом будівельної організації можна прогнозувати та знижувати витрати, скорочувати терміни виконання будівельних робіт і підвищувати їхню якість. Це стає важливим фактором конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СБУ «СПЕЦБУД» ТОВ «ТЕРНОПІЛЬБУД»

2.1. Діагностика стану та функціональних механізмів управління ресурсним потенціалом досліджуваного будівельного підприємства

Спеціалізоване будівельне управління «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є дочірньою організацією ТОВ «Тернопільбуд», створене 11 квітня 2013 року.

Досліджувана будівельна організація займається будівництвом житла, будівель різного призначення, офісних та торгових приміщень в місті Тернопіль за новітніми технологіями.

Будівельне управління здійснює свою діяльність через виконання робіт відповідно до наступних КВЕДів:

- «41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 42.11 Будівництво доріг та автострад;
- 42.21 Будівництво трубопроводів;
- 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах» [18].

Організаційна структура управління є класичною для будівельних організацій, її успішність підтверджена багатьма роками роботи (рис.2.1).

Організаційна структура підприємства відіграє важливу роль у визначенні розподілу відповідальності всередині організації. Вона має значний вплив на управлінські процеси, оскільки підпорядкованість структурним підрозділам, як у випадку ТОВ «Тернопільбуд», обмежує їхню самостійність і участь у процесах будівництва на власний розсуд. Така організація допомагає уникнути непорозумінь у робочому процесі та сприяє підвищенню ефективності управління.

Крім того, через організаційну структуру керівництво має змогу

контролювати діяльність різних відділів та координувати їх роботу для досягнення спільних цілей організації. Це дозволяє уникнути дублювання зусиль, оптимізувати управлінські процеси та підвищити ефективність загальної роботи підприємства.

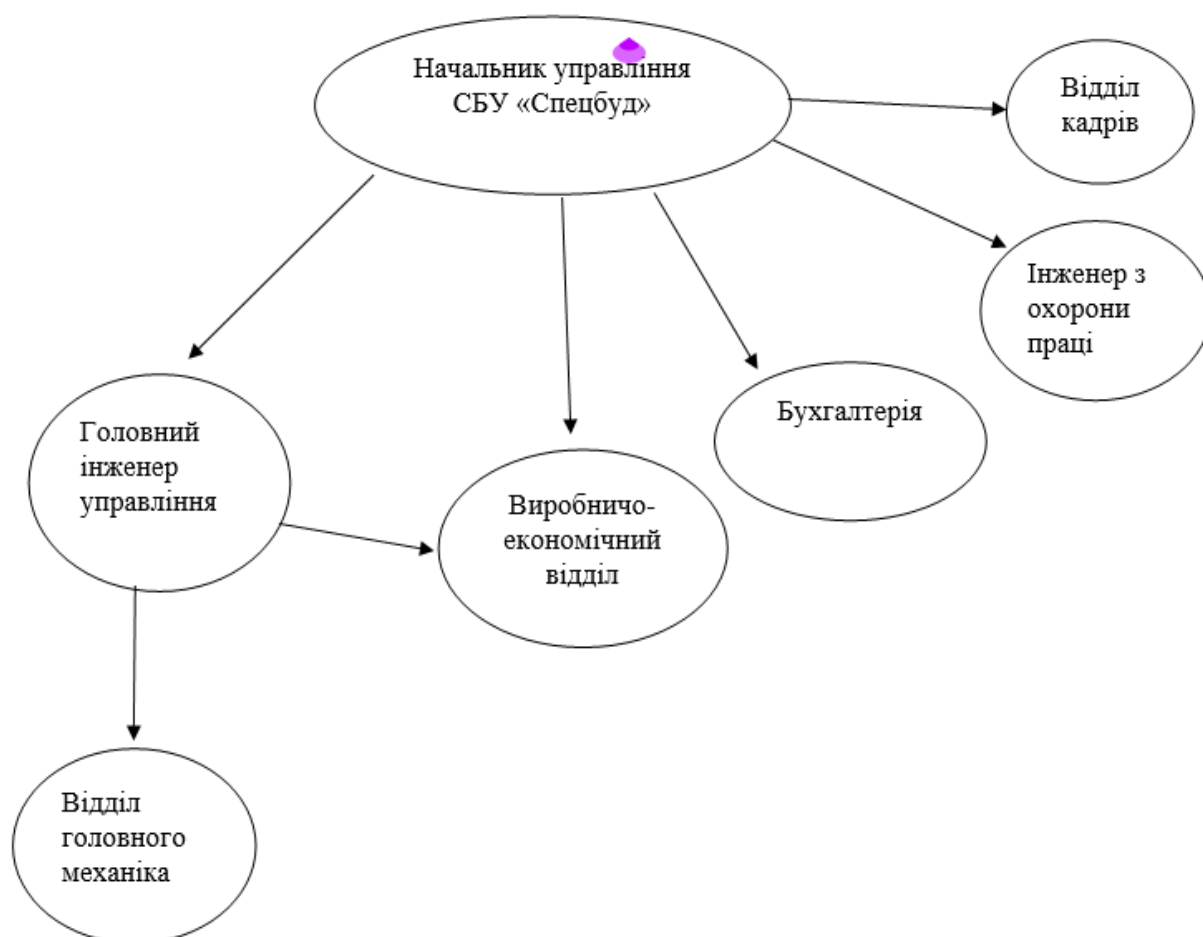


Рис.2.1. Організаційна структура Спеціалізованого будівельного управління «Спецбуд»

В організаційній структурі будівельних організацій, таких як ТОВ «Тернопільбуд», важливу роль відіграють інженерно-технічні працівники та виконавці робіт, зокрема виконроби, майстри та бригадири. Виконроби, що є частиною лінійного персоналу, виконують основну роль у керуванні процесом на будівельному майданчику. Вони надають вказівки майстрам і бригадам, що безпосередньо працюють на об'єкті, та співпрацюють із іншими підрозділами, хоча самі не є частиною жодного з них.

Чітко визначені ланцюжки управління є важливими для забезпечення ефективності організації та її здатності реагувати на зміни. Крім того, можливість

кар'єрного зростання для працівників лінійного персоналу може слугувати додатковим стимулом для підвищення їх мотивації та продуктивності.

Гнучка організаційна структура дозволяє будівельній організації підтримувати конкурентоспроможність, швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, забезпечуючи ефективне управління проектами. Однак, підпорядкованість ТОВ «Тернопільбуд» обмежує повну самостійність структурного підрозділу і визначає його роль у рамках загальної стратегії компанії. Згідно робочого циклу будівельної організації ТОВ, вона здійснює функції генерального підрядника, що чітко відображається на рисунку 2.2.



Рис. 2.2 Упорядкована схема циклу будівництва

Також зазначимо, що СБУ «Спецбуд» займає суттєву частку в загальному обсязі надання будівельних послуг в Тернопільській області (табл. 2.1).

Загальний розмір виробництва будівельної продукції ТОВ «Тернопільбуд» порівнюючи з СБУ «Спецбуд» у декілька разів більший, а тому саме співпраця між підрозділами дозволяє виконувати більші контракти.

Відповідно, саме великі контракти дають можливість спрогнозувати будівельні роботи та залучити всіх працівників будівельної організації, але уповільнює рух обігових коштів. Тому необхідним для досліджуваного

підприємства є обрання чіткої стратегії діяльності управління зі стабілізації ритмічності надання будівельних послуг.

Таблиця 2.1

**Обсяг будівельних робіт виконаних СБУ «Спецбуд»
за 2019-2023 роки**

Роки	Будівництво в Тернопільській області, усього, тис. грн.	Будівельні роботи виконані СБУ «Спецбуд», тис. грн.	Частка у загальному обсязі, %
2019	1572385	47378	3,01
2020	1806076	61335	3,39
2021	2415799	78019	3,23
2022	2590277	45654	1,76
2023	4156241	64726	1,55

Для визначення конкурентоспроможності СБУ «Спецбуд» проаналізуємо його сильні та слабкі сторони в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Аналіз сильних та слабких сторін СБУ «Спецбуд»

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах
1	Організація управління	Добра система контролю якості	3	Відсутність чітких стратегій	2
2	Маркетинг	Ефективна організація просування	2	Низька ефективність робіт	0
3	Дослідження і розробки	Постійний моніторинг ринку	2	Відсутність власних розробок	1
4	Технологія	Висока якість	3	Застаріла технологія	1
5	Персонал	Висока продуктивність праці	2	Низька мотивація	2
6	Фінанси	Переваги за рахунок дербюджетного стимулювання	3	Нестача обігових коштів	2
7	Організаційна культура та імідж	Високий імідж	2	Недостатній рівень PR	1
Загальна оцінка, бали			16		10

Після проведеного аналізу можна зробити висновок, що СБУ «Спецбуд» має значні сильні сторони, але для забезпечення ефективного управління

необхідно посилити контроль за системою управління ресурсами, удосконалити систему мотивації працівників та активно розробляти новітні стратегії розвитку, орієнтуючись на зміни в будівельній сфері.

Актуальним напрямом для бізнес-стратегії організації в будівельній галузі є впровадження компетентнісно-орієнтованого підходу. В такому підході організація розглядається як соціальний інститут, важливою частиною якого є компетенції, що визначають конкурентоспроможність організації. Це включає розвиток стратегічного мислення, скоординованих дій і здатності перетворювати стратегію в практичні дії.

Модель стратегічного управління в будівельній галузі базується на підтримці та розвитку компетенцій персоналу, що веде до покращення наявних активів і створення нових можливостей для стратегічного розвитку. Це дозволяє уникати потенційних ризиків і активно реагувати на зміни в галузі.

Зовнішні фактори, що впливають на діяльність «Спецбуд», включають ціни на будівельні матеріали, попит і пропозицію на будівельні послуги, тарифи на вантажоперевезення, податкову політику та інші економічні та соціальні чинники, які потребують постійного моніторингу та адаптації стратегії до змін у цих сферах (рис. 2.3).

Враховуючи сильні сторони досліджуваного підприємства, його можливості та переваги, можна зробити висновок, що найкращою стратегією для СБУ «Спецбуд» є стратегія «Максі-Максі». Ця стратегія передбачає максимальне використання сильних сторін підприємства для досягнення максимальних можливостей, зокрема через оптимізацію ресурсів, впровадження новітніх будівельних технологій і матеріалів, розвиток кадрового потенціалу та гнучкість в управлінні. Вибір цієї стратегії дозволить підприємству максимально використовувати свої сильні сторони для ефективного реалізації всіх можливостей, зміцнення позицій на ринку та стабільного розвитку в умовах змінюваного зовнішнього середовища.



Рис.2.3 Фактори зовнішнього середовища, які впливають на систему ресурсного потенціалу СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Згідно SWOT-аналізу досліджуваної організації можемо встановити стратегічні проблеми і стратегічні альтернативи діяльності управління (табл. 2.3 та 2.4).

Провівши SWOT-аналіз досліджуваного будівельного підприємства робимо висновки, що на підприємстві переважають сильні сторони, а також підприємство має чудові шанси для зайняття головних позицій в будівельній галузі та подальшого розвитку.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Поля SWOT-аналізу	Можливості			Загрози		
	1.Зростання бюджетного фінансування програми Зб	2.Збільшення частки ринку, 2б	3.Використання нових технологій, 2б	1.Зростання інфляції, 2б	2.Податковий тиск, 2б	3.Несприятливе законодавство, 1б
Сильні сторони						
1.Висока якість робіт та послуг, 3б	18%	15%	14%	4%	-2%	5%
2.Високий імідж, 2б	16%	12%	10%	1%	-4%	0
3.Висока продуктивність праці 2б	10%	9%	8%	0	-5%	-1%
Слабкі сторони						
1.Нестача обігових коштів, 2б	5%	3%	0	-13%	-14%	-8%
2.Низька мотивація, 2б	6%	5%	4%	-8%	-9%	-6%
3.Відсутність власних розробок і проектів, 1б	9%	6%	5%	-4%	-7%	-4%

Щодо слабких сторін підприємства, доцільним вважаємо залучення додаткових інвестицій. Також придбання виробничого обладнання та будівельних машин в лізинг дасть можливість підприємству збільшити економічні показники організації.

Таблиця 2.4

Стратегічні проблеми СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми	Оцінка факторів у балах
СнМ	Вихід на нові ринки викличе проблеми з фінансуванням та виникне потреба у закупівлі додаткового обладнання (у т.ч. й для прибирання територій доріг)	3
СлМ	Використання досягнень НТП, нової техніки і технологій не зможе компенсувати нестачу обігових коштів.	2
СнЗ	Підприємство не здатне коригувати цінову політику, оскільки є залежним від держави та зовнішніх інвестицій	3
СлЗ	Зменшення доходів споживачів не сприятиме розвитку підприємства і поглибитися нестача обігових коштів	2

Таблиця 2.5

Стратегічні альтернативи СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи	Оцінка факторів у балах
СнМ	При виході на нові ринки висока якість послуг забезпечить попит і значні прибутки для підприємства на наступні періоди реалізації програми будівництва доріг	3
СлМ	Вихід на нові ринки повинен стимулювати збільшення обсягів надання послуг, що сприятиме поповненню обсягів обігових коштів, оновленню матеріально-технічної бази, реалізації нових проектів і розробок	2
СнЗ	Завдяки високій якості послуг можна сподіватися на прихильність споживачів та продовження бюджетного фінансування проекту	3
СлЗ	Зростання обсягів обігових коштів повинно стати пріоритетним завданням для підвищення результативності роботи підприємства, стимулювання працівників і меншої залежності від споживачів і держави	2

Підсумовуючи вище наведені факти, розуміємо, що головним ресурсом стратегічного розвитку досліджуваної будівельної організації нині стають не зовнішні статичні, природні чи соціально сприятливі для її розвитку фактори, а

інтелектуальний капітал, трудовий потенціал персоналу, креативні організаційні знання та інновації на всіх етапах реалізації проєктів в будівельній сфері.

2.2. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом досліджуваного будівельного підприємства

Діяльність будівельних підприємств, зокрема СБУ «Спецбуд», дійсно є складною через велику матеріаломісткість, що зумовлює необхідність постійного моніторингу ринку будівельних матеріалів та послуг. Враховуючи нестабільність економічної ситуації в Україні, підприємства повинні бути обережними у виборі об'єктів для будівництва та забезпеченні контрактних домовленостей щодо вартості робіт. Особливо важливим є врахування змін в цінах на матеріали, що безпосередньо впливає на загальні витрати і доходи.

У цьому контексті, участь СБУ «Спецбуд» у бюджетних проєктах з будівництва об'єктів соціальної інфраструктури, таких як школи, лікарні чи інші соціальні установи, також має важливе значення для стабільності підприємства. Такий підхід дозволяє зберегти активність у складних умовах, а також забезпечити стабільні фінансові потоки через бюджетне фінансування.

Відділ бухгалтерії, який здійснює контроль за виконанням контрактів і визначає дохід на основі виконаних етапів робіт, є важливою складовою в системі фінансового управління підприємства. Це дозволяє забезпечити точний облік та контроль за процесами фінансування та витрат, що є необхідним для підтримки стабільності підприємства та його фінансової прозорості.

Для обліку у Спеціалізованому будівельному управлінні «Спецбуд» пропонується застосування специфічних субрахунків: 703 «Доходи від реалізації робіт і послуг» 903 «Собівартість реалізованих робіт та послуг» 113 «Тимчасові (не титульні) споруди».

«Важливими документами в будівельній сфері є: журнал обліку виконаних робіт, Акт приймання виконаних робіт за формою КБ-2в, Довідка про вартість виконаних підрядних робіт та витрати, форма КБ- 3» [14]. Облік

руху грошових коштів в управлінні, оплати праці працівників, власних та орендованих основних засобів ведеться, як і в інших галузях.

СБУ «Спецбуд» застосовує прямолінійний метод амортизації для більшості основних засобів, що дозволяє рівномірно розподіляти витрати на амортизацію протягом строку служби обладнання чи будівель. Однак для деяких будівельних машин використовується виробничий метод амортизації, який дозволяє врахувати інтенсивність використання цих засобів і більш точно відобразити їх знос у залежності від обсягу виробничої діяльності. Цей підхід є корисним для об'єктивної оцінки ефективності використання машин та технологій у будівельному процесі.

Особливості обліку доходів, витрат і розрахунків із замовниками також є важливою частиною облікової політики СБУ «Спецбуд». Такий облік дозволяє підприємству правильно враховувати виконані роботи та їх оплату поетапно, що важливо в будівельній сфері, де проекти часто реалізуються через кілька етапів із певним розподілом оплат по кожному з них.

Вибір облікової політики підприємства, зокрема первинне спостереження, вартісний вимір, поточне групування і підсумкове узагальнення фактів виробничої діяльності, дозволяє забезпечити точний і систематизований облік, що є необхідним для правильного управління фінансами підприємства, а також для виконання вимог бухгалтерського обліку та податкового законодавства.

«До способів ведення бухгалтерського обліку підприємство відносить методи групування та оцінки фактів будівництва, активів і зобов'язань, погашення вартості активів; прийоми організації обігу документації, інвентаризації майна; системи інформації та інші відповідні способи, методи і прийоми» [20].

Облікова політика формується головним бухгалтером управління і затверджується начальником «Спецбуд». У зв'язку з підлеглистю СБУ «Спецбуд» головній організації – ТОВ «Тернопільбуд» – затвердження наказу про облікову політику здійснюється ним, а підрозділ в межах даного документа дотримується його.

Зміни в обліковій політиці Спеціалізованого будівельного управління «Спецбуд» стали необхідними через реорганізацію підприємства з акціонерного товариства в товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що призвело до змін в управлінні та фінансовій структурі. Це також відобразилося на підходах до бухгалтерського обліку і, зокрема, на оцінці основних засобів, адже нові вимоги нормативного регулювання бухгалтерії вимагали коригування критеріїв оцінки активів.

Підпорядкованість СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» обмежила можливості для самостійних фінансових вкладень підприємства, зокрема у цінні папери. Це підкреслює важливість інтеграції фінансових стратегій на рівні групи підприємств, де є необхідність у центральному управлінні фінансовими ресурсами.

В обліковій політиці ТОВ «Тернопільбуд» особлива увага приділяється обліку собівартості будівельних робіт. Об'єктами обліку є комплекси робіт, об'єкти будівництва, ділянки будівництва тощо. Витрати можуть враховуватися як по кожному окремому замовленню, так і шляхом накопичення витрат за певний період часу, що дозволяє більш точно оцінити витрати на виконання робіт.

Форми аналітичного і синтетичного обліку собівартості будівельних робіт є типовими для будівельної галузі і відповідають чинним нормативам, що забезпечує прозорість і точність у фінансовому обліку. Це важливо для підтримки ефективного управління фінансами підприємства, а також для дотримання податкових і правових вимог.

«В питанні утримання та експлуатації будівельних машин і механізмів облікова політика управління передбачає:

- прямий розподіл витрат з утримання будівельних машин по об'єктах їх використання;
- прив'язку до об'єкта розподілу витрат з утримання будівельних механізмів по об'єктах їх експлуатації;
- включення до складу загальновиробничих витрат за

внутрішньогосподарськими перевезеннями» [17].

У Спеціалізованому будівельному управлінні «Спецбуд» облік фінансових операцій із розрахунків між структурними підрозділами організації здійснюється за загальними принципами бухгалтерії, що забезпечує систематичність і точність у фінансових звітностях. Зокрема, облік витрат майбутніх періодів і резервів майбутніх витрат у підприємства не ведеться, що може бути результатом специфіки його діяльності або наявності достатнього рівня прогнозованих витрат.

Щодо оцінки виручки від реалізації будівельних робіт, то організація застосовує методи визначення обсягу виконаних робіт і виручки на підставі етапів виконання робіт або на момент завершення об'єкта, залежно від умов контракту. Такий підхід дозволяє більш гнучко підходити до обліку виручки і відповідно до зміни етапів будівництва.

Облік статутного капіталу здійснюється тільки на рівні головного підприємства, а в підрозділі не відображається. Це підкреслює централізовану фінансову політику організації, де основні фінансові операції зосереджені на рівні материнської компанії ТОВ «Тернопільбуд». Тому, формування чистого прибутку та його розподіл також здійснюються головним підприємством, а для підрозділів передбачено лише передачу прибутку у вигляді внутрішніх розрахунків.

Облік додаткового капіталу та резерву на відпустки також організований на підставі наказів від ТОВ «Тернопільбуд», що ще раз підтверджує централізований контроль і управління фінансами. Підрозділ не має самостійних прав на залучення позикових коштів, навіть у вигляді овердрафтів, що може свідчити про обмежену фінансову автономію структурних підрозділів.

Спеціалізоване будівельне управління «Спецбуд» не проводить облік курсових різниць, оскільки не має валютних рахунків, що спрощує бухгалтерське обслуговування і знижує ризики, пов'язані з коливанням валютних курсів.

Таким чином, облікова політика підприємства орієнтована на

централізацію фінансового обліку та управління, що дозволяє забезпечити контроль над основними фінансовими потоками на рівні головного підприємства, мінімізуючи фінансові ризики на рівні підрозділів.

«Окрім наказу про облікову політику на головному підприємстві затверджено наступні внутрішні документи, положення, інструкції:

робочий план рахунків бухгалтерського обліку;

форми первинних облікових документів та бухгалтерської звітності структурних підрозділів;

система проведення інвентаризації і методи оцінки майна і зобов'язань;

правила документообігу, обробки та реєстрації облікової інформації;

порядок і правила внутрішнього контролю за господарськими операціями»

[30].

«Робочий план рахунків бухгалтерського обліку, складений на основі типового плану, містить перелік синтетичних, аналітичних рахунків і субрахунків, необхідних для ведення бухгалтерського обліку на підприємстві і покликаний забезпечити своєчасне і постійне відображення всіх проведених господарських операцій. Самостійні форми первинних документів розробляються і затверджуються управлінням за умов, коли неможливо застосовувати типові форми облікових документів (реєстрів)» [17].

Відділ кадрів Спеціалізованого будівельного управління «Спецбуд» створює середовище, яке необхідне працівникам, в якому вони зможуть ефективно виконувати завдання задля досягнення цілей організації. Ефективна діяльність підприємства вимірюється системою показників, які включають витрати й отримані результати при виконанні функцій працівниками.

Основними функціями служби персоналу досліджуваної організації є:

– «оцінювання ефективності кадрового планування – для цього порівнюються плани кадрових потреб, набору, навчання, переміщень, звільнень працівників, управління їх службовими кар'єрами із плановими показниками цих процесів за відповідний період;

- оцінювання ефективності організування добору і відбору працівників
- враховують витрати на організування добору працівників, втрати, зумовлені недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих робітників;
- оцінювання ефективності адміністрування витрат на утримання персоналу та його винагородження – з цією метою динаміку цих витрат порівнюють із динамікою основних показників діяльності організації за певний період: обсягів продажів, виробництва, прибутків;
- визначення ефективності оцінювання й атестування персоналу – підприємство використовує із цих питань такі показники, як ступінь охоплення оцінюванням і атестуванням працівників та порівняно з минулими періодами, динаміка витрат на проведення оцінювання та атестування персоналу, виконання кошторисів на проведення оцінювання та атестування за статтями;
- оцінювання ефективності професійного розвитку і навчання персоналу – роботу в цьому напрямі аналізують за категоріями працівників;
- завдяки цьому можна уникнути впливу структурних змін складу робітників і визначити реальну динаміку їх професійного розвитку;
- оцінювання ефективності формування і підготовки резерву кадрів;
- оцінювання ефективності управління плинністю кадрів» [11].

Тому важливим є аналіз основних показників руху та ефективності управління персоналом досліджуваної Спеціалізованої будівельної організації «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» (таб.2.6).

Проаналізувавши основні показники руху кадрів СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» в розрізі кварталів 2022-2023 рр. помічені значні зміни в обліковій чисельності працівників в кількості прийнятих і звільнених. Це зумовлено сезонністю надання послуг в будівельній галузі. Наприклад, в зимовий період більшу кількість персоналу, зайнятих безпосередньо на дорожніх роботах звільняють, тому, що працюють вони згідно договорів – підяду, де вказано, що в їхні обов'язки входить виконання лише певної роботи у відповідних сезонних умовах, які сприятливі для будівництва доріг, автострад, трубопроводів та інших будівельних робіт.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки руху персоналу та відпрацьованого часу
СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» за 2022-2023 рр.

Показник	2022 рік				Разом, середн є за рік	2023 рік				Разом, середн є за рік
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
Облікова чисельність, чол.	171	226	232	86	178	147	215	270	141	193
Прийнято, чол.	31	99	25	5	40	85	83	82	17	67
Звільнено, чол.	5	45	19	51	30	33	19	23	44	30
Відпрацьован о годин	859 9	918 2	907 1	970 9	9140	986 6	1034 4	898 7	1270 3	10475

Звільнення та плинність персоналу в Спеціалізованому будівельному управлінні «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» зумовлені кількома основними факторами. По-перше, сезонність будівництва та надання будівельних послуг, адже будівельна галузь часто залежить від погодних умов. Взимку або під час несприятливих погодних умов будівництво може призупинятися, що веде до тимчасового зменшення робочих місць. По-друге, відсутність електроенергії, що викликає зміни в графіках роботи та затримки в виконанні робіт, може призводити до незадоволення персоналу.

Також, коли працівники виконують роботи, які не відповідають їхній кваліфікації, або не мають перспектив для професійного росту, це може стати причиною їхнього звільнення. Невідповідність рівня кваліфікації робітників вимогам та відсутність можливостей для кар'єрного росту веде до незадоволення роботою. Останнім важливим фактором є незадоволеність професією будівельника або робочого, а також низька заробітна плата, яка не відповідає

обсягу виконаної роботи. Усі ці чинники створюють умови для високої плинності персоналу та потребують коригування стратегій управління персоналом для зменшення цих негативних наслідків.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями вдосконалення механізму управління ресурсним потенціалом досліджуваного будівельного підприємства в умовах посиленої нестабільності зовнішнього середовища

Через нестабільність і інтегрованість зовнішнього середовища будівельні організації постійно зазнають впливу різноманітних чинників, що можуть змінювати їхні цілі, тактику і стратегію. Особливо зростає складність ситуації в Україні, де економічна та політична невизначеність додає непередбачуваних ризиків. Враховуючи ці умови, система управління ресурсним потенціалом повинна адаптуватися і знаходити нові рішення для забезпечення стабільного економічного росту організації.

Ресурсний потенціал організації виступає важливим механізмом для досягнення більшого прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку будівельних послуг. Правильне управління ресурсами допомагає не лише ефективно використовувати наявні активи, але й знижувати витрати, покращувати продуктивність праці та забезпечувати своєчасне виконання проєктів, що є важливим чинником у досягненні фінансової стабільності і успіху в конкурентному середовищі.

«В наявних дослідженнях і розроблених на їх основі практичних рекомендаціях основний акцент робиться на тому, які управлінські рішення повинні розроблятися для того, щоб ефективність трудового потенціалу організації була максимальною. Однак цілком очевидно, що ця ефективність рівною мірою залежить від того, як формуються і приймаються управлінські рішення. Уточнимо, що в цьому разі йдеться не про моделі й алгоритми прийняття рішень, представлених у багатьох публікаціях, а про те, наскільки раціонально організований управлінський процес і, відповідно, наскільки він

ефективний. Аналіз сутнісних і змістовних характеристик організації управління в контексті загальної проблеми підвищення ефективності менеджменту будівельних організацій дав змогу зауважити, що специфікою діяльності будівельних компаній, як правило, є спроба досягти кількох цілей одночасно, а саме максимального рівня дохідності за мінімальних витрат і в максимально короткі терміни. Це зумовлено такими факторами будівельної сфери, як терміновість будівництва, сезонність будівництва, велика залежність рентабельності будівельного бізнесу від собівартості будівництва, істотні витрати під час збільшення терміну будівництва» [9].

Водночас, будівельний бізнес є досить ресурсномістким, тому правильний підхід до оцінювання ефективності людських ресурсів є одним із ключових завдань менеджменту будівельної компанії. У будівельній галузі завжди є потреба в кваліфікованих людях, які володіють необхідними знаннями та навичками для виконання складних завдань.

Ефективне управління ресурсним потенціалом підприємства повинно бути гнучким і здатним адаптуватися до змінюваних умов, зокрема до нестабільної економічної ситуації в Україні. Така система управління повинна не тільки забезпечувати оптимальне використання наявних ресурсів, а й прогнозувати потреби в нових кадрах, професійному навчанні, розвитку технологій та інновацій.

«Управління потенціалом підприємства в умовах невизначеності – це виявлення стратегічних можливостей, ресурсів і резервів потенціалу, здатних підвищити рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Варто враховувати, що сильні сторони є потенціалом підприємства, а слабкі – його резервом. Відповідно, завдання підприємства полягає у використанні сильних позицій за одночасного усунення слабких сторін» [21].

В умовах сучасної нестабільності зовнішнього середовища важливим є управління ресурсним потенціалом будівельних підприємств через чітке визначення відповідних функцій та врахування впливу економічних і податкових законів, різних методів і принципів управління. Це дозволяє створити ефективну

систему управління ресурсами, яка спирається на взаємодію різних факторів і забезпечує розробку та застосування оптимальних стратегій для підприємства. В умовах змінюваного середовища такі заходи є необхідними для досягнення максимальних економічних та соціальних результатів.

Основними напрямками підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом є розвиток інвестиційно-інноваційної складової, удосконалення матеріальної, технічної та трудової бази підприємства, розвиток стратегічного планування, впорядкування організаційної структури та впровадження новітніх інформаційних технологій для підтримки оперативності та гнучкості в умовах змін. Це дозволить підприємствам адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів і зберігати свою конкурентоспроможність.

Підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом є важливою проблемою для будівельних організацій в Україні, особливо в умовах економічної нестабільності. Комплексна система управління ресурсами здатна змінювати цілі, тактику і стратегію розвитку підприємств, адаптуючи їх до нових умов. У цьому контексті ресурсний потенціал Спеціалізованого будівельного управління «Спецбуд» є важливим елементом для підвищення ефективності роботи, оскільки саме він дозволяє забезпечити максимальний прибуток і підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Тернопільбуд» на ринку.

«Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, що є в розпорядженні підприємства, а також спроможність працівників і менеджерів використовувати ресурси з метою виробництва товарів та отримання максимального прибутку. Він характеризує не весь запас конкретного ресурсу, а ту його частину, яка залучена у виробництво з урахуванням економічної доцільності та досягнень науково-технічного прогресу і включає в себе не тільки сформовану систему ресурсів, а й нові альтернативні ресурси та їхні джерела» [8].

Ресурсний потенціал будівельних організацій є важливим фактором для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Він включає різноманітні ресурси, такі як виробничі, фінансові, інвестиційні та трудові, кожен з яких має свою роль у досягненні стратегічних цілей організації. Виробничі

ресурси визначають загальний майновий стан підприємства і його здатність виконувати будівельні роботи, фінансові ресурси включають кошти, якими організація може розпоряджатися для здійснення своїх витрат і забезпечення конкурентоспроможності. Трудові ресурси, зокрема правильний підбір і ефективне використання кадрових сил, є необхідною умовою для досягнення високої якості і ритмічності робіт, а інвестиційні ресурси, такі як матеріальні та грошові цінності, необхідні для фінансування нових проектів і розвитку організації.

Для підвищення ефективності діяльності будівельної організації важливо зосередитися на збільшенні обсягів фінансування та забезпеченні якості будівництва й надання послуг. Пріоритетні напрями розвитку будівельної діяльності зображені на рис. 3.1:

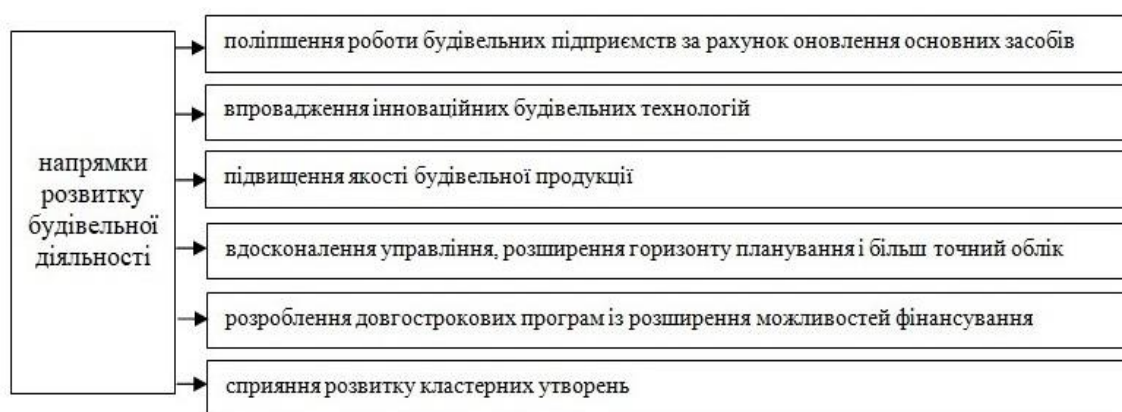


Рис. 3.1. Напрямки розвитку будівельної організації

Для забезпечення ефективності діяльності будівельних організацій важливо враховувати вплив зовнішнього середовища і застосовувати стратегічне управління, яке допоможе знизити негативні фактори. Одним із ключових аспектів є ефективне використання всіх видів ресурсів організації, а також точне визначення кошторисної вартості будівельних об'єктів. Будівельні компанії повинні активно оцінювати свої конкурентні позиції, визначати зовнішні чинники, що впливають на обсяги виробництва, і створювати нові конкурентні переваги для подолання економічних труднощів, таких як рецесія.

Ефективне управління ресурсним потенціалом неможливе без належної обробки інформації, адже з ростом обсягів виробництва та надання послуг кількість даних постійно зростає. Ключовим елементом управління є раціональний збір, переробка та передача інформації. Автоматизовані інформаційні системи значно полегшують цей процес, дозволяючи своєчасно обробляти необхідні дані та приймати правильні управлінські рішення. Для цілеспрямованої діяльності будівельних організацій важливо сформувати комплексну інформаційну систему з використанням сучасних технологій. Впровадження інноваційних технологій, нових матеріалів і енергозберігаючих технологій також є важливими чинниками для підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом будівельних підприємств.

«Для будівельних організацій важливим є не тільки отримання прибутку у короткостроковому періоді, а й довгострокова перспектива, що містить у собі як реалізацію проектів, так і отримання позитивного іміджу, розширення кола замовників, нарощування обсягу реалізованих послуг товарів тощо. Одним із важливих шляхів є державна підтримка будівельної галузі. За думкою Петрищенко Н.А., вибір механізмів реалізації антикризової політики держави в будівельній галузі повинен враховувати широкий і особливий спектр ризиків, що мають вплив на будівництво як процес, на галузь в цілому і міжгалузеві відносини» [3].

Для вдосконалення механізму управління ресурсним потенціалом будівельних організацій «потрібно дотримуватися таких ключових напрямів:

- впровадження сучасних технологій в будівництві та автоматизація процесів для підвищення ефективності застосування ресурсів;
- використання аналітичних методів для ретельного планування потреб у ресурсах, що дозволить уникнути перевитрат і затримок;
- підвищення кваліфікації працівників, а також мотивація та залучення фахівців, що спричинить ефективне використання трудового потенціалу;

- запровадження енергозберігаючих технологій та застосування відновлюваних ресурсів для зменшення витрат і негативного впливу на навколишнє середовище;
- постійний моніторинг використання ресурсів організації та аналіз їх для визначення проблем і можливостей для покращення;
- налагодження співпраці з постачальниками будівельних матеріалів та іншими учасниками ринку для оптимізації ресурсних витрат та для набуття гарантій щодо своєчасності постачання» [9].

Дотримання зазначених заходів дозволить будівельним організаціям ефективніше управляти своїм ресурсним потенціалом і значно підвищити їх конкурентоспроможність. Оскільки будівельна галузь є дуже динамічною та чутливою до змін в економічному та технічному середовищі, для її розвитку важливо запроваджувати інноваційні підходи в управлінні ресурсами.

Основними шляхами підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом будівельних організацій є створення спеціалізованих інформаційних центрів з вільним доступом, що дозволяє оперативно отримувати необхідну інформацію для прийняття рішень. Важливим є також підтримка високої якості будівельних робіт та послуг, що допоможе забезпечити задоволення вимог клієнтів і підвищити репутацію компанії. Оцінка потреб у трудовому потенціалі та створення ефективної схеми трудового забезпечення сприятиме оптимізації роботи персоналу.

Не менш важливими є впровадження новітніх інноваційних технологій і матеріалів, що дозволяють знижувати витрати та підвищувати ефективність процесів. Застосування принципів зеленого будівництва та енергозбереження не тільки відповідає сучасним екологічним вимогам, але й забезпечує економію ресурсів, що є критично важливим в умовах нестабільного ринку. Впровадження ефективних стратегій управління ресурсами, покращення процесів закупівлі і інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу допоможуть будівельним організаціям стати більш адаптивними та стійкими до змін.

3.2.Формування дієвої системи використання трудових ресурсів як складового елементу виробничого потенціалу досліджуваного будівельного підприємства

Управління трудовим потенціалом будівельної організації є ключовим аспектом, що забезпечує ефективність її діяльності. Це включає важливі етапи, як-от прийняття на роботу, професійний розвиток співробітників, мотивацію та утримання кваліфікованих працівників, а також створення безпечних умов праці. Важливо, щоб планування робочих графіків, розподіл обов'язків і відповідальності серед працівників були чітко організованими. Це дозволить максимізувати ефективність використання трудових ресурсів, що в свою чергу сприятиме досягненню цілей будівельної організації, успіху в реалізації проєктів та задоволенню потреб споживачів.

Трудовий потенціал працівників будівельної організації включає кілька важливих компонентів, серед яких можна виділити психофізіологічні, статусні, організаційні, адаптаційні та ціннісно-орієнтаційні аспекти. Психофізіологічний компонент визначає фізичну та психологічну готовність працівника до виконання своїх обов'язків. Статусний компонент передбачає професійну кваліфікацію та роль працівника в організації. Організаційні аспекти стосуються структури та організації праці, адаптаційні — здатність працівника швидко пристосовуватись до змін, а ціннісно-орієнтаційні — його мотивацію і ставлення до роботи. Формування та підтримка цих компонентів забезпечують стійкість і високий рівень трудового потенціалу будівельної організації. І відповідно до цих компонентів, можна виділити відповідні їм функції трудового потенціалу організації та їх взаємозв'язок (рис.3.2).

Трудовий потенціал будівельного підприємства може бути найбільш ефективним, якщо його оцінка проводиться функціонально-цільовим методом. Такий підхід дозволяє чітко пов'язати людські ресурси з конкретними завданнями та цілями організації. Працівникам необхідно гарантувати не лише відповідність роботи їх кваліфікації, але й можливості для підвищення кваліфікації чи

перепідготовки. Водночас найважливішою умовою є забезпечення безпечних умов праці.

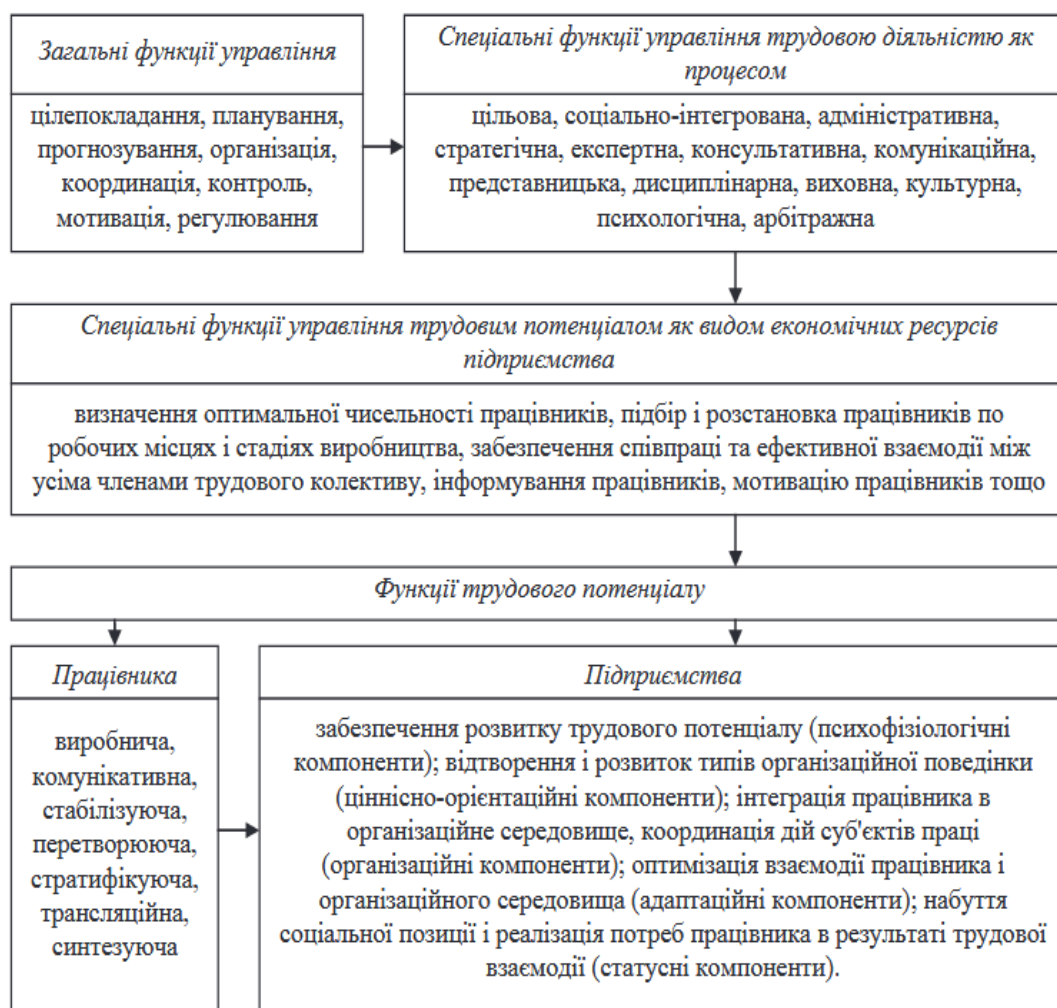


Рис. 3.2. Взаємозв'язок головних і спеціальних функцій управління трудовою діяльністю та трудовим потенціалом та функцій трудового потенціалу працівника і підприємств

У будівельних організаціях важливо, щоб умови праці на робочих місцях відповідали вимогам нормативних актів щодо охорони праці. Це включає безпеку всіх робочих процесів, а також належний стан машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва. Особливу увагу слід приділяти засобам колективного та індивідуального захисту, які використовуються працівниками, а також санітарно-побутовим умовам. Усі ці фактори мають безпосередній вплив на ефективність роботи підприємства і на здоров'я та безпеку працівників, що є

основою для високої продуктивності та безперебійного виконання будівельних проєктів.

В досліджуваному підприємстві охороною праці займається інженер з охорони праці, а сама служба охорони праці є надзвичайно важливою і підпорядковується безпосередньо начальнику управління, прирівнюючись до основних виробничо-технічних служб. В СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» розроблена система управління охороною праці, яка враховує небезпечні умови праці. Органи управління будівельною діяльністю одночасно виконують функції органів управління охорони праці. Щороку виділяються кошти на фінансування заходів з охорони праці в обсязі 0,5 % від оплати праці за попередній рік.

Працівники підприємства при прийнятті на роботу і в процесі роботи проходять інструктажі з питань охорони праці. Вони також навчаються правилам надання першої медичної допомоги, поведіння в аварійних ситуаціях на будівництві та правилам пожежної безпеки. З огляду на специфіку будівельної діяльності, працівники забезпечуються спецодягом і засобами індивідуального захисту.

Особливу увагу необхідно приділяти охороні праці в умовах війни. В таких реаліях основними цінностями організації повинні стати не максимізація прибутку або збільшення виробітку, а здоров'я і життя людей, а також охорона навколишнього середовища. Це вимагає належної підготовки спеціалістів всіх рівнів освітньо-кваліфікаційної підготовки з питань охорони праці та формування пріоритету життя і здоров'я людей на всіх етапах діяльності підприємства.

З метою реалізації заходів з охорони навколишнього середовища Спеціалізоване будівельне управління «Спецбуд» здійснює наступні заходи: збирає та передає на вторинну переробку відпрацьовані мастили, автошини, відпрацьовані свинцеві акумулятори, а також дотримується укладених договорів на вивезення та захоронення твердих побутових відходів, різних будівельних матеріалів тощо.

«Сучасний розвиток суспільства неможливий без використання комп'ютерів, інформаційні технології заповнили діяльність організацій і

загострилась проблема збереження здоров'я працівників, тому необхідним є розробка нових підходів до організації робочих місць та запобігання розвитку негативних наслідків впливу персональних комп'ютерів на здоров'я користувачів комп'ютерів. В Україні найбільш повним нормативним документом щодо забезпечення охорони праці користувачів персональних комп'ютерів є *Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин* [23].

Дотримання вимог, викладених в Правилах, є критично важливим для зниження негативних наслідків для персоналу підприємства, зокрема зорових та нервово-емоційних перевантажень, серцево-судинних захворювань та інших. В цих Правилах чітко прописані гігієнічні й ергономічні вимоги до організації робочих приміщень та робочих місць, параметрів робочого середовища, виконання яких сприяє запобіганню порушень стану здоров'я працівників.

У Спеціалізованому будівельному управлінні «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» дотримуються цих вимог. Об'ємно-планувальні нормативи приміщень для роботи відповідають стандартам: площа на одне робоче місце працівника становить не менше 6,0 м², а об'єм – не менше 20,0 м³. Приміщення для роботи мають природне та штучне освітлення, а також необхідні меблі для зберігання документів, відповідаючи вимогам щодо площі приміщень. Для забезпечення належних умов постійно здійснюється вологе прибирання, а також наявні аптечки для надання першої медичної допомоги.

Для відпочинку працівників під час роботи в управлінні облаштовані побутові кімнати. В виробничих приміщеннях забезпечено оптимальні параметри мікроклімату: температуру, відносну вологість і рухливість повітря. Штучне освітлення забезпечується світлодіодними лампами.

Конструкції робочих місць розроблені так, щоб підтримувати оптимальну робочу позу. Робочі місця розташовані відносно світлових прорізів так, щоб природне світло падало збоку. Екрани персональних комп'ютерів мають рідкокристалічні дисплеї і розташовані на оптимальній відстані 600–700 мм від очей користувачів, що знижує навантаження на зір.

Згідно з Правилами внутрішнього розпорядку, для працівників, які використовують цифрові електронно-обчислювальні машини, передбачено регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години роботи при 8-годинному робочому дні. Це сприяє збереженню здоров'я працівників і покращенню умов праці в організації.

«Будівельна галузь, є однією з найважливіших в економіці держави. Вона створює матеріальну базу виробничої і соціальної інфраструктури. Значна кількість учасників виробництва і експлуатації продукції формує велику кількість робочих місць у цій сфері. При цьому використання новітніх будівельних технологій і сучасних високотехнологічних будматеріалів зумовлює потребу в підготовці і залученні висококваліфікованого персоналу. Персонал є одним із найважливіших ресурсів, від ефективного управління яким в будівельних організаціях залежить ефективність діяльності не тільки безпосередньо організації, але й усієї будівельної сфери. Так, від рівня компетентності, психологічних і особистих характеристик персоналу залежать імідж підприємства, його споживчий і діловий рейтинг, що безпосередньо визначає позицію організації на ринку будівельних послуг та її конкурентні переваги. У зв'язку з цим констатуємо те, що кадрове забезпечення є ключовим фактором, що використовується для оцінювання діяльності будівельної організації загалом, її перспектив для виконання певного виду робіт, доцільності інвестування, обрання надійного партнера тощо» [11].

Потреби будівельної галузі у кваліфікованих кадрах безпосередньо пов'язані з підвищенням вимог до якості життя населення, що включає створення комфортних умов для життєдіяльності. Це, зокрема, передбачає задоволення житлових потреб населення та забезпечення будівництва об'єктів соціальної інфраструктури, які відповідали б сучасним вимогам.

Наразі в Україні спостерігається дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів у будівництві, що обумовлено значним зростанням складності будівельних технологій. Це збільшує вимоги до кваліфікації працівників, залучених до виконання будівельних робіт. Враховуючи ці обставини, система управління

персоналом у будівельних організаціях повинна бути адаптована до специфіки галузі. Вона повинна враховувати як внутрішні проблеми будівельної сфери, так і світові тенденції розвитку, а також включати сучасні наукові підходи і методи управління персоналом, щоб забезпечити ефективну роботу організації і підвищити її конкурентоспроможність. У нинішніх умовах для вирішення проблеми кадрового забезпечення будівельної галузі та підвищення ефективності управління персоналом у будівельних організаціях доцільно застосовувати такі методи й технології управління персоналом, «а саме:

- ефективну політику підбору і відбору персоналу;
- навчання і стимулювання професійного розвитку персоналу;
- безперервний розвиток і підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення стабільної праці персоналу;
- покращення рівня організації праці та оснащеності робочих місць;
- розумне планування робочого часу персоналу;
- підвищення оплати й вдосконалення методів нематеріальної мотивації праці;
- формування організаційної культури й створенням сприятливого психологічного мікроклімату в колективі;
- розроблення й реалізація комплексу соціально-економічних програм» [6].

Зважаючи на високі темпи розвитку будівельної галузі та впровадження нових технологій, кадрові служби будівельних організацій стикаються з викликом підтримки відповідного рівня компетенцій і знань співробітників, що відповідають сучасним вимогам виробництва. Одним з ефективних шляхів вирішення цієї проблеми є створення власних центрів знань і компетенцій.

Більшість великих будівельних компаній вже почали розвивати власні навчальні центри, що дозволяють проводити підвищення кваліфікації та навчання співробітників відповідно до внутрішніх потреб організації. Такі центри не лише навчають, але й забезпечують можливість практичного відпрацювання технологічних процесів, що допомагає удосконалювати методики виконання будівельних робіт. В умовах сучасного розвитку інновацій ці центри також

стають важливими осередками для розвитку новітніх технологій та підвищення ефективності виробничих процесів.

Іншим перспективним напрямом інновацій у сфері управління будівельними організаціями є створення корпоративних університетів. Ці університети зазвичай пропонують широкий спектр програм навчання, від підготовки фахівців з продажу в будівельній сфері до технічних спеціалістів, інженерів, технологів та управлінців. Вони можуть співпрацювати з постачальниками будівельних матеріалів та обладнання, організовувати навчання для своїх працівників за спеціалізованими програмами з галузевим акцентом. Таким чином, корпоративні університети сприяють інтеграції знань і навичок з новими технологічними рішеннями, що значно підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку будівництва.

Сучасний підхід до розробки бізнес-стратегії в будівельній галузі акцентує увагу на компетентнісно-орієнтованій моделі управління, де ключовим елементом є компетенції як головне джерело конкурентоспроможності організації. Важливим є розуміння організації не лише як виробничої одиниці, а й як соціального інституту, в якому компетенції персоналу визначають її здатність до адаптації та розвитку. У рамках цієї стратегії стратегічне управління будівельною організацією передбачає інтеграцію стратегічного мислення, узгоджених дій та процесів, що дозволяють ефективно трансформувати стратегічні ідеї в конкретні дії.

Компетентнісна модель стратегічного управління передбачає, що ключовими факторами успіху є не тільки наявність матеріальних ресурсів, а й інтелектуальний капітал, трудовий потенціал, креативність персоналу та здатність організації генерувати нові ідеї й інновації. Відповідно, стратегічний розвиток організації залежить від того, як ефективно підтримується і використовуються ці компетенції для досягнення організаційних цілей, створення нових можливостей для розвитку та уникнення ризиків, пов'язаних із зовнішніми факторами.

Тому стратегічне управління будівельною організацією не може зводитись тільки до використання зовнішніх ресурсів, таких як природні чи соціальні

фактори, а повинно базуватись на максимальному використанні інтелектуальних та креативних потенціалів власного персоналу, що є основою для інновацій та адаптації в умовах сучасного будівельного ринку.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління ресурсним потенціалом будівельних організацій вимагає врахування величезних обсягів інформації, обсяг яких постійно зростає в міру розширення виробництва будівельних матеріалів і надання послуг. Для досягнення високої ефективності управління необхідно правильно організувати процеси збору, обробки та передачі інформації, що дозволяє своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення. Впровадження автоматизованої інформаційної системи значно полегшує ці процеси, даючи змогу швидко акумулювати, сортувати та обробляти дані, що в свою чергу сприяє покращенню роботи організації.

Комплексні інформаційні системи, побудовані на основі сучасних інформаційних технологій, є необхідними для забезпечення ефективної діяльності будівельних компаній. Вони не лише сприяють оптимізації ресурсного потенціалу, але й забезпечують сталість діяльності організації в умовах ринкових змін. Водночас, важливу роль у підвищенні ефективності управління ресурсами відіграє впровадження інноваційних технологій, використання сучасних будівельних матеріалів, а також реалізація енергозберігаючих та енергоефективних заходів. Це дозволяє знижувати витрати і підвищувати загальну ефективність будівельних процесів.

У контексті нестабільності зовнішнього середовища будівельні організації стикаються з численними викликами, які змушують коригувати їх стратегії і тактики. Система управління ресурсним потенціалом повинна бути гнучкою, готовою до впровадження нових рішень, що дозволяють стабільно забезпечувати економічний розвиток організації. Правильне управління ресурсами стає не лише інструментом підвищення прибутковості, а й фактором, що сприяє зростанню конкурентоспроможності компанії на будівельному ринку.

Ресурсний потенціал будівельних організації дослідили як комплекс усіх реальних ресурсів, які є в наявності організації, а також це спроможність працівників і менеджерів правильно використовувати та управляти наявними

ресурсами з метою виробництва будматеріалів чи надання будівельних послуг для отримання максимального прибутку.

Важливим є те, що на діяльність СБУ «Спецбуд» управління впливає його підпорядкованість ТОВ «Тернопільбуд» і це унеможливорює самостійність структурного підрозділу та участь у будівництві за власним бажанням. Це допомагає уникнути непорозумінь в робочому процесі та підвищує ефективність управління.

Визначено, що головними причинами звільнення та плинності персоналу Спеціалізованого будівельної організації «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд», а саме:

- сезонність будівництва та надання будівельних послуг в різні погодні умови;
- відсутність електроенергії, що зумовлює зміни в графіках роботи;
- невідповідність виконаних робіт рівню кваліфікації працівника та невизначеність перспектив для професійного росту;
- незадоволеність професією будівельника чи робочого, невідповідність заробітної плати до обсягу виконаної роботи.

Провівши SWOT-аналіз досліджуваного будівельного підприємства робимо висновки, що на СБУ «Спецбуд» ТОВ «Тернопільбуд» переважають сильні сторони, а також підприємство має чудові шанси для зайняття головних позицій в будівельній галузі та подальшого розвитку. Щодо слабких сторін підприємства, доцільним вважаємо залучення додаткових інвестицій. Також придбання виробничого обладнання та будівельних машин в лізинг дасть можливість підприємству збільшити економічні показники організації.

Для вдосконалення механізму управління ресурсним потенціалом будівельних організацій потрібно дотримуватися таких ключових напрямів:

- впровадження сучасних технологій в будівництві та автоматизація процесів для підвищення ефективності застосування ресурсів;
- використання аналітичних методів для ретельного планування потреб у ресурсах, що дозволить уникнути перевитрат і затримок;

- підвищення кваліфікації працівників, а також мотивація та залучення фахівців, що спричинить ефективне використання трудового потенціалу;
- запровадження енергозберігаючих технологій та застосування відновлюваних ресурсів для зменшення витрат і негативного впливу на навколишнє середовище;
- постійний моніторинг використання ресурсів організації та аналіз їх для визначення проблем і можливостей для покращення;
- налагодження співпраці з постачальниками будівельних матеріалів та іншими учасниками ринку для оптимізації ресурсних витрат та для набуття гарантій щодо своєчасності постачання.

Дотримання цих заходів допоможе будівельним організаціям ефективніше керувати своїм ресурсним потенціалом та підвищити конкурентоспроможність.

Основними шляхами підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом будівельної організації є створення спеціалізованих інформаційних центрів з відкритим доступом, підтримка якості надання будівельних робіт та послуг, визначення та покращення трудового потенціалу, створення схеми трудового забезпечення, забезпечення підприємства новітніми інноваційними технологіями та матеріалами, а також застосування принципів зеленого будівництва та енергозбереження. Крім того, необхідно запровадити ефективні стратегії управління ресурсами організації, вдосконалювати процеси закупівлі та інвестувати в підвищення кваліфікації працівників будівельних організацій. Ці заходи допоможуть організаціям оптимізувати свої ресурси, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.