

**Дружиніна Ірина Василівна**Здобувач кафедри менеджменту в будівництві, [orcid.org/0000-0003-2688-779X](https://orcid.org/0000-0003-2688-779X)

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

## ЗМІНА ЗМІСТУ ІЄРАРХІЇ ЗАВДАНЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПОЛІ ТРАНСФОРМАЦІЙ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Розглянуто сучасні технології формування колективу, серед яких особливу увагу приділено командоутворенню, коучинг-технологіям та їх застосуванню в розвитку людських ресурсів організації. Висвітлено особливості розвитку емоційної компетентності управлінського персоналу. Значне місце посідає дослідження сучасних тенденцій використання компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами організації. Проведений контент-аналіз компетенцій дав змогу систематизувати наукові підходи до їх диференціації та розробити авторську класифікацію компетенцій в управлінській діяльності. Наведено результати апробації запропонованих підходів до формування моделей компетенцій керівників вітчизняних підприємств. Розроблено науково-методичний підхід до вдосконалення комунікацій в умовах розвитку будівельних підприємств, запропоновано науково-методичний підхід до контролю стабільності комунікаційних каналів при управлінні розвитком будівельних підприємств, розроблено концепцію управління комунікаціями в умовах розвитку будівельних підприємств. Запропонований в роботі підхід до опису процесу мотиваційного управління персоналом дає змогу кількісно оцінити ефективність вжитих зусиль, а також можливість сформулювати рекомендації з розроблення комплексної системи підтримки прийняття рішень щодо управління персоналом будівельного підприємства. Удосконалено методичний інструментарій управління персоналом підприємства, де (на відміну від наявних методів) міститься методичний і ресурсний пакет управління, що імплементовані у асесмент-центрі будівельного підприємства, як базис для підвищення кваліфікації персоналу.

**Ключові слова:** менеджмент персоналу; комунікації; комунікаційний процес; розвиток; будівельне підприємство; управління; метод; підхід; модель; оцінка; контроль; координація

### Постановка проблеми

Наявність трансформаційних змін та рішучі кроки української економіки, спрямовані на входження України в єдиний європейський простір, привели до зміни парадигми управління підприємствами, що змушує кардинально переглянути основні його принципи. У зв'язку з появою нових інституціональних умов ведення бізнесу, використанням інформаційних технологій та необхідністю застосування нової техніки й технологій управління персоналом вимагає появи нових якісних і кількісних вимог до нього, обумовлених конкурентними умовами ринку. У такій ситуації управління кадрами на підприємстві набуває особливого значення, оскільки дає змогу реалізувати та узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахувати фактор особистості в ході побудови системи управління персоналом на підприємстві.

Соціально-економічний розвиток вітчизняних підприємств на тлі загострення кризових явищ в економіці характеризується збільшенням кількості

збиткових виробництв; зниженням ефективності використання капіталу; зменшенням обсягів продажу товарів; масовими скороченнями персоналу; падінням продуктивності праці; зростанням кількості трудових конфліктів та ін. Формування соціально-економічних передумов ефективного розвитку підприємств уможлиблюється з розробленням комплексу заходів антикризового характеру, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємств, підвищення його стійкості.

Аналіз наукових концепцій свідчить про те, що окремі питання, пов'язані з аналізом сутності управління персоналом, досліджено недостатньо. Саме тому виникає необхідність систематизації основних поглядів учених та концепцій щодо дослідження сутності управління персоналом на підприємстві. Необхідність перегляду існуючих методичних підходів та удосконалення управлінських рішень, щодо оцінки рівня ефективності використання трудового потенціалу, визначення пріоритетів стратегічного розвитку будівельної організації та тактики її поведінки визначає актуальність запропонованої роботи.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій

Еволюційний розвиток наукових концепцій щодо дослідження сутності персоналу в рамках формування системи управління було закладено у дослідженнях класиків економічної теорії: Ф. Тейлора, Дж. Катценбаха [3], М. Вебера, Д. Макгрегора, Е. Мейо, А. Файоля, М. Фоллет, Дж. Максвела [4], Р. Янга [5] та ін. Подальший розвиток пізнань у сфері управління персоналом обґрунтовано в працях П. Дракера, Дж. Бойетта [8], Ф. Лютенса [7], М. Портера, Г. Саймона, М. Хьюзліда та ін., що сприяло становленню теоретичної бази цього наукового напрямку в контексті управління, яка розглядає персонал не тільки як ресурс і елемент структури, але й як основне джерело формування конкурентних переваг підприємства. Істотний внесок у розвиток теорії управління персоналом внесли праці вітчизняних вчених: Д. Богині, В. Гриньової, Н. Гавкалової, П. Кулікова, В. Лича, О. Малихіної, Г. Рижакової, С. Стеценка, Л. Сорокіної, І. Новикової та ін., в яких викладено теоретико-методичні аспекти кадрової політики, формування й розвитку персоналу в контексті радикальних перетворень вітчизняної економіки.

## Мета статті

Метою роботи є наукове обґрунтування і розроблення комплексних заходів методичного інструментарію для побудови системи управління персоналом будівельних підприємств на багатofакторній основі.

Досягнення мети роботи забезпечується вирішенням завдань такого змісту: пошук елементів і складових універсальних та спеціальних методів, моделей і прийомів проведення дослідження щодо їх подальшого використання при формуванні змісту нового інструментарію формування комплексної системи управління персоналом будівельних підприємств.

Об'єктом дослідження є загальна система управління персоналом будівельного підприємства, її фактори, принципи дії та порядок формування.

Предметом дослідження є комплекс методичного інструментарію, щодо формування єдиної системи управління персоналом з метою забезпечення ефективності процесів антропологічної діяльності на будівельних підприємствах.

## Виклад основного матеріалу

Будь-яке підприємство, що функціонує в умовах соціально-економічного суспільства, у просторі фінансових і виробничих потенціалів приводиться в рух через роботу його персоналу, що є ключовим показником його розвитку та успіху. Отже, слід

розпочати з визначення сутності економічної категорії «персонал».

Поняття «персонал» (від лат. *Personalis* – особистий) – це наймані працівники підприємства, що мають певний освітній рівень, володіють знаннями, здібностями та досвідом роботи, необхідними для виконання покладених на них обов'язків (функцій) і становлять трудовий потенціал підприємства, що є частиною людського капіталу суспільства [1].

У науковій та навчальній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) використовується різноманітна термінологія, що відображає сутність процесу управління поведінкою (діяльністю) працівників на виробництві, а саме: управління людськими ресурсами, управління людським фактором, управління працею, кадрова політика, кадрова робота тощо.

Управління – це процес координації всіх необхідних компонентів для досягнення певного результату, а менеджмент – система організації праці, яка забезпечує існування такої координації. Менеджмент є складовою частиною управління. Він реалізується лише людьми (керівниками), тоді як управління можливе й за допомогою технічних засобів (роботів, електронних систем, наприклад, коли йдеться про управління певними технологічними процесами та обладнанням тощо). Отже, стосовно управління персоналом організації застосовується поняття «менеджмент» як складова частина управління або керівництво, як управління у вузькому розумінні цього слова [2, с. 105].

Між поняттям "управління" та "менеджмент" є відмінність, яка базується на домінуванні людського фактору в останньому.

Згідно положень економічної енциклопедії, менеджмент (від англ. *manage* – управляти) – наука про управління сучасним підприємством, установою, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації. Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства, називається управління персоналом [9, с. 160].

Визначивши зміст категорії «персонал», слід зосередити увагу на трактуванні поняття «управління персоналом» та дослідити теорії, що вивчали процес управління персоналом підприємства.

Так, у розвиток теорії управління персоналом на підприємстві початковий вагомий внесок зробили класики політичної економії А. Сміт і К. Маркс. Саме в трудовій теорії вартості А. Сміт ставить людину як предмет свого дослідження, стверджуючи, що

вартість товару створюється працею робітників, які їх виробляють. Ф. Лютенс зауважує, що загальний розвиток людини та її розумові здібності належать відповідно до звичайних занять, тому підвищення продуктивності праці здійснюється за рахунок обмеження функціональної життєдіяльності окремого робітника [7, с. 198].

Класичні концепції управління починаються з робіт Ф. Тейлора «Управління підприємством» та «Принципи наукового управління», в яких викладено основи першої у світі системи наукового управління, що передбачає впровадження точних, ретельно розроблених і апробованих процедур для усунення зайвих виробничих операцій, більш ефективного використання устаткування й збільшення продуктивності праці.

У процесі формування політики розвитку персоналу підприємства необхідною умовою є урахування сучасних тенденцій та інноваційних методів у роботі з персоналом. Зокрема, досліджуючи роботу закордонних компаній у сфері HR можна виокремити низку новітніх інструментів, що доречно впровадити й на будівельних підприємствах українського ринку, а саме: тренінги; коучинг; кейс стаді; самонавчання; електронне навчання; buddying; shadowing [3].

Тренінг – це запланований процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Отже, це мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навичок. Застосовується для розвитку навичок невеликої групи осіб [6, с. 112].

Коучинг – нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку рішень або подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці [3, с. 117].

Кейс стаді – є інтерактивним методом навчання, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів. Гарвардська школа бізнесу подає таке визначення кейс-методу: «Метод навчання, за яким студенти та

викладачі беруть участь у безпосередньому обговоренні практичних ситуацій та задач. Ці кейси сформульовані, виходячи з досвіду реальних людей, що працюють у заданій сфері, читаються, вивчаються та обговорюються присутніми. Вони є основою для проведення бесіди, дискусії в групі під керівництвом модератора». Кейс – це події, які реально відбулися і які тренер описує для того, щоб спровокувати дискусію в навчальній аудиторії, підштовхнути присутніх до обговорення та аналізу ситуації, до прийняття рішень [8, с. 64].

Самонавчання проходить в індивідуальному порядку, за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документів, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

Електронне навчання – система електронного навчання, синонім таких термінів, як дистанційне навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій [7, с. 289]. Його ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.

Buddying – це насамперед підтримка, допомога, певною мірою керівництво й захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати й мета. Цей метод засновано на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних), в опануванні нових навичок [4, с. 53].

Shadowing – один із найбільш простих в реалізації і невитратних методів навчання й розвитку персоналу. Цей метод припускає, що до співробітника прикріплюють «тінь» (shadow – тінь (англ.)). Це може бути випускник ВНЗ, який мріє працювати в цій компанії, або людина, яка проробила у компанії певний час і хоче поміняти відділ або посісти цікаву для себе посаду. Роботодавець робить його «тінню» на кілька днів, щоб подивитися, збережеться мотивація цієї людини чи ні. Як показують дослідження, проведені в США, після shadowing 50% людей відмовляються від своєї мрії [5, с. 67]. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати.

Для наочності приведемо статистичні дані ефективності методів на підприємствах Великобританії (табл. 1).

Таблиця 1 – Ефективність методів розвитку персоналу на підприємствах Великобританії

Методи розвитку персоналу	Кількість компаній, що використовують	Кількість респондентів, які зазначили, що використання цього методу зросте у найближчий час
Тренінги	90%	26%
Коучинг	88%	74%
Кейс стаді	68%	39%
Самонавчання	60%	25%
Електронне навчання	54%	71%
Buddying	99%	52%
Shadowing	95%	62%

Джерело [10, с. 273]

Отже, розвиток персоналу підприємства є невід'ємною частиною системної і виваженої політики управління персоналом. Використання досвіду зарубіжних країн у цьому напрямі є запорукою успіху кадрового зростання працівників будівельної організації. В цьому питанні необхідне застосування стратегічного підходу, що передбачає продуманий, чітко сформований комплекс дій мотивації до праці, послідовне виконання яких дасть можливість досягти наміченого результату. Водночас, розвиток персоналу є лише складовою загальної системи управління персоналом, побутова та оцінювання якої є ключовим елементом успішного розвитку будівельного підприємства.

Інновативний характер управлінської праці здебільшого проявляється в застосуванні керівництвом організації комплексу інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами (HR-інновацій). Ефективність впровадження таких HR-інновацій значною мірою визначається особливостями розвитку потенціалу організації, системи управління людськими ресурсами, станом їх використання та розвитку, структурою керівного персоналу, освітнім рівнем управлінців, їх досвідом, стажем роботи та ін. Визначення напрямів застосування HR-інновацій в організації вимагає проведення діагностики стану розвитку людських ресурсів в організації, аналізу керуючої системи, моделей компетенцій та їх реалізації.

Стратегія управління персоналом організації – це сукупність принципів, політик, процедур, правил роботи з персоналом організації, конкретизованих з урахуванням типу загальної стратегії організації, організаційного та кадрового потенціалу, кадрової політики [9; 11].

Виокремлюють такі етапи розроблення HR-стратегії [11, с. 161]:

- проведення внутрішнього аудиту людських ресурсів в компанії, аналіз процесів;
- визначення організаційних слабких / сильних сторін компанії у сфері управління персоналом;
- визначення відсутніх елементів системи управління персоналом;
- визначення завдань і пріоритетних заходів з управління персоналом в рамках загальної стратегії бізнесу;
- підготовка і затвердження стратегії управління персоналом керівництвом організації.

Управління розвитком людських ресурсів організації є стратегічно орієнтованим процесом, реалізація якого передбачає визначення цілей кадрової стратегії, здійснення стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, що здійснюють відповідний вплив на формування і реалізацію кадрового потенціалу підприємства, розроблення

кадрової стратегії, її реалізацію та контроль за виконанням стратегії.

Цільова функція оптимізації комунікаційних каналів при розвитку будівельного підприємства має вигляд:

$$\max z = \sum_{p=1}^P \left( b_{p,w} \cdot (V_{p,w}^E - V_{p,w}^R) \right), \quad (1)$$

$$p = 1, \dots, P, \quad w = 1, \dots, W_p, \quad (2)$$

де  $b_{p,w}$  – бінарна змінна, що відображає, чи прийнято рішення реалізувати заходи з вдосконалення  $p$ -го комунікаційного каналу для  $w$ -го варіанта функціонування (0 – варіант не буде реалізовано, 1 – варіант буде реалізовано);  $V_{p,w}^E$  – економічний ефект від  $p$ -го комунікаційного каналу у  $w$ -му варіанті функціонування;  $V_{p,w}^R$  – витрати на забезпечення функціонування  $p$ -го комунікаційного каналу у  $w$ -му варіанті;  $P$  – кількість комунікаційних каналів, оптимізація яких розглядається при розвитку будівельного підприємства;  $W_p$  – кількість варіантів функціонування  $p$ -го комунікаційного каналу. Для кожного комунікаційного каналу лише один з декількох варіантів функціонування може бути обрано для включення до плану розвитку будівельного підприємства.

Сучасна система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом і використанні власного досвіду (табл. 2), включає такі підсистеми: аналіз та планування персоналу; підбір та наймання персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; атестація і ротация кадрів; управління оплатою праці; мотивація персоналу; облік співробітників підприємства; організація трудових відносин на підприємстві; створення умов праці; соціальний розвиток; кадрова безпека [13, с. 10].

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. В теорії і практиці склались п'ять найбільш поширених підходів до оцінювання ефективності управління: цільовий, функціональний, композиційний, множинний, поведінковий [11, с. 159].

Технологія Assessment center включає взаємодоповнюючі тестові та ігрові технології і задачі для учасників: інтерв'ю, тести (психодіагностичні технології), самопрезентація, симуляційна гра, групова дискусія, ділова гра, case study, in basket, інтерперсональні вправи, доповідь, малюнкові вправи.

Таблиця 2 – Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтація на оперативні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс – організаційна структура	4. Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
5. Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6. Самоконтроль та самодисципліна
7. Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8. Авторитарний стиль керівництва	8. Стиль керівництва, збудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства у цілому
9. Конкуренція та «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Джерело: [14, с. 4031]

Для забезпечення ефективності такої технології група учасників не повинна перевищувати 12 осіб. Згідно процедури здійснення оцінки, дії, вислови, реакції, поведінкові прояви, невербальне мовлення кожного учасника асесменту фіксує, як мінімум, один спостерігач. Спостерігач слідкує за учасником протягом однієї вправи, а після її завершення – змінює «об'єкт» спостереження. Робота організована таким чином, щоб забезпечити мінімізацію проявів суб'єктивності при оцінюванні. Безпосередньо процес оцінки в більшості випадків продовжується від трьох до шести днів. Кожний критерій перевіряється, як мінімум, в трьох вправах, а кожна вправа має до семи критеріїв оцінки. Що б не відбувалося в аудиторії, спостерігачам суворо забороняється проявляти будь-яку реакцію на те, що відбувається. Фіксованими мають бути природні поведінкові прояви учасників.

Результатом проведення процедури асесменту є сформована модель компетенцій щодо кожного конкретного спеціаліста. Зворотний зв'язок включає уявлення спеціаліста щодо його моделі компетенцій з наведеними прикладами прояву тих чи інших показників, а також надання конкретних рекомендацій щодо розвитку потенціалу спеціаліста та оптимального застосування його вмінь. І хоча Assessment center вимагає значних витрат на проведення процедури оцінювання, придбання спеціальних технологій для його організації, ця технологія залишається найефективнішим способом аналізу компетенцій спеціалістів, оскільки дає змогу

надати максимально об'єктивну оцінку, виявити відповідність працівників та кандидатів корпоративній культурі.

Assessment center здійснюється у декілька етапів [1]:

1. Уточнення цілей, завдань діагностики з керівництвом, обговорення складу учасників, які підлягають оцінюванню.
2. Формування та вибір критеріїв оцінювання.
3. Визначення послідовності проведення діагностики працівників, після чого проводиться комплексна оцінка.
4. Проведення процедури оцінювання з використанням технології Assessment center, яка може включати: структуроване інтерв'ю; індивідуальне діагностування; групове оцінювання; соціометричний огляд.
5. Опрацювання та аналіз результатів оцінювання, підготовка звітів та рекомендацій.
6. Обговорення результатів із замовником щодо отриманих результатів діагностування.
7. Ознайомлення учасників з результатами оцінювальних процедур (письмово або усно).

Assessment center допомагає працівнику або кандидату продемонструвати його уміння та навички у ситуаціях, які моделюють його повсякденну роботу. В період активного розвитку та росту компанії, коли розробляються нові напрями діяльності, необхідно ефективно використовувати людські ресурси, які вже існують – від керівників і спеціалістів до кваліфікованого робітника. Нерозкриті навички

працівників є потенційним джерелом прибутковості для організації. Працівник, який перебуває на посаді, що не відповідає його якостям та внутрішньому потенціалу, може приносити набагато більше користі на іншій посаді, яка більше відповідає його психологічному стану.

### Висновки

Сучасний стан кадрової політики на багатьох підприємствах ще й досі зберігає відбиток пострадянського перетворення, що не дає можливості повною мірою реалізувати потенціал працівників організації. Отже, доречним є вивчення світового досвіду системи управління персоналом, що дасть можливість посилити роботу національних будівельних підприємств у цьому аспекті.

При зміні змісту ієрархії завдань менеджменту персоналу в стратегічному полі трансформацій будівельного підприємства постійно виникають порушення в комунікаціях унаслідок незадовільної якості комунікаційних каналів або через несподівані зміни зовнішнього середовища, з якими не можуть впоратися наявні комунікаційні канали. Для кожного з розглянутих типів комунікаційних каналів доцільно використовувати спеціалізовані методи оцінювання їх стабільності.

Для вирішення цієї проблеми розроблено науково-методичний підхід до контролю стабільності комунікаційних каналів при управлінні розвитком будівельного підприємства, який базується на врахуванні особливостей різних видів внутрішніх і зовнішніх комунікаційних каналів.

### Список літератури

1. Система управління персоналом організації, що розвивається: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/34/2302.html>.
2. *Encyclopedia of Professional Management* / [Editor-in-chief L. R. Bittel]. – New York : McGraw-Hill, 1978.
3. Катценбах Дж. Истинные лидеры преобразований. – <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
4. Джон Максвел. Шаги построения команды. – <http://www.irinat.com/index.php?newsid=80>.
5. Янг, Роб. Лидерство в командах: Создание команды. Разрешение конфликтов. Получение желаемых результатов в ходе командной работы / пер. с англ. Н. А. Новиковой. – М.: НИРО, 2004. – 122 с.
6. Белбин, Р. Мерedit. Типы ролей в командах менеджеров / пер с англ. – М.: НиРО, 2003. – 220 с.
7. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999 – 692 с.
8. Бойетт, Джозеф Г., Бойетт, Джимми Т. Лучшие идеи мастеров управления. – М.: Бизнес-книга, 1998. – 564 с.
9. Рижаква Г. М. Економіко-управлінські предиктори стратегічного девелопменту в умовах динамічного середовища впровадження проєктів будівництва [Текст] / Г. М. Рижаква, О. М. Малихіна, Ю. М. Ручинська, Г. С. Петренко // Управління розвитком складних систем. – 2019. – № 39. – С. 154 – 163; [dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710).
10. Рижаква Г. М. Управління підприємством : Засади та окремі функції в сучасних умовах : монографія / С. В. Федоренко, Л. О. Василенко, О. Г. Жукова, [та ін.] / Київ. Нац. ун-т буд-ва і архітектури ; гол. ред. В. Г. Федоренко. – Київ, 2019: С. 270 – 276.
11. Рижаква Г. М. Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики / Г. М. Рижаква, Д. О. Приходько, К. М. Предун // Управління розвитком складних систем. – 2017. – Вип. 32. – С. 159 – 165.
12. Marchuk Tetyana, Ryzhakov Dmytro, Ryzhakova Galyna. Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14(4), pp. 12-20. DOI:[http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02)
13. Malykhina O., Ryzhakova G. Transformation of approaches and means of diagnosing risks of investment projects and government targeted programs. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2019. Vol 2. No. 29. pp. 5-14. DOI: [https://doi.org/10.26886/2414634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414634X.2(29)2019.1).
14. Ryzhakova, Galyna, Petrukha, Serhiy. The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. No.8(4), pp. 4024 – 4033. DOI:10.35940/ijrte.D8356.118419.

Стаття надійшла до редколегії 26.05.2020

#### Druzhynina Iryna

Applicant for the Department of Management in Construction, [orcid.org/0000-0003-2688-779X](https://orcid.org/0000-0003-2688-779X)  
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

#### CHANGE IN THE CONTENT OF THE HIERARCHY OF PERSONNEL MANAGEMENT TASKS IN THE STRATEGIC FIELD OF TRANSFORMATION OF A CONSTRUCTION ENTERPRISE

**Abstract.** The article discusses modern technologies of team formation, among which special attention is paid to team building, coaching technologies and their application in the development of human resources of the organization. The features of the development of the emotional competence of management personnel are highlighted. A significant place is occupied by the study of modern trends in the use of a competency approach in human resource management of an organization. The carried out

content analysis of competencies made it possible to systematize scientific approaches to their differentiation and develop the author's classification of competencies in management activities. The article presents the results of approbation of the proposed approaches to the formation of competence models for heads of domestic enterprises. A scientific and methodological approach to improving communications in the context of the development of construction enterprises has been developed, a scientific and methodological approach to monitoring the stability of communication channels in managing the development of construction enterprises has been proposed, a concept for managing communications in the development of construction enterprises has been developed. The proposed approach to describing the process of motivational personnel management makes it possible to quantify the effectiveness of the efforts made and makes it possible to formulate recommendations for the development of an integrated decision-making support system for personnel management of a construction enterprise. The methodological toolkit for personnel management has been improved, which, in contrast to the existing methods, contains a methodological and resource management package, implemented in the assessment center of a construction enterprise, as a basis for improving the qualifications of personnel.

**Keywords:** *personnel management; communications; communication process; development; construction company; management; method; approach; model; assessment; control; coordination*

#### References

1. Personnel management system of a developing organization: [Electronic resource]. Access mode: <http://library.if.ua/book/34/2302.html>.
2. Encyclopedia of Professional Management. (1978). [Editor-in-chief L. R. Bittel]. New York: McGraw-Hill.
3. Katzenbach J. True leaders of transformation. – <http://www.vestnikmckinsey.ru>.
4. John Maxwell. Steps to build a team. – <http://www.irinam.com/index.php?newsid=80>.
5. Young, Rob. (2004). *Team Leadership: Creating a team. Conflict resolution. Obtaining the desired results during teamwork* / trans. with English N.A. Novikova. Moscow: HIPPO, 122.
6. Belbin, R. Meredith. (2003). *Types of roles in management teams*. Moscow: Hippo, 220.
7. Lutens, F. (1999). *Organizational behavior: Per. from English. 7th edition*. Moscow: INFRA-M, 692.
8. Boyette, Joseph G., Boyette, Jimmy T. (1998). *The Best Ideas of the Masters of Management*. Moscow: Business book, 564.
9. Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana, Ruchynska, Yulia & Petrenko, Anna. (2019). Economic and managerial predictors of strategic development in a dynamic environment of construction projects implementation. *Management of Development of Complex Systems*, 39, 154–163; [dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710).
10. Ryzhakova, G. M. (2019). *Enterprise management: Principles and individual functions in modern conditions: monograph*. Kyiv. Nat. University of Construction and Architecture; Kyiv, 270–276.
11. Ryzhakova, Galyna, Prykhodko, Dmitry, Predun, Konstantin, Lugyna, Tatyana & Koval, Timur. (2017). Models of target selection of representative indicators of activities of construction enterprises: the etymology and typology of systems of diagnostics. *Management of Development of Complex Systems*, 32, 159–165.
12. Marchuk Tetyana, Ryzhakov Dmytro, Ryzhakova Galyna. (2017). Identification of the basic elements of the innovationanalytical platform for energy efficiency in project financing. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(4), 12-20. DOI:[http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02).
13. Malykhina, O., Ryzhakova, G. (2019). Transformation of approaches and means of diagnosing risks of investment projects and government targeted programs. *Innovative Solutions In Modern Science*, 2, 29, 5-14. DOI: [https://doi.org/10.26886/2414634X.2\(29\)2019.1](https://doi.org/10.26886/2414634X.2(29)2019.1).
14. Ryzhakova, Galyna, Petrukha, Serhiy. (2019). The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, .8(4), 4024–4033. DOI:10.35940/ijrte.D8356.118419.

#### Посилання на публікацію

- APA Druzhynina, Iryna, (2020). Change in the content of the hierarchy of personnel management tasks in the strategic field of transformation of a construction enterprise. *Management of development of complex systems*, 42, 169 – 175; [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.169-175](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.169-175).
- ДСТУ Дружиніна І. В. Зміна змісту ієрархії завдань менеджменту персоналу в стратегічному полі трансформації будівельного підприємства [Текст] / І. В. Дружиніна // *Управління розвитком складних систем*. – 2020. – № 42. – С. 169 – 175; [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.169-175](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.169-175).