

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

ШЕВЧЕНКО ВІКТОРІЯ СЕРГІЇВНА

УДК 331.101.3

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2013

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Харківській національній академії міського господарства Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України (м. Харків).

Науковий керівник: доктор технічних наук, професор
Торкатюк Володимир Іванович,
Харківська національна академія міського господарства,
Міністерства освіти та науки, молоді та спорту України
завідувач кафедри економіки будівництва

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Швець Ірина Борисівна,
Донецький національний технічний університет
Міністерства освіти та науки, молоді та спорту України
завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці;

кандидат економічних наук, доцент

Срібний Володимир Іванович,
Таврійський національний університет ім. В.І.Вернадського
Міністерства освіти та науки, молоді та спорту України,
кафедра державного та регіонального управління.

Захист відбудеться «28» березня 2013 р. о 10 год 00 хв. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.089.01 у Харківській національній академії міського господарства за адресою: 61002, м. Харків, вул. Революції, 12, конференц-зал №1.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Харківської національної академії міського господарства за адресою: 61002, м. Харків, вул. Революції, 12.

Автореферат розісланий « 28 » лютого 2013 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

д.е.н., проф. Момот Т.В

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Будівельна галузь відрізняється великою кількістю учасників виробництва, експлуатації будівель і споруд, за рахунок чого формує значну кількість робочих місць. При цьому використання новітніх технологій та матеріалів зумовлює потребу у висококваліфікованому та креативному персоналі, як одного з вирішальних ресурсів підприємства, який впливає на підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств. При формуванні ефективної системи управління персоналом будівельних підприємств особливої актуальності набуває використання інноваційних методів стимулювання та мотивації, основу яких складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до цілей підприємства, з урахуванням особливостей функціонування підприємств галузі.

З даної тематики проведено безліч досліджень, орієнтованих як на розвиток теорій мотивації, так і на використання їх досягнень в практиці функціонування будівельних підприємств. Передусім, являють науковий інтерес фундаментальні дослідження в цій області зарубіжних вчених: Г. Бенкера, Ф. Герцберга, Дж. К. Гелбрейта, П. Друкера, А. Маслоу, У. Оучи, Т. Питерса, Г. Саймона, В. Томсона, Р. Уоттермена, Х. Хекхаузена, Г. Шраєгга, Й. Шумпетера та ін. Дослідженням питань розвитку будівельної галузі займався ряд вчених, а саме: В.І. Анін, А.Є. Ачкасов, В.М. Бабаєв, П.Т. Бубенко, М.П. Педан, О.М. Тищенко, В.І. Торкатюк, С.А. Ушацький, В.Г. Федоренко, Л.М. Шутенко та інші. Дослідження питань інноваційного розвитку проводилися такими вченими як В.М. Геєць, Г.Я. Гольдштейн, Т.В. Момот, В.П. Семиноженко. Дослідження з проблематики управління персоналом та трудової мотивації виконані вітчизняними ученими, серед яких виділяються: Л.В. Балабанова., В.Я. Брич, В.М. Данюк, І.В. Качан, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, Н.Д. Лук'янченко, Г.В. Назарова, В.Г. Нікіфорова, В.М. Петюх, О.В. Сардак, М.В. Семікіна, І.Б. Швець та ін. Зусиллями цих і інших авторів виконана велика і успішна робота з наближення ідей мотивації до реалій організацій ринкової економіки.

Проте потенціал теорій мотивації і їх практичного застосування в управлінні персоналом будівельних підприємств залишається недостатньо використаним. Існує необхідність в економічно і соціально можливому діапазоні реалізувати інноваційні методи мотивації в управлінні персоналом будівельних підприємств, що зумовлює подальші наукові розробки в цій області, а значущість ефективної системи управління персоналом будівельних підприємств обумовлює актуальність теми дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів наукових досліджень Харківської національної академії міського господарства: кафедри економіки будівництва по темі "Науково-методологічні основи полідімensionального

формування синергетичних інвестиційно-інноваційних структур девелопменту в житлово-комунальному комплексі України" (номер держ.реєстрації 0111U010508), у рамках якої автором обґрунтовані і розвинені теоретичні і методологічні положення з вдосконалення оцінки і управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельних підприємств.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних підходів та науково-практичних розробок щодо управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельних підприємств за рахунок реалізації інноваційних методів мотивації. Для досягнення означеної мети в дисертації були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- *проаналізувати* ефективність процесу управління персоналом з урахуванням специфіки та особливостей будівельної галузі та будівельної продукції в умовах інноваційної діяльності;

- *з'ясувати* пріоритетні напрямки інноваційного розвитку будівельної галузі;

- *визначити* особливості управління персоналом на підприємствах в умовах інноваційної діяльності;

- *проаналізувати* теоретичні основи формування та використання ефективних мотиваційних механізмів управління персоналом будівельних підприємств;

- *визначити* загальні проблеми в сфері управління персоналом будівельних підприємств на основі оцінки ефективності його використання з метою визначення загальної специфіки та тенденцій, перешкод в управлінні персоналом підприємств даної галузі;

- *розробити* концептуальну модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства;

- *сформувати* методичний підхід до формування інноваційної моделі управління персоналом будівельного підприємства на основі системи грейдів;

- *провести* апробацію методичного підходу щодо впровадження запропонованого методичного підходу на будівельному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства.

Предметом дослідження є науково-теоретичні підходи та практичні питання управління персоналом будівельних підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дисертаційної роботи є загальнонаукові методи економічної теорії, мотиваційних теорій управління, праці зарубіжних і вітчизняних учених і фахівців, прикладні дослідження з цієї проблеми. Інформаційною базою дослідження є державні, регіональні і корпоративні статистичні і звітні дані.

Для досягнення поставленої в роботі мети використовувались такі методи дослідження: *теоретичного узагальнення* – для вивчення та систематизації теоретичних підходів до визначення та обґрунтування дослідженої проблеми, її

систематизація та вихідні поняття; *метод порівняльного аналізу, статистичного, розрахунково-конструктивного аналізу* - при аналізі показників діяльності будівельної галузі України та підприємств будівельної галузі Харкова та Харківської області; *графічного* – для наочного відображення результатів аналізу фінансово-економічних результатів господарської діяльності; *експертної оцінки* – для здійснення оцінки та визначення цінності посад; *кваліметричного методу* – для оцінки якісних показників діяльності працівників будівельного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства, зокрема:

удосконалено:

– систему управління персоналом будівельних підприємств в умовах інноваційної діяльності шляхом використання гуманістичного підходу, що, на відміну від існуючих, базується на формуванні інноваційно-орієнтованих підсистем для забезпечення збільшення інноваційної активності підприємства;

– концептуальну модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельних підприємств, яка, на відміну від існуючих, базується на використанні інноваційних методів мотивації з врахуванням інтересів підприємства та інтересів працівників, що сприяє підвищенню ефективності діяльності будівельних підприємств та підвищенню зацікавленості працівників;

– методичний підхід до розробки та впровадження системи грейдів, як інноваційного методу мотивації персоналу, який, на відміну від існуючих, спрямований на позитивну мотивацію до високоефективної та доцільної праці персоналу будівельних підприємств за рахунок ранжування та визначення цінності посад;

дістали подальшого розвитку:

- теоретичний підхід до обґрунтування причинно-наслідкового взаємозв'язку виробничого потенціалу будівельних підприємств та розробки ефективної системи управління персоналом, що, на відміну від існуючих, враховує специфічні риси підприємств будівельної галузі;

– діагностичний підхід до дослідження стану будівельної галузі України, який на відміну від існуючих, враховує наявний стан трудових ресурсів з двох аспектів: як одного із головних факторів виробництва, та з позиції їх попиту на продукцію галузі, що дозволяє виявити недоліки в стимулюванні продуктивної та доцільної праці персоналу;

- визначення сутності змісту «ефективного мотиваційного механізму управління персоналом» як механізму, що базується на теорії «ХУ» в поєднанні з теорією «Z», і є найбільш узгодженим із концептуальними положеннями гуманістичного підходу до управління персоналом, спрямованого на впровадження

принципів колективізму та корпоративної культури, що дозволяє очікувати на ефективну реалізацію інноваційної політики будівельних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження доведені до практичних рекомендацій по вдосконаленню управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельних підприємств. Результати дослідження використовуються у викладацькій діяльності в дисциплінах “Управління персоналом”, “Теорія організації”, “Економіка праці і соціально-трудові відносини”, “Інноваційний менеджмент”, “Стратегічне управління підприємством”, “Економічна діагностика”, “Організація праці менеджера” (довідка № 3438 від 30.11.11).

Основні положення дисертаційного дослідження використані у роботі проектно-будівельної фірми ТОВ «КЛаРус», Хмельницька область, м. Шепетівка (акт впровадження №14 від 10 травня 2011 р.) та ТОВ «Штукатур и Ко» Київська область, Вишгородський район (довідка № 16/01 від 26 січня 2011 р.) та ТДВ «Житлобуд-2» м. Харків (акт впровадження №3 від 25 березня 2012 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукове дослідження є самостійно підготовленою науковою роботою, в якій викладений авторський підхід до розв’язання важливої наукової і практичної задачі – вдосконалення ефективності управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельних підприємств за рахунок реалізації інноваційних методів мотивації.

Положення і рекомендації, відображені в тексті дисертації, отримані особисто автором. Висновки і положення дисертації мають самостійний характер. З наукових робіт, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані тільки ті ідеї і положення, які отримані автором особисто, що представлено в списку опублікованих робіт.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації доповідалися і позитивно оцінено на наступних: *міжнародних*: науково-практичній конференції «Усовершенствование экономических структур строительной отрасли в условиях трансформации экономики Украины к рыночным условиям» (Харків, 2005 р.); VI науково-практичній інтернет-конференції «Устойчивое развитие городов. Управление проектами и программами городского и регионального развития» (Харьков, 2008), науково-практичній інтернет-конференції «Сучасні проблеми і шляхи розвитку інноваційних процесів будівельної галузі» (Харків, 2009), VIII науково-практичній інтернет-конференції «Устойчивое развитие городов. Управление проектами и программами городского и регионального развития» (Харьков, 2010), I Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності» (Одеса, 2013), Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы развития экономики в условиях современной нестабильности» (Киев, 2013); *всеукраїнських*: научно-практическая конференция «Проблемы устойчивости деятельности предприятий

України» (Симферополь, 2012 р.), II всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Фінансово-економічні проблеми сучасного світу: шляхи і перспективи їх вирішення на мікро-, макро- та мегарівнях» (Кременчук, 2013); *науково-технічних конференціях: XXXIV* науково-техніческая конференция преподавателей, аспирантов и сотрудников ХНАГХ (Харьков, 2008), *XXXV* науково-техніческая конференция преподавателей, аспирантов и сотрудников ХНАГХ (Харьков, 2010).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи викладено у 20 наукових працях, з яких 2 колективні монографії, 7 статей у спеціалізованих фахових виданнях, 1 в іноземному фаховому виданні, 10 тез наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій 38,72 друк. арк., з них особисто автору належить 6,41 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 256 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі основний текст складає 192 сторінки, який включає 46 таблиць і 42 рисунки, з яких 7 рисунків займають усю площу сторінки. Список використаних джерел із 194 найменувань викладено на 18 сторінках, 13 додатків викладені на 46 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано вибір і актуальність теми дисертаційної роботи, визначено її мету, завдання, теоретичні і методичні основи, предмет і об'єкт дослідження, показано її наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про структуру, обсяг роботи, публікації та апробацію її результатів.

В першому розділі роботи *«Концептуальні положення управління персоналом будівельних підприємств»* проведено дослідження з метою виявлення специфічних рис, особливостей, відмінностей функціонування та розвитку будівельної галузі; з'ясовані пріоритетні напрями інноваційного розвитку будівельної галузі; визначені особливості управління персоналом на будівельних підприємствах в умовах інноваційної діяльності; проаналізовані теоретичні аспекти мотивації персоналу будівельних підприємств.

Було визначено, що будівельна галузь суттєво впливає на різні галузі та сфери діяльності, що дозволяє їм функціонувати та розвиватися; стимулює до співпраці та ефективної взаємодії достатньо велику кількість суб'єктів; виробляє складний специфічний продукт – будівельну продукцію (готові будівлі і споруди житлово-цивільного або виробничого призначення, будівельні конструкції і будівельні матеріали), які супроводжуються додатковими послугами у вигляді гарантій, консультацій, фінансування, особливостей постачання, та представляють інтерес для споживача. Визначена специфіка має бути обов'язково врахована в процесі управління будівельним підприємством. Усвідомлення особливостей

галузі, продукту, процесу є передумовою ефективного впливу на об'єкт задля забезпечення досягнення мети – розвиток об'єкту.

В роботі визначено, що одним із ключових факторів розвитку на сьогодні є інновації та інноваційна діяльність. Саме інноваційна діяльність сприяє постійному оновленню і поліпшенню технологій, стимулює до випуску новітньої (оновленої, удосконаленої, піонерної) будівельної продукції та виконання будівельно-монтажних робіт, спонукає до реалізації наукових досягнень та винаходів, є основною умовою подолання галузевої кризи і забезпечення економічного зростання.

З'ясовано особливості інноваційної діяльності у будівництві, визначено сучасну зміну поглядів фахівців на розуміння сутності інноваційного процесу в даній галузі, систематизовано пріоритетні напрямки інноваційної діяльності будівельної галузі України.

Персонал та рівень його потенціалу є передумовою впровадження та реалізації інноваційної діяльності. Персонал є ключовим ресурсом досягнення мети розвитку будівельного підприємства. Ефективне управління персоналом (формування, розвиток та відтворення) справляє вплив на розмір трудового потенціалу підприємства, рівень його використання та, в остаточному підсумку, на стан конкурентоспроможності будь-якого підприємства будівельної галузі.

В роботі досліджено концептуальні основи управління персоналом будівельних підприємств. Доведено, що для будівельного підприємства ефективне управління персоналом є важливою передумовою функціонування та розвитку.

Особливу увагу приділено аналізу сутності «управління», в тому числі «управління персоналом». Показано, що процес управління є складним, цілеспрямованим, взаємообумовленим процесом.

Автором досліджено основні концептуальні підходи до здійснення процесу управління персоналом, їх специфічні риси, особливості та принципи здійснення: економічний, органічний, гуманістичний (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом

Підхід	Концепція управління персоналом	Основні завдання управління персоналом
Економічний	Використання людських ресурсів	Відбір здатних працівників, стимулювання, нормування праці.
Органічний	Управління персоналом	Вивчення специфіки потреб, розробка різних програм, орієнтованих на різні рівні потреб (фізіологічних, в безпеці, в спілкуванні, в отриманні професійного визнання, в самореалізації)
	Управління людськими ресурсами	Навчання персоналу – поглиблення як спеціалізації, так і універсалізації, створення умов для максимальної самоорганізації співробітників
Гуманістичний	Управління людиною	Адаптація до умов праці та корпоративної культури підприємства – визначення цінностей, правил та норм поведінки у колективі

В умовах інноваційної діяльності підприємства доцільно використовувати саме гуманістичний підхід до управління персоналом, який орієнтований на використання різних видів мотивації.

В роботі запропоновано авторське бачення системи управління персоналом будівельних підприємств в умовах інноваційної діяльності (рис. 1), а саме, використання гуманістичного підходу для формування інноваційно-орієнтованих підсистем.

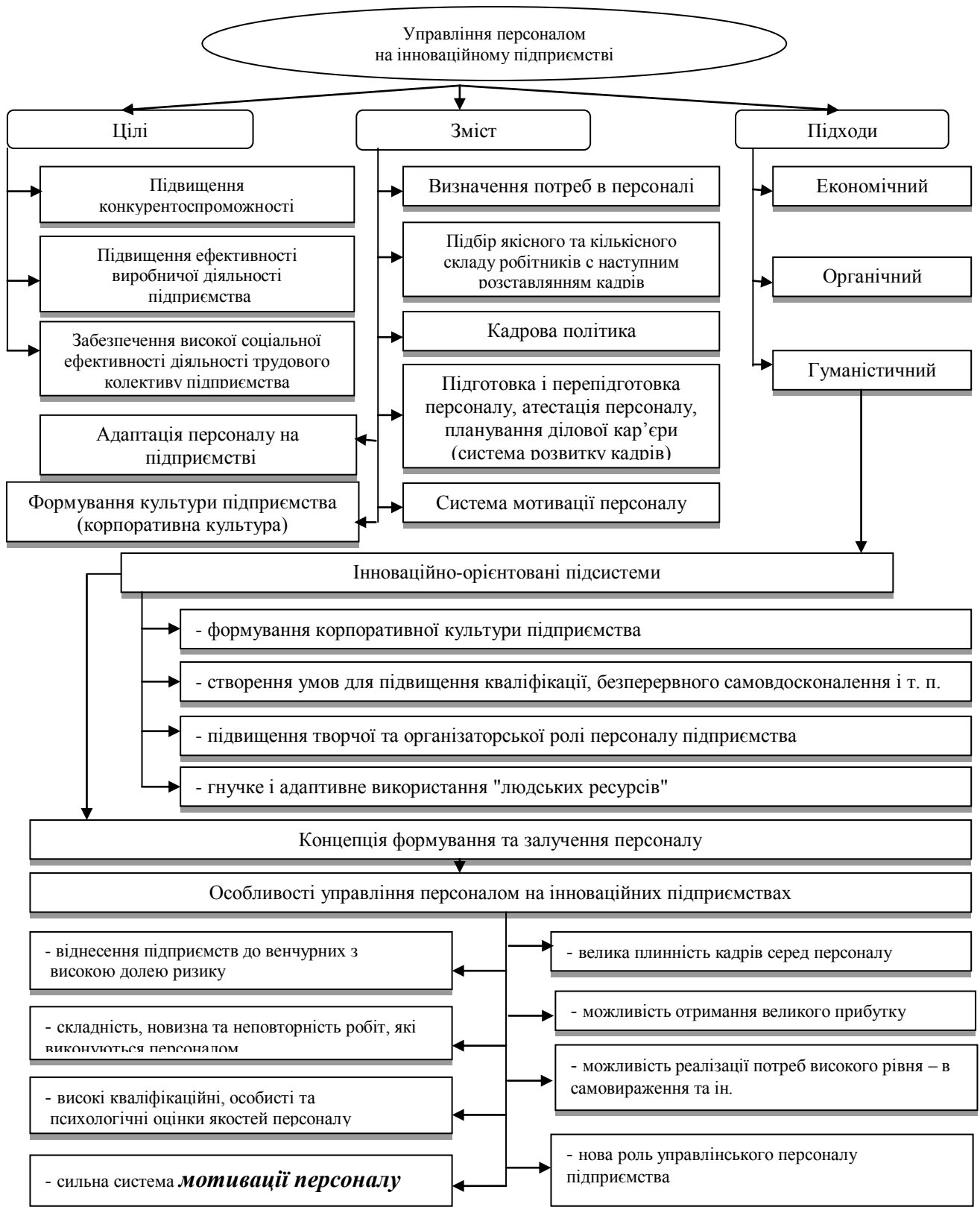


Рис. 1. Система управління персоналом на будівельних підприємствах в умовах інноваційної діяльності

В роботі визначена необхідність розробки та впровадження ефективної системи управління персоналом, яка складається із сукупності підсистем, механізмів, функцій, принципів та методів, що спрямовані на досягнення конкретної мети. При цьому необхідним інструментом, що забезпечить успішне функціонування та розвиток як окремої особистості, так і підприємства в цілому є мотивація.

В роботі проведено дослідження сутності, видів мотивації та особливостей використання мотиваційних механізмів в діяльності будівельних підприємств. Автором визначено сутність мотиву та процесу мотивації, показано первинність потреб, необхідних для отримання конкретних результатів і досягнення цілей.

Використання мотивів, стимулів має бути спрямовано на забезпечення узгодженості інтересів підприємства з особистими потребами працівників. Задля обґрунтування вибору найбільш ефективної моделі мотивації проведено критичний аналіз різноманітних теорій мотивації: Х. Штольца; «ХУ-теорію» Д. Макгрегора; теорію «Z»у У Оучи та ін. Це дозволяє стверджувати, що для персоналу підприємств, які займаються інноваційною діяльністю найбільш сприятливою є «ХУ-теорія» мотивації в сполученні з теорією «Z», що тісно корелює із гуманістичною концепцією управління.

Проаналізовано основні стимулюючі системи, що можуть бути використані на підприємстві та їх зміст, особливості використання, передумови. Вибір тієї чи іншої форми стимулювання безпосередньо залежить від обраної схеми мотивації: – пряма залежність заробітку від результатів; – прозорість і контрольованість; – статус керівника вищої управлінської ланки; – чіткий контракт; – система вимог і завдань на етапі стратегічного планування; – професійне впровадження.

В роботі показано, що особливу увагу слід приділити процесу оцінки економічної ефективності стимулювання та мотивації персоналу, що є передумовою вибору в подальшому напрямів, спрямованості мотивації та конкретних інструментів і дій.

В другому розділі *«Діагностика та аналіз стану соціально-трудової сфери будівельних підприємств»* досліджено стан соціально-трудової сфери будівельних підприємств України, на прикладі обраних підприємств будівельної галузі Харкова та Харківської області здійснено аналіз ефективності використання персоналу.

На основі аналізу статистичних даних за 6 років (2006-2011 рр.), нормативних та законодавчих документів визначено основні передумови розвитку будівельної галузі України, фактори, що сприяють та заважають діяльності будівельних підприємств.

Нажаль, позитивних факторів, що сприяють розвитку будівельної галузі, недостатньо для забезпечення стійкого прогресу, про що свідчать вартісні та кількісні показники результатів діяльності будівельних підприємств (рис. 2).

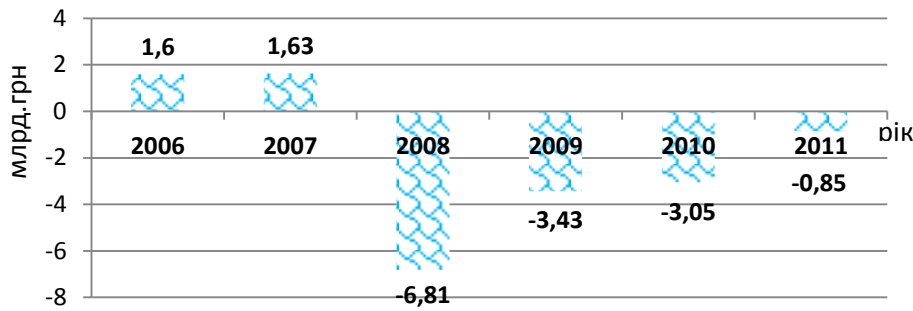


Рис. 2. Динаміка фінансових результатів будівельних підприємств України у 2006-2011 рр.

Було визначено, що відсутні тенденції зростання натурального показника обсягів виконання будівельних робіт у 2011 р. при зростанні вартісного показника. Це доводить, що покращення рівня функціонування підприємств будівельної галузі є умовним. Спостерігається зростання вартості 1 м² житлової площі при незмінних обсягах її пропозиції. Отже не можна стверджувати, що відбувається вирішення соціальної проблеми забезпечення житлом населення країни.

Однією з основних передумов зростання показників діяльності підприємств будівельної галузі є показник обсягів інвестицій. Дослідження показало, що основним джерелом фінансування діяльності підприємств, не дивлячись на кризу і державні програми, залишається власний капітал. Замалою є частка та обсяги фінансування з боку інвесторів та з боку населення країни. Населення протягом останніх чотирьох років суттєво зменшило обсяг вкладених коштів на будівництво власних квартир, що стало результатом неможливості збільшення обсягів інвестицій з боку населення країни на сучасному етапі в тому числі з причин низької заробітної плати (сукупних доходів), зменшення рівня купівельної спроможності, втрати довіри до банківського сектору тощо.

Аналіз існуючих передумов дозволяє стверджувати, що для ефективного розвитку будівельної галузі принципове значення має наявний стан трудових ресурсів. Наявний стан трудових ресурсів необхідно аналізувати у двох аспектах: як фактору виробництва, що характеризує можливість здійснення будівельним підприємством своєї діяльності і задоволення власних інтересів; як суб'єкт, що формує рівень попиту на будівельну продукцію і намагається задовольнити власні інтереси. Саме такий підхід використано в дисертаційній роботі для проведення аналізу стану соціально-трудова сфери будівельних підприємств

України. В будівельній галузі спостерігаються наступні негативні тенденції: низький рівень стабільності персоналу будівельних підприємств при зменшенні попиту на працівників; посилення вимог щодо кваліфікації, вмінь, знань та навичок персоналу, що викликано дією науково-технічного прогресу; висока частка персоналу будівельних підприємств, що не мають вищої освіти, пенсіонерів та працівників передпенсійного віку, що унеможлиблює впровадження інновацій; невисокі темпи зростання продуктивності праці працівників будівельної галузі.

При цьому слід зауважити, що номінальне зростання середньої заробітної плати працівників галузі відбувалося в силу збільшення законодавчо встановленого розміру мінімальної оплати праці. Частка витрат на оплату праці у показнику валової доданої вартості, що створена підприємствами будівельної галузі, зменшується. Отже, рівень матеріальних виплат працівникам є невисоким. Це позначається на структурі доходів населення (в тому числі і працівників будівельних підприємств). Частка заробітної плати в загальній сумі доходів населення майже зрівнялася із часткою соціальних виплат. Це свідчить про неможливість населення країни накопичувати та робити інвестиції, в тому числі мати можливість купівлі товарів та послуг будівельної галузі.

Особливу увагу необхідно приділити стимулюванню продуктивної та доцільної праці співробітників. При цьому ефект будуть мати як співробітники – стимулювання до підвищення ефективності діяльності призведе до підвищення їхніх доходів, так і підприємство, та галузь в цілому – при підвищенні ефективності роботи працівників підвищаться доходи, прибуток і, як наслідок, рентабельність підприємства.

З метою визначення загальних тенденцій в сфері управління оплатою праці працівників будівельних підприємств було проведено аналіз ефективності використання персоналу (на прикладі підприємств будівельної галузі м. Харкова та Харківської області). Було обрано 16 підприємств, звітність яких розміщена на офіційному сайті емітентів фондового ринку, в тому числі і дані об'єкту дослідження – ТДВ «Житлобуд-2». Серед загальних тенденцій слід відзначити наступне:

– у період кризи майже всі підприємства скоротили чисельність власного персоналу (було вивільнено понад 1500 працівників з 81% підприємств протягом лише 2009 р., у 2010-2011 рр. дана тенденція збереглася);

– разом із зменшенням доходів і чисельності персоналу відбувалося скорочення фонду оплати праці підприємств, які досліджувалися.

Проведений факторний аналіз зміни фонду оплати праці кожного із досліджувальних будівельних підприємств дав можливість визначити, що зменшення продуктивності праці справляє зворотній вплив на фонд оплати праці на 50% із загальної кількості підприємств; на 25% підприємств відбувається

зменшення середньорічної заробітної плати і відповідне зменшення фонду оплати праці; зміна доходів від реалізації продукції є найбільш суттєвим фактором зміни фонду оплати праці. Взагалі, аналіз зміни ФОП за рахунок сукупного впливу трьох факторів вказує на потребу впровадження нових методів мотивації персоналу підприємства.

У третьому розділі *«Удосконалення управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельних підприємств»* розроблено концептуальну модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства; сформовано методичний підхід до розробки та впровадження системи грейдів на будівельному підприємстві; проведена апробація методичного підходу щодо впровадження інноваційних методів мотивації на будівельному підприємстві

За умов розвитку ринкових методів господарювання тарифна система оплати праці не відіграє ключової ролі у процесі стимулювання та мотивації персоналу і потребує докорінного змінення. Ключовою відмінністю систем управління і формування оплати праці має бути узгодження особистісних інтересів працівників із результатами діяльності підприємства. Доведено можливість побудови такої системи управління на основі впровадження і використання гуманістичного підходу. В роботі запропоновано концептуальну модель управління мотивацією персоналу будівельних підприємств (рис. 3).

Відмінністю даної моделі є те, що її використання спрямоване на досягнення найбільших результатів діяльності підприємства, забезпечення розвитку, досягнення стратегічних цілей і завдань за рахунок використання новітніх (інноваційних) методів мотивації, що буде сприяти залученню персоналу у виробничий і господарський процес і реалізації власних особистісних інтересів.

Дана модель передбачає зростання продуктивності праці співробітників підприємства – отже збільшення рівня ефективності використання персоналу як ресурсу підприємства, та спрямована на реалізацію інтересів працівників шляхом підвищення рівня їх матеріальних виплат – отже збільшення рівня купівельної спроможності кожного з них.

З метою підвищення ефективності системи управління мотивацією персоналу будівельного підприємства запропоновано систему «грейдів». В роботі визначено її переваги, основні умови використання, мету її розробки, впровадження та результати, на які має очікувати підприємство.

Розроблено методичний підхід до розробки та впровадження системи грейдів на підприємстві (рис. 4), який складається із шести послідовних етапів.

Підхід передбачає ретельний відбір групи експертів з метою проведення опису вимог до роботи на кожній посаді і оцінки відповідності певного працівника даним вимогам.

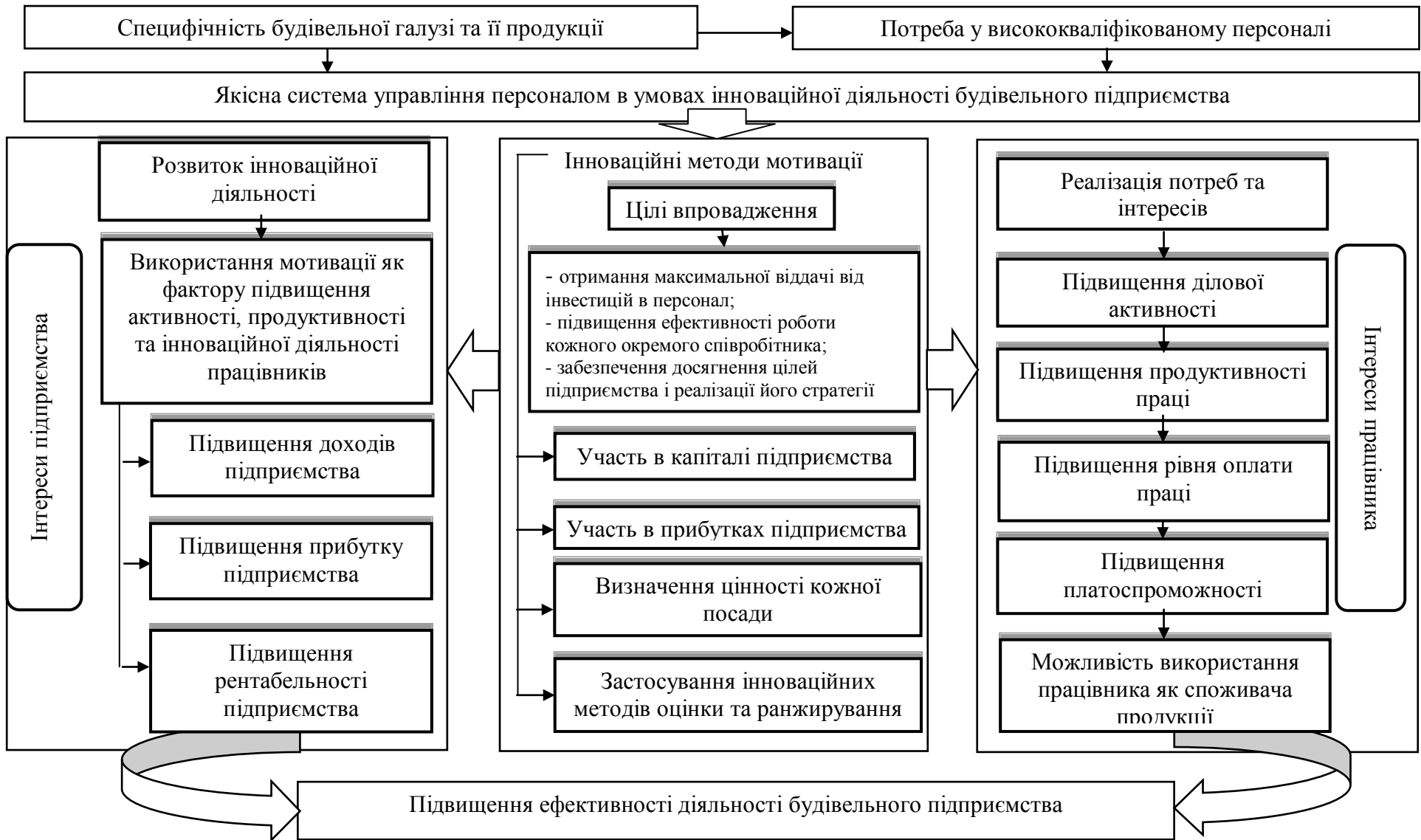


Рис. 3. Концептуальна модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства

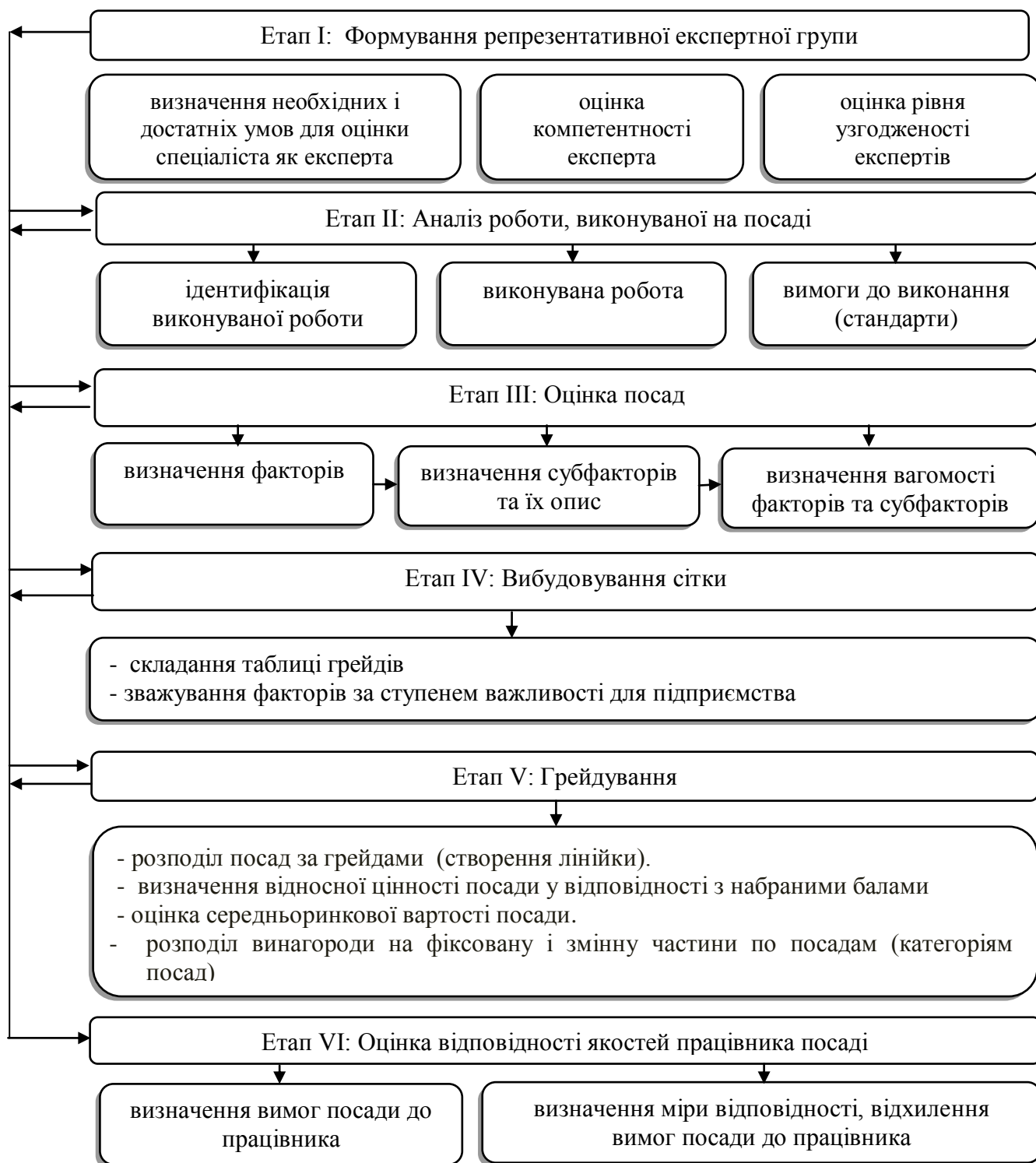


Рис. 4. Методичний підхід до розробки та впровадження системи грейдів

Основні дії, які мають бути виконані в процесі відбору експертної групи: оцінка придатності спеціаліста до проведення експертизи, самооцінка рівня обізнаності експерта та узагальнююча оцінка рівня компетентності експерта. Розроблено інструментарій для проведення такої оцінки у вигляді анкет.

Наголошено, що без такого ретельного відбору експертної групи вбачається неможливим розробка ефективної системи грейдів.

Особливу увагу приділено визначенню цілей, завдань та значенню опису вимог до конкретної посади і визначенню факторів, які мають бути проаналізовані в даному процесі. В роботі розроблено систему факторів та субфакторів для оцінки кожної посади, які включають в себе: знання і навички (рівень освіти, досвід, знання роботи, креативність); складність функціональних обов'язків (самостійність виконання робіт, ініціатива, фізичні зусилля); відповідальність (відповідальність за використання грошових коштів, значущість посад для досягнення бачення підприємства, вплив на політику підприємства); зовнішні фактори впливу на працівника (умови роботи, шкідливість роботи); особисті якості (навички комунікацій, лідерство).

На основі проведеного аналізу діяльності та стратегічних цілей будівельного підприємства разом із експертами було розроблено вагові коефіцієнти, та систему бальних оцінок для факторів оцінки кожної посади, які представлені в роботі.

Автором розроблено систему грейдів для будівельного підприємства та шкалу віднесення конкретної посади (спеціаліста, що працює на певній посаді і оціненого за рівнем відповідності даній посаді) до певного грейду. Саме номер грейду буде визначати розмір нарахувань на заробітну плату працівника.

В роботі на основі використання запропонованого методичного підходу представлено наступний рейтинг посад за значимістю їх позицій на підприємстві (табл. 2):

Таблиця 2

Рейтинг посад на будівельному підприємстві

Грейд	Вплив посади на досягнення цілей підприємства	Посади
Грейд 1 (від 81 до 100 балів)	впливають найбільшою мірою	керівник підприємства та його заступники
Грейд 2 (від 61 до 80 балів)	впливають в значній мірі	керівники відділів і виробничих підрозділів і деякі провідні фахівці
Грейд 3 (від 41 до 60 балів)	впливають в середній мірі	провідні фахівці, заступники керівників відділів
Грейд 4 (від 21 до 40 балів)	впливають в невеликій мірі	молодший адміністративний персонал, що включає менеджерів відділів, секретаря, помічників економістів і бухгалтерів
Грейд 5 (менше 20 балів)	впливають в найменшій мірі	прибиральники, водії, двірники, диспетчери, архіваріус, фахівці з соціальної роботи

На основі роботи групи 5 експертів, які були оцінені за представленою методикою, проведено аналіз роботи на конкретних 6 управлінських посадах та оцінку кожного фахівця, що займає цю посаду. Визначено, що всі 6 управлінських посад відповідають 1 грейду та відповідні фахівці в повному обсязі задовольняють

визначеним вимогам. Це дозволило запропонувати обґрунтований підхід до розподілу фонду додаткової оплати праці працівників ТДВ «Житлобуд-2».

Розмір індивідуального матеріального стимулювання працівника ($\Pi_{інд}$) який має бути доданий до основної заробітної плати, пропонується розраховувати за формулою:

$$\Pi_{інд} = O_{яі} \times Ц_б$$

де $O_{яі}$ – індивідуальна інтегральна оцінка якості роботи працівника;
 $Ц_б$ - ціна одного балу, грн

Результати проведеного числового розрахунку розміру матеріального заохочення для працівників 1 ґрейду на ТДВ «Житлобуд-2» представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

Розміри матеріальних додаткових виплат працівникам 1 ґрейду ТДВ «Житлобуд-2»

Посади	Сума виплат (грн.)
Перший заступник керуючого - головний інженер	2132,24
Заступник керуючого по загальним питанням	1944,1
Заступник керуючого по капітальному будівництву	2194,95
Заступник керуючого по постачанню та допоміжному виробництву	1928,42
Заступник керуючого по фінансово-економічним запитанням	1967,61
Заступник керуючого по проектних роботах	2006,81

Отже, впровадження системи ґрейдів на будівельному підприємстві дозволяє формувати прозору та справедливу матеріальну винагороду, яка залежить від результатів та продуктивності праці кожного працівника. При цьому у нього формуються такі мотиваційні аспекти, як усвідомлення важливості і якості своєї праці, що гарантує підвищення матеріальної винагороди і є додатковим стимулом для підвищення освітнього та професійного рівня. З іншого боку, формування корпоративної культури дає додаткові психологічні стимули для продуктивної праці. Поєднання сукупності матеріальних та моральних стимулів призведе не тільки до підвищення матеріального рівня працівників, але ще й до морального задоволення працею.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження питань управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства на основі обґрунтування теоретико-методичних положень щодо використання інноваційних методів мотивації отримані наступні висновки й пропозиції:

1. У результаті дослідження доведено, що ефективний процес управління персоналом підприємства має бути заснований на врахуванні особливостей сфери діяльності підприємства, його виробничого та комерційного процесу,

товару та послуг, які виробляються та реалізуються. З метою з'ясування ефективності процесу управління персоналом будівельних підприємств було досліджено специфіку будівельної галузі, будівельної продукції та послуг. Визначено, що, для розвитку будівельної галузі слід враховувати інтереси та потреби усіх учасників виробництва, їх взаємозв'язок. Розвиток повинен починатись на кожному окремому підприємстві., при цьому слід враховувати, що персонал є одним з основних резервів будівельних підприємств при виробництві складного продукту. Саме від ефективного управління персоналом залежить ефективність діяльності як окремого будівельного підприємства, так і всієї галузі.

2. З'ясовані пріоритетні напрями інноваційного розвитку будівельної галузі, основними з яких є: стандартизація та нормування у будівництві, підготовка наукових кадрів вищої кваліфікації у сферах будівництва, архітектури, містобудування та промисловості будівельних матеріалів, розробка нових та удосконалення існуючих проектів будівельних конструкцій для будинків і споруд різного призначення, дія звичайних та складних інженерно-геологічних умовах, вирішення питань, пов'язаних з економікою розробки і виробництва будівельних конструкцій і т.д. Визначено, що при цьому слід використовувати не лише технічні інновації, а й інновації в управлінні, зокрема, персоналом. Впровадження інноваційних методів управління персоналом дозволить будівельним підприємствам забезпечити більший обсяг та кількість інновацій в продукцію, за рахунок більш ефективного використання потенціалу, знань та вмінь власного персоналу.

3. Визначені особливості функціонування та розвитку будівельної галузі та будівельних підприємств доводять важливість та значущість фактору персоналу як ключового ресурсу досягнення мети. Ефективне управління персоналом (формування, розвиток та відтворення) справляє вплив на розмір трудового потенціалу підприємств, рівень його використання та, в остаточному підсумку, на стан конкурентоспроможності будь-якого підприємства будівельної галузі. Особливістю підприємств в умовах інноваційної діяльності є гуманістичний підхід до управління персоналом, який формує нові інноваційно-орієнтовані підсистеми управління персоналом та концепції його формування та залучення з урахуванням пріоритетів інноваційної діяльності будівельних підприємств. При цьому для ефективного управління персоналом будівельних підприємств керівники повинні висунути в якості пріоритетного завдання формування корпоративної культури, яка складається як мінімум з трьох основних частин: впровадження у свідомість співробітників загальної концепції доцільної діяльності; цільова орієнтація робітників на кінцеві результати діяльності; використання відповідних стилів керівництва.

4. Проаналізовані основні категорії, процес та теорії мотивації. Визначено, що «ХУ-теорія» мотивації в сполученні з теорією «Z» є найбільш привабливою для забезпечення ефективної мотивації до праці персоналу підприємств, що займаються інноваційною діяльністю. Саме теорія «ХУ» в поєднанні з теорією «Z» є найбільш узгодженою із концептуальними положеннями гуманістичного підходу до управління персоналом. Таким чином, без впровадження принципів колективізму, корпоративної культури неможливо очікувати на ефективну реалізацію інноваційної політики.

5. Проведено аналіз ефективності діяльності персоналу підприємств будівельної галузі м. Харкова та Харківській області. Визначено загальну специфіку та тенденції, проблеми і перешкоди в управлінні персоналом підприємств даної галузі. Висновком із аналізу діяльності будівельних підприємств Харкова та Харківській області є твердження про необхідність принципового перегляду методичних підходів щодо оцінки ефективності управління та нових шляхів підвищення мотивації персоналу.

6. На основі дослідження побудовано концептуальну модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельних підприємств, орієнтовану на два аспекти впливу управління персоналом на діяльність підприємства: інтереси самого підприємства, як господарського об'єкту та інтереси працівників, як потенційних споживачів продукції. При цьому, з точки зору впровадження інновацій будівельних підприємств запропонована модель управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельних підприємств враховує два рівні: по-перше, це використання інноваційних методів мотивації персоналу будівельних підприємств; по-друге, це досягнення більш високих результатів від реалізації інновацій в процесі діяльності підприємств.

7. Сформовані методичні рекомендації щодо впровадження системи грейдів на будівельному підприємстві, як одного з інноваційних методів мотивації персоналу. При цьому розроблено методичний підхід, котрий передбачає послідовне виконання кожного з шести запропонованих етапів. Ці етапи спрямовані на визначення цінності та впливу кожної посади на кінцевий (бажано ефективний) результат роботи підприємства. Задля більш ефективного використання системи грейдів слід пов'язати їх із атестацією, оцінкою при наймі та іншими класичними кадровими технологіями.

8. Проведена апробація запропонованого методичного підходу по впровадженню системи грейдів на ТДВ «Житлобуд-2» дозволила визначити мотиваційні стимули працівників, до яких слід віднести: розуміння того, що матеріальна винагорода напряму залежить від ефективності власної праці, підвищення освітнього рівня, та рівня кваліфікації, формування «прозорості» системи оплати праці дає додатковий стимул та освідомлення кожним працівником власної важливості, при цьому мова йде про те, що важливим

аспектом для ефективної праці є й психологічні стимули, такі, як: формування корпоративної культури, сприятливого робочого клімату, формування у працівників бажання до продуктивної та доцільної праці не тільки задля власного добробуту, але ще й враховуючи безпосередні інтереси підприємства.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати:

1. Шевченко В. С. Менеджмент регіонального розвитку: монографія / [О. В. Васильєв, К. А. Фісун, В. С. Шевченко і ін.]. Х. : ХНАМГ, 2010. — 375 с. (*Особистий внесок автора: соціальні аспекти регіонального управління (підрозділ 3.1) с.257—297*)
2. Шевченко В.С. Менеджмент міського розвитку: Монографія / [О. В. Васильєв, К. А. Фісун, В. С. Шевченко і ін.]. Х.:ХНАМГ, 2012. — 398 с. (*Особистий внесок автора: соціальні аспекти життєдіяльності міста*) (підрозділ 2.4) с.182-213)).
3. Шевченко В. С. Управление процессами труда в сфере города / В. С. Шевченко, О. М. Виноградская, Н. С. Виноградская // Коммунальное хозяйство городов: Научн.-техн. сборн. Вып. 70. — К. : Техніка, 2006. — С. 367—379. (*Особистий внесок автора:аналіз праці з різноманітними групами на основі методу урівноваги інтересів*).
4. Шевченко В. С. Совершенствование методов развития персонала в жилищно-коммунальной сфере развития города/ В. С. Шевченко, О. М. Виноградская, Н. С. Виноградская // Коммунальное хозяйство городов, Научн.-техн. сб. вып 75 К.: Техніка, — 2007. — С 143—147. (*Особистий внесок автора: аналіз сучасного світового досвіду щодо формування поняття «розвиток персоналу»*).
5. Шевченко В. С. Підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації управлінського персоналу для сфери інноваційного й новаторського підприємництва/ В. С. Шевченко // Коммунальное хозяйство городов. Научн.-техн. сборн. Вып. № 82. — К.: Техніка, 2008. — С. 332-335.
6. Шевченко В. С. Организация управления персоналом проекта / В. С. Шевченко // Коммунальное хозяйство городов. Научн.-техн. сборн. Вып. № 94. — К.: Техніка, 2010. — С. 379—383.
7. Шевченко В. С. Совершенствование управления системой реализации интересов жителей муниципального управления / В. С. Шевченко // Коммунальное хозяйство городов. Научн.-техн. Збірник. Вып. № 104. — Х. : ХНАМГ, 2012. — С. 293—297.
8. Шевченко В. С. Забезпечення інноваційного розвитку будівельного підприємства на основі усвідомлення специфічних рис галузі / В. С. Шевченко // Культура народов Причерноморья : Научный журнал. Вып. № 241. — Симферополь.: Таврический национальный университет, 2012. — С. 138-142.
9. Шевченко В. С. Діагностування передумов та факторів розвитку будівельної галузі України / В. С. Шевченко // Інвестиції: практика та досвід. Наукове фахове видання. №2. — К., 2013. — С. 59—64.

Опубликовані праці апробаційного характеру:

10. Шевченко В. С. Повышение качества строительной продукции как фактор конкурентоспособности в условиях рынка / В. С. Шевченко, О. М. Виноградская, Н. С. Виноградская // Материалы международной научно-практической конференции «Усовершенствование экономических структур строительной отрасли в условиях трансформации экономики Украины к рыночным условиям». — Х., 2005. — С. 135—138.
11. Шевченко В. С. Підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації управлінського персоналу для сфери інноваційного й новаторського підприємництва / В. С. Шевченко // Материалы 6 международной научно-практической интернет-конференции «Устойчивое развитие городов. Управление проектами и программами городского и регионального развития». — Х., 2008. — С. 106—107.
12. Шевченко В. С. Системний підхід до оцінки ефективності управлінської праці / В. С. Шевченко // XXXIV научно-техническая конференция преподавателей, аспирантов и сотрудников ХНАГХ, 2008. — С. 87—89.
13. Шевченко В. С. Мотивація персоналу як чинник зростання інноваційного потенціалу підприємства / В. С. Шевченко, Н. С. Виноградська, О. М. Виноградська // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми і шляхи розвитку інноваційних процесів будівельної галузі», ХНАМГ. — Х., 2009. — С. 103—105.
14. Шевченко В. С. Трудова дискримінація та управління персоналом / В. С. Шевченко // XXXV научно-техническая конференция преподавателей, аспирантов и сотрудников ХНАГХ. — Х., 2010 — С. 227—228.
15. Шевченко В. С. Оценка компетенции персонала строительного предприятия при принятии решений / В. С. Шевченко // Материалы VIII Международной научно-практической конференции «Устойчивое развитие городов. Управление проектами и программами городского и регионального развития» Х. : ХНАГХ. — Х., 2010. — С. 24—26.
16. Шевченко В. С. Забезпечення інноваційного розвитку будівельного підприємства на основі усвідомлення специфічних рис галузі / В. С. Шевченко // Материалы XIV Всеукраинской научно-практической конференции «Проблемы устойчивости деятельности предприятий Украины — Симферополь. — 2012. — С. 96—99.
17. Шевченко В. С. Особливості управління персоналом підприємств будівельної галузі в умовах інноваційного розвитку / В. С. Шевченко // Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції "Розвиток національних економік в умовах глобальної нестабільності". — Одеса, 2013. — С. 161—163
18. Шевченко В. С. Використання інноваційних методів мотивації на підприємствах будівельної галузі / В. С. Шевченко // Матеріали II всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Фінансово-економічні проблеми сучасного світу: шляхи і перспективи їх вирішення на мікро-, макро- та мегарівнях». — Кременчук, 2013. — С. 119—121.
19. Шевченко В. С. Методика впровадження грейдингової системи оплати праці на будівельному підприємстві / В. С. Шевченко // Материалы Международной научно-практической конференции «Актуальные вопросы развития экономики в

условиях современной нестабильности». — К., 2013. — С. 199—203.

Наукові праці, які додатково відображають основні наукові результати:

20. Шевченко В. С. Особенности управления и мотивации персонала в условиях инновационной деятельности строительного предприятия / В. С. Шевченко / Новый университет. Серия "Экономика и право": науч. журн. — 2012, №12 (22). — Йошкар-Ола: Коллоквиум, 2012. — С. 39—42.

АНОТАЦІЯ

Шевченко В.С. «Управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства». – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – Харківська національна академія міського господарства, Харків, 2013.

Дисертаційна робота присвячена актуальним проблемам управління персоналом будівельного підприємства в умовах використання інноваційних методів мотивації. Визначені специфічні риси будівельної галузі та продукції, з'ясовані пріоритетні напрями інноваційного розвитку будівельної галузі. Зроблено наголос на потребі у висококваліфікованому та вмотивованому персоналі задля підвищення як особистого матеріального та морального рівня, так і підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства. На основі визначення особливостей управління персоналом підприємствах в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства, яка орієнтована на два аспекти впливу управління персоналом на діяльність підприємства: інтереси самого підприємства, як господарського об'єкту та інтереси працівників, як потенційних споживачів продукції. Запропоновано методіку впровадження системи грейдів як одного з інноваційних методів мотивації персоналу. Проведено апробацію на ТДВ «Житлобуд-2», та зроблено висновки про доцільність запропонованих рекомендацій.

Ключові слова: будівельна галузь, будівельна продукція, будівельне підприємство, персонал, мотивація, інноваційні методи мотивації, управління персоналом, інновації, інноваційна діяльність, система грейдів.

АННОТАЦИЯ

Шевченко В.С. «Управление персоналом в условиях инновационной деятельности строительного предприятия». – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук за специальностью 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковская национальная академия городского хозяйства, Харьков, 2013.

Диссертационная работа посвящена актуальным проблемам управления персоналом строительного предприятия в условиях использования инновационных методов мотивации. Проанализированы и определены специфические черты строительной отрасли и продукции. Именно благодаря специфичности строительной отрасли возникает потребность в высококвалифицированном персонале. От эффективности управления персоналом зависит размер трудового

потенциала предприятия, уровень его использования и, в конечном счете, эффективность деятельности строительного предприятия. Определено, что в условиях инновационной деятельности строительного предприятия целесообразно использовать гуманистический подход к управлению персоналом, ориентированный на личные и профессиональные качества каждого сотрудника. При этом особенно важную роль играет позитивная мотивация.

В диссертационной работе исследованы предпосылки развития строительной отрасли Украины и факторов, имеющих непосредственное воздействие на строительные предприятия. Проведен анализ эффективности деятельности персонала предприятий строительной отрасли г. Харькова и Харьковской области. Определены общая специфика и тенденции, проблемы и преграды в управлении персоналом предприятий данной отрасли. На основе проведенных исследований построена концептуальная модель управления мотивацией персонала строительного предприятия, ориентированная на два аспекта воздействия управления персоналом на деятельность предприятия: интересы непосредственно предприятия, как хозяйствующего объекта и интересы работников, как потенциальных потребителей продукции. Сформированы методические рекомендации по внедрению системы грейдов, как одного из инновационных методов мотивации персонала. Для уточнения эффективности проведена апробация внедрения на ОДО «Жилстрой-2» г. Харькова.

Ключевые слова: строительная отрасль, строительная продукция, строительное предприятие, персонал, мотивация, инновационные методы мотивации, управление, управление персоналом, инновации, инновационная деятельность, система грейдов.

ANNOTATION

Shevchenko V.S. «Personnel management in construction business innovation». – Manuscript.

This dissertation submitted for a Candidate of Sciences (Economics), specialty 08.00.04 – Economy and management enterprises (on the types of economic activity). – Kharkiv National Academy of Municipal Economy, Kharkiv, 2013.

Dissertation research is devoted to actual problems of human resource management of the construction enterprise in the conditions of the usage of innovative methods of motivation. Peculiar features of construction branch and production are defined, the priority directions of innovative development of construction branch are found out. The emphasis is made on need for the highly skilled and motivated personnel for the sake of increase both material and moral level, and increase of efficiency of activity of the construction enterprise. On the basis of determination of features of human resource management at the innovative enterprises the conceptual model of human resource management in the conditions of the usage of innovative methods of motivation which is focused on two aspects of influence of human resource management on enterprise activity is constructed: the interests of the enterprise, as economic object and interests of workers, as potential consumers of production. The technique of introduction of greying system as one of innovative methods of motivation of the personnel is offered. Approbation on SAR (Society with additional responsibility) "Zhilstroy-2" is carried out, and conclusions are made on expediency of the offered recommendations.

Keywords: build products, build enterprise, personnel, motivation, innovative methods of motivation, innovations, innovative activity, greying system.

ШЕВЧЕНКО ВІКТОРІЯ СЕРГІЇВНА

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Відповідальний за випуск:

д.т.н., проф. В.І. Торкатюк

Підп. до друку 28.02.2013 р.
Друк на різнографі
Замовл. № 8877

Формат 60x84 1/16
Умовн.-друк. арк.
Тираж 100 прим.

Видавець і виготовлювач
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12 Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12.05.2011 р.