

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Дуфинець Неля Іванівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Модифікація системи мотивації персоналу в організації

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Н.І. Дуфинець

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Кириченко Оксана Сергіївна

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню актуальних теоретичних та практичних аспектів модифікації системи мотивації персоналу в організації, а також дослідженню та аналізу існуючої проблематики ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» та методів її вирішення.

Метою даної роботи було вивчення теоретико-методичних засад та напрацювання рекомендацій щодо модифікації системи мотивації персоналу в організації.

Об'єктом дослідження є процес модифікації системи мотивації персоналу в організації.

Предметом дослідження є модифікація системи мотивації персоналу в організації. Базою дослідження кваліфікаційної роботи обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ».

В кваліфікаційній роботі досліджено і проаналізовано мотиваційне середовище підприємства, як умова досягнення управлінських цілей; вивчено методичні засади формування мотиваційної системи підприємства; досліджено приклади успішної практики впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу; надано оцінку стану бізнес-середовища будівельних підприємств України; загальну характеристику економічної діяльності приватної компанії ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»; визначено переваги та недоліки системи мотивації персоналу будівельної компанії.

В кваліфікаційній роботі обґрунтовано шляхи та напрями удосконалення мотиваційної системи будівельної компанії; удосконалено процес контролінгу персоналу, як інструменту ефективного управління працівниками будівельної компанії; здійснено оцінку ефективності заходів щодо удосконалення мотиваційної системи ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»

Кваліфікаційна робота містить 89 стор., 4 рис., 33 табл., 62 дж., 6 дод

Ключові слова: мотивація, система управління персоналу, контролінг персоналу, модифікація, будівельна галузь, ключові показники результативності.

ANNOTATION

The qualification work is dedicated to the study of the actual theoretical and practical aspects of the modification of the personnel motivation system in the organization, as well as to the study and analysis of the existing problems of "NOVY DIM QUARTER" LLC and methods of solving them.

The purpose of this work was to study the theoretical and methodological foundations and develop recommendations for modifying the personnel motivation system in the organization.

The object of the study is the process of modification of the personnel motivation system in the organization. The subject of the study is the modification of the personnel motivation system in the organization. The limited liability company "NOVY DIM QUARTER" was chosen as the research base for the qualification work.

The qualification work investigated and analyzed the motivational environment of the enterprise as a condition for achieving management goals; studied the methodological principles of forming the motivational system of the enterprise; studied examples of successful practice in implementing new and non-standard approaches to staff motivation; provided an assessment of the state of the business environment of construction enterprises in Ukraine; provided a general characteristic of the economic activity of the private company LLC "NOVYI DIM KVARTAL"; identified the advantages and disadvantages of the personnel motivation system of the construction company.

The qualification work substantiates the ways and directions of improving the motivational system of the construction company; the process of controlling personnel as a tool for effective management of employees of the construction company is improved; the effectiveness of measures to improve the motivational system of LLC "NOVYI DIM KVARTAL" is assessed.

The qualification work contains 89 pages, 4 figures, 33 tables, 62 tables, 6 appendices.

Keywords: motivation, personnel management system, personnel controlling, modification, construction industry, key performance indicators.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Загальна характеристика поняття системи мотивації персоналу	7
1.2. Мотиваційне середовище підприємства, як умова досягнення управлінських цілей	13
1.3. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів	17
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»	24
2.1. Стан бізнес-середовища будівельних підприємств України	24
2.2. Загальна характеристика ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»	28
2.3. Оцінка системи мотивації персоналу будівельної компанії	41
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ МОДИФІКАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»	51
3.1. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій персоналу	51
3.2. Впровадження системи ключових показників результативності будівельної компанії	56
3.3. Контролінг персоналу, як інструмент ефективного управління працівниками будівельної компанії ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»	66
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

В умовах сучасних викликів важливе значення має формування особистісної мотивації, пошук нових форм і методів її розвитку. Головним ресурсом будь-якого підприємства є людські ресурси, а працівники – визначальною рушійною силою економіки. Для успішного функціонування будь-якого підприємства недостатньо здійснити підбір та підготовку висококваліфікованих працівників, потрібні мотивовані, зацікавлені, відповідальні та лояльні співробітники. Мотивація персоналу є гарантованою умовою ефективності та якості роботи, дозволяє побудувати добру HR-репутацію компанії та підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Від дієвості мотивації та її відповідності цілям і завданням підприємства залежить ефективність і якість професійної діяльності. Дані багатьох прикладних досліджень підтверджують гіпотезу про те, що метою мотивації праці є задоволення важливих потреб працівників за допомогою трудової діяльності.

Актуальність питань мотивації в управлінні персоналом та їх широке використання на підприємствах привертають увагу вчених ще з минулого століття. У вітчизняній економіці праці засади розуміння цього поняття заклали наукові праці Д. Богині [5], В. Данюка [13], А. Колота [31] та ін. Щодо досліджень останніх років, то сутність мотивації праці розкрито в роботах Алькеми В. [1], Дашко І. [14], Квасній Л. [22], Прохоровської С. [48]; основні напрями її удосконалення – в працях Зось-Кіор М. та Скидана С. [21]; питанням формування системи мотивації праці та її удосконаленню присвячено роботи Ведернікова М. [9], Кириченко О. [27], Оксенюк К. [43]. Вони досліджували тенденції формування та розвитку системи мотивації працівників, специфіку якості їх трудового життя в Україні й обґрунтовували напрями вдосконалення.

Загалом, незважаючи на ступінь розв'язання даної проблеми, низка важливих питань щодо пошуку нових методів мотивації персоналу, зважаючи на зміну загальних тенденцій розвитку підприємств під впливом глобалізаційних змін, дистанційної зайнятості, воєнного стану, зміни організаційної структури усе

ще залишається дискусійними, що підтверджує актуальність обраної теми дослідження та її практичну значимість.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад та напрацювання рекомендацій щодо модифікації системи мотивації персоналу в організації.

Для досягнення мети роботи було окреслено ряд завдань:

- дослідити теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства;
- описати стан бізнес-середовища будівельних підприємств України;
- охарактеризувати приватну компанію ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ», із визначенням його конкурентоспроможності;
- виконати оцінку системи мотивації персоналу будівельної компанії;
- визначити напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ», із обґрунтуванням впровадження системи ключових показників результативності будівельної компанії та контролінгу персоналу.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес модифікації системи мотивації персоналу в організації

Предметом дослідження є модифікація системи мотивації персоналу в організації.

Базою дослідження кваліфікаційної роботи обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ».

При виконанні кваліфікаційної роботи використана методологія: збору та обробки інформації, наукового аналізу, синтезу, порівняння, аналогії та розрахунків.

Інформаційна основа кваліфікаційної роботи ґрунтувалась на законодавчо-нормативних актах, матеріалах дисертацій, монографій, матеріалах наукових статей, інформації ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ».

Практичне значення отриманих результатів: впровадження запропонованих мотиваційних практик зменшує плинність кадрів та покращує якість виконання проектів., дані рекомендації можуть бути корисними для інших компаній у будівельному секторі України.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Загальна характеристика поняття системи мотивації персоналу

Проблеми ефективного реформування та відновлення мотиваційних систем на підприємствах для росту продуктивності праці, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції постійно знаходяться в центрі уваги вчених і висвітлюються в економічній літературі. Сутність процесів реформування системи мотивації відображені в численних наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених: П. Базалійської, А.М. Колото, Д.Мак-Грегоро, А. Маршала, Маслоу, С.О. Цимбалюк та ін. На сучасному етапі одними з провідних дослідників є В.Г. Алькема, Є.А. Бельтюкова, Н.Т. Гончарук, О.П. Єлець, О.С. кириченко, Д.В. Різник, Ж.В. Соловйова, А.О. Швайка та інші.

Успіх діяльності компаній, розвиток економіки в країні, рівень добробуту людей залежить не тільки від ефективного управління, але і від мотивації персоналу. Що означає термін «мотив». Від латинського «movere» - «приводити в рух», «штовхати» [41]. Мотив у науковій літературі трактується по-різному, але найчастіше, як усвідомлене внутрішнє переконання і спонукання особи до певної поведінки [54]. З різних поглядів на сутність мотивів найбільш плідним є, той, що в ньому мотив розглядається у контексті відображення і вияву потреб та інтересів. Тісний зв'язок мотивів, потреб та інтересів пояснюється передусім схожістю сутностей. Потреби людини – це нестача чогось, інтереси – усвідомлені потреби, джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб; мотиви – це усвідомлені причини діяльності, спонукання людини до чогось [17].

Мотивація персоналу передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [52]. Завершальним результатом мотивації є досягнення стратегічної мети підприємства, як створені необхідних умов для економічного зростання та конкурентоспроможності

підприємства.

Схема мотивації персоналу представлена на рис. 1.1.

Зазначимо, що до перших дослідників питання мотивації персоналу відносять А. Сміта, який обґрунтував концепцію економічної людини, в основі якої лежить економічний інтерес, потяг до максимальної економічної вигоди, який і вважається головним мотивом до праці.

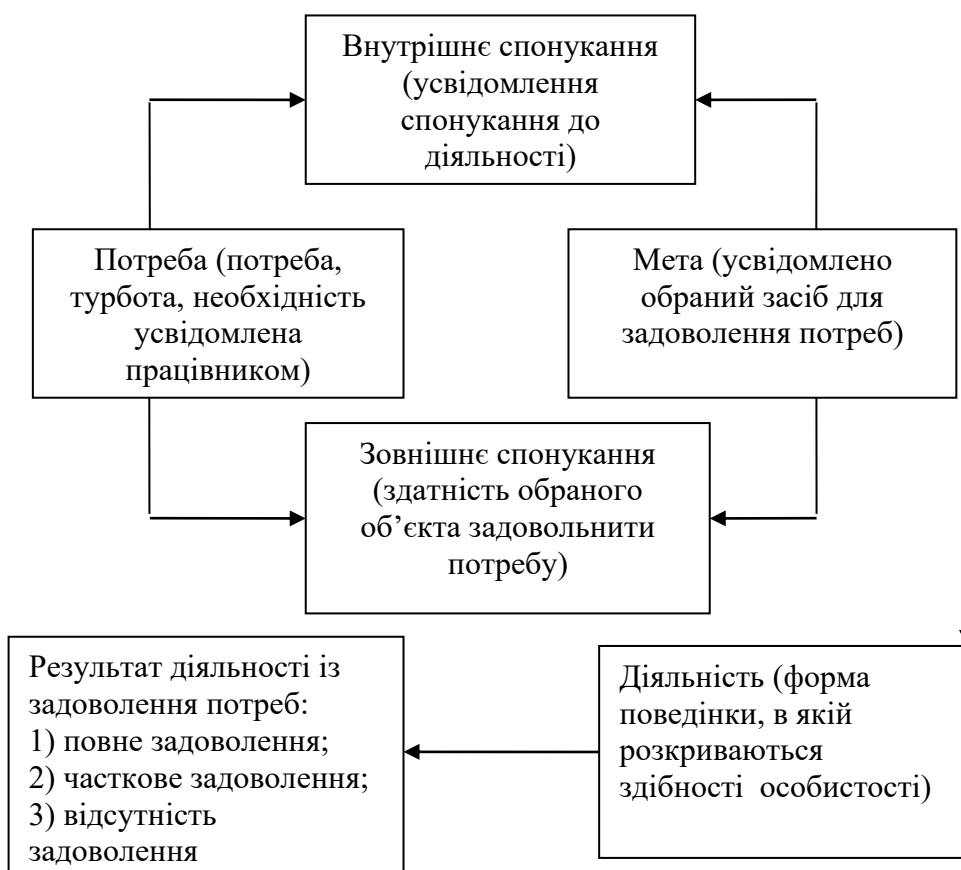


Рис. 1.1. Зміст мотиваційного процесу персоналу

Джерело: складено автором на основі [22]

У науковій літературі не існує єдиного поняття «мотивації персоналу». С. В. Покропивний розглядає мотивацію як систему, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства [43].

А. Колот та С. Цимбалюк доводять таку послідовність зв'язків у власній моделі мотивації: «потреба - інтерес - мотив – мотивація - поведінка (дії) – мета»

[31]. Загалом науковці формують власне визначення сутності «мотивація»: «...процес проходження відповідних етапів мотиваційного процесу, якими є виникнення потреби, пошук засобів задоволення потреби, пошук і аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, у тому числі обмежень і перешкод, визначення напрямів дій, виконання конкретних дій, одержання винагороди за дії, отримання результату» [31]. Мотивація стосується стимулювання праці не лише управлінського персоналу, але й інших категорій працюючих. При цьому саме керівники формують відповідне мотиваційне поле для інших працівників, реалізуючи завдання управління персоналом. Натомість, мотивація керівного персоналу у більшій мірі є прерогативою власників підприємства.

Узагальнено охарактеризовані вище підходи щодо сутнісного трактування поняття «мотивація персоналу» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування економічної сутності поняття «мотивація»

Автор	Трактування поняття «мотивація»
Крушельницька О.В. [34]	Мотивація – бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність
Колот А. М., Цимбалюк С. О. [31]	Мотивація – процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності
Покропивний С.Ф. [46]	Мотивація – це система, що характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей підприємства
Базалійська Н.П. [9]	Мотивація характеризує внутрішній психоемоційний стан особи (працівника), причини і чинники, які спонукають до зміни соціально-трудової поведінки працівників
Квасній Л.Г. [22]	Мотивація – це процес або серія рішень з створення необхідних на підприємстві мотивів, дій і трудової поведінки

Джерело: складено автором на основі [9, 22, 31, 34, 46]

Звичайно, що кожний автор подає власний підхід до трактування мотивації. Однак, усі визначення даного поняття є подібними в одному: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку людини: з одного боку – зовнішнє спонукання, з іншого – самоспонукання.

Основні завдання мотивації персоналу представлено на рис. 1.2.

1. Залучення персоналу. Усі підприємства і компанії конкурують між собою на ринку праці за залучення висококваліфікованих кадрів, які їм необхідні для досягнення стратегічних завдань. Система мотивації повинна бути конкурентоспроможною стосовно до тієї категорії працівників, які потрібні компанії.

2. Збереження співробітників в організації та забезпечення їх лояльності. Якщо мотивація до праці в компанії не задовольняє працівників і їх потреби, компанія втрачає професійних робітників, і разом з цим втрачає кошти, які вже були залученні на підбір, навчання, підвищення кваліфікації. Тому одним з головних факторів, що впливає на утримання працівника в організації, є задоволеність роботою.

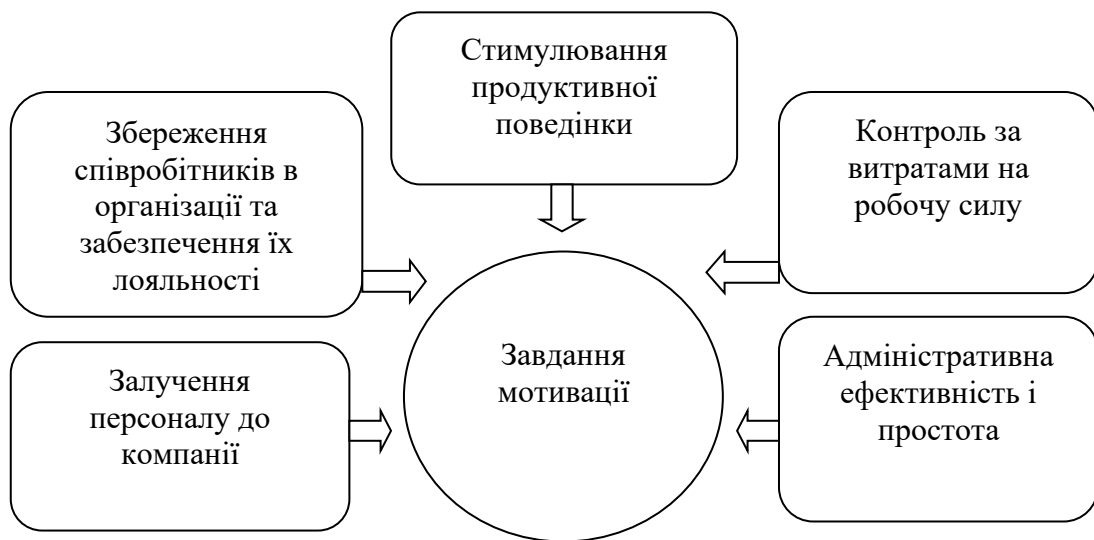


Рис. 1.2. Структура основних завдань мотивації

Джерело: складено автором на основі [17]

3. Стимулювання продуктивної поведінки. Зібравши потенційно сильних працівників, керівництву необхідно турбуватися про підвищення результативності та ефективності їх діяльності. І це не тільки контроль за виконанням обов'язків, також необхідно розглядати внесок працівника у досягнення цілей компанії. Результативна й ефективна робота співробітників, творчість, досвід, відданість компанії повинна підкріплюватися реакцією з боку керівництва, спрямованої на задоволення мотивів співробітників.

4. Контроль за витратами на робочу силу. Продумана система мотивації дозволяє компанії контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників.

5. Адміністративна ефективність і простота. Система мотивації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

Успіх мотивації зумовлюється комплексним підходом до неї, заснованим на глибокому і всебічному вивченні стану справ в організації та мотиваційної структури поведінки її персоналу. У формуванні системи мотивації персоналу повинні брати участь усі працівники на всіх рівнях. Як свідчать результати досліджень, раціональна система мотивації персоналу забезпечує підвищення ефективності трудової діяльності на 40% [51]. Комплексність мотиваційного підходу, заснованому на глибокому знанні стану справ підприємства, його структури мотивації, яка формує поведінку персоналу, забезпечує успіх мотивації на підприємстві. У формуванні системи мотивації персоналу керівництво має залучати весь персонал усіх рівнів компанії [51].

Для мотиваційного розвитку персоналу підприємства загалом, необхідним є використання відповідних форм і методів матеріальної та нематеріальної мотивації, відбором і формуванням відповідних стимулів, що сприятиме розвитку внутрішньої мотивації, через задоволення потреби персоналу. Знання, щодо ефективної мотивації робочої сили, як мотивувати свою робочу силу, сформуєть результат у вигляді ефективної роботи, ентузіазму співробітників, що сприятиме компанії у досягненні власних цілей із підвищенням результативності компанії. Виявлення поваги керівництва до працівників, сприятиме сильній мотивації, що означатиме виявлення працівниками певної самостійності.

Робота з персоналом забезпечує процес його одночасного зростання та навчання, набуття нових навичок із отриманням нового досвіду. І головне, що працівники будуть відчувати себе потрібними та почутими, а це значно цінується персоналом.

Визнаємо важливість мотивації для людини та для бізнесу (рис. 1.3).

Мотивація важлива для працівника, оскільки:	Мотивація важлива для бізнесу, оскільки:
<ul style="list-style-type: none"> - допоможе індивіду досягти своїх особистих цілей; - вмотивована людина – задоволена роботою людина; - мотивація допоможе у саморозвитку особистості; - людина отримує більше досвіду та навичок, працюючи із динамічною командою 	<ul style="list-style-type: none"> - чим сильніше мотивовані співробітники, тим сильніша команда; - чим більше особа має індивідуальний внесок, тим вигіднішим та успішнішим є бізнес; - краща адаптивність протягом періоду внесення змін, більше можливостей для адаптації і творчості; - мотивація призведе до оптимістичного ставлення до роботи, а також створення і прийняття нових викликів для самих себе, що підтримуватиме здорову конкуренцію

Рис. 1.3. Важливість мотивації для працівника та бізнесу

Джерело: складено автором на основі [49]

Отже, мотивація є внутрішнім станом людини, викликаним зовнішнім чи внутрішнім впливом та пов'язаним з її потребами. Стан, який одночасно активізує, стимулює та спрямовує людину до певних дій на шляху до реалізації визначеної мети. Чим більш активні дії здійснює людина, тим більшими є можливості задоволення різноманітних власних потреб, оскільки, коли чогось бракує це викликає у людини дискомфортний стан, зміна якого вимагає відповідних дій працівника. Співробітники можуть залишатися лояльними до підприємства лише у відповідь на формування у них відчуття участі в прийнятті управлінських рішень. Працівники цінують вияв такої довіри керівництва. Розвиток професійних навичок, ефективність співробітників завжди будуть корисними та необхідні і працівникам, і керівництву компанії, що сприятиме формуванню на ринку позитивного суспільного іміджу і відповідних значних економічних результатів.

1.2. Мотиваційне середовище підприємства, як умова досягнення управлінських цілей

В загальному термін «мотиваційне середовище» використовується для опису атмосфери та умов у робочому середовищі, які впливають на ступінь мотивації працівників. Тобто сюди відносять фактори та умови, які стимулюють чи стримують мотивацію, важливі для досягнення цілей та високої продуктивності. Відзначимо декілька напрямів у визначенні поняття «мотиваційне середовище» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення терміну «мотиваційне середовище»

Сфери	Трактування
З позицій бізнесу	сукупність організаційних, соціальних та психологічних умов, які визначають рівень енергії та напряму зусиль працівників для досягнення поставлених завдань
З позицій управління підприємствами	Система заходів, які створюються підприємством для підтримки та стимулювання працівників, включаючи систему нагород, можливості для розвитку, атмосферу робочого колективу та комунікації результат корпоративної культури, яка сприяє створенню позитивного та стимулюючого клімату для працівників, підтримуючи їхні індивідуальні та колективні потреби умови навчання та виховання, які стимулюють інтерес, ініціативу та прагнення до самовдосконалення здобувачів освіти
З позиції психології праці	Сукупність факторів, які впливають на індивідуальні мотивації та стимулюють працівників до високої продуктивності через задоволення їхніх потреб т
З позиції корпоративної культури	результат корпоративної культури, яка сприяє створенню позитивного та стимулюючого клімату для працівників, підтримуючи їхні індивідуальні та колективні потреби
З позиції педагогіки	Умови навчання та виховання, які стимулюють інтерес, ініціативу та прагнення до самовдосконалення здобувачів освіти

Джерело: складено автором на основі [54]

Наведені визначення вказують на те, що мотиваційне середовище складається з різноманітних факторів, які взаємодіють для формування умов, сприятливих для ефективної та мотивованої праці. Зупинимось на трактуванні терміну з позиції бізнесу, адже кожен керівник підприємства бажає досягти поставлених цілей - отримання прибутку, управління організаціями/підприємствами (і це дійсно відображає здатність менеджменту

створити необхідні умови для належної мотивації працівників) та організаційної/корпоративної культури (адже в цьому ракурсі також потрібно тримати баланс – мотивовані працівники забезпечують формування певних традицій, цінностей, норм поведінки і легше сприймають зміни, працюють з більшою віддачею). Зважаючи на викладене, пропонуємо тлумачити поняття мотиваційне середовище підприємства наступним чином: з однієї сторони, як сукупність факторів й умов, що склалися на підприємстві та відображають, по-перше, прагнення кожного працівника досягати організаційних та особистих цілей, по-друге, ступінь задоволеності перебуванням в колективі, а з іншої сторони, як результат впровадження низки заходів (економічних, організаційних, психологічних, соціальних) керівництвом з метою забезпечення задоволеності працівників роботою саме на цьому підприємстві.

Безперечно, використовувані керівництвом методи мотивації та їх дієвість в колективі відображають те, яке мотиваційне середовище буде сформоване на підприємстві. Пропонуємо класифікацію мотиваційного середовища у відповідності до наступних ознак [54]:

1) залежно від напряму впливу діючих факторів та умов на підприємстві: позитивне та негативне (сприятливе та несприятливе). Позитивне (сприятливе) мотиваційне середовище визначається наявністю факторів та умов, які сприяють підвищенню задоволеності та продуктивності працівників. Таке середовище створює позитивну атмосферу, в якій працівники відчують задоволення від своєї роботи, що, своєю чергою, сприяє досягненню цілей підприємства. Ключовими характеристиками позитивного мотиваційного середовища можна назвати:

– підтримка та заохочення: проактивна підтримка і заохочення з боку керівництва: визнання та похвала; справедливість та прозорість: працівники відчують, що їхня праця та зусилля відзначаються справедливим чином; розвиток та можливості кар'єрного зростання: надання працівникам можливостей для професійного та особистісного розвитку, а також шляхів для підвищення по службі; гнучкі умови праці: створення гнучких графіків та можливостей для

віддаленої (дистанційної) роботи, які дозволяють працівникам забезпечувати баланс між професійним та особистим життям; сприятлива корпоративна культура: в якій цінності та цілі працівників узгоджуються з цілями підприємства.

Загалом позитивне мотиваційне середовище стимулює працівників до активної участі, творчості та досягнення високих результатів, а також сприяє збереженню та залученню висококваліфікованого персоналу (талентів). Негативне (несприятливе) мотиваційне середовище визначається наявністю факторів та умов, які сприяють низькій віддачі, низькій продуктивності працівників та несприятливому соціально-психологічному клімату. Ключовими характеристиками негативного мотиваційного середовища можна назвати: відсутність визнання та заохочення: ігнорування працівників або відсутність визнання їхніх досягнень може призвести до втрати мотивації; несправедливість та дискримінація: відчуття несправедливості, дискримінації; відсутність можливостей розвитку: якщо працівники не бачать шляху розвитку чи можливостей для самореалізації, це може негативно впливати на їхню мотивацію; завищені вимоги та постійний стрес: завищені очікування, надмірна кількість роботи та стресові умови можуть призвести до втоми та втрати інтересу до роботи; токсична корпоративна культура: наявність несприятливої корпоративної культури, де панує непрофесіоналізм і конфлікти [46].

Негативне мотиваційне середовище може призводити до низької задоволеності працею та втрати висококваліфікованих працівників, а також впливати на імідж підприємства та ефективність його діяльності. Важливо для підприємства виявляти та вирішувати проблеми, пов'язані з тим, аби покращити мотивацію та створити сприятливе робоче середовище.

2) Залежно від частоти та ефективності зміни стимулів, які впливають на мотивацію працівників, мотиваційне середовище є: статичне (стабільне) та динамічне. Статичне мотиваційне середовище характеризується тим, що умови та фактори, які впливають на мотивацію працівників підприємства, залишаються майже незмінними або змінюються дуже повільно протягом тривалого періоду. В такому середовищі пріоритети, система винагород, методи управління та інші

фактори залишаються сталими, що може впливати на рівень мотивації та задоволеності працівників. Ключові характеристики статичного мотиваційного середовища: фіксовані нагороди; сталі кар'єрні можливості; відсутність або обмежена кількість інновацій та низька гнучкість; талі критерії визначення успіху. Ключовими характеристиками динамічного мотиваційного середовища можна назвати наступні: гнучкість у системі винагород; активна підтримка кар'єрного зростання; інноваційні методи мотивації; активний моніторинг та адаптація до змін.

На формування мотиваційного середовища підприємства впливає багато різноманітних факторів, які можуть бути класифіковані в широкому спектрі. В табл. 1.3 представлено основні фактори мотиваційного середовища.

Таблиця 1.3

Основні складові мотиваційного середовища та їх характеристик

Складова	Опис	Характеристика
Моральна компонента	Орієнтована на матеріальні стимули	Заробітна плата, премії, бонуси, акції, пакети акцій
Нематеріальна компонента	Орієнтована не на матеріальні стимули	Похвала, визнання, можливості для розвитку, гнучкий графік, відпустки
Професійна компонента	Спрямована на розвиток навичок та кар'єрне зростання	Навчання, тренінги, курси, підвищення кваліфікації, стажування
Командна компонента	Спрямована на досягнення спільних цілей та підтримку командної роботи	Тімбілдінг, командні заходи, спільні проекти, групові нагороди
Інноваційно-креативна	Орієнтована на підтримку та винагородження творчого підходу до роботи	Спеціальні проекти, конкурси ідей, бонуси за інновації
Соціальна компонента	Спрямована на задоволення соціальних потреб працівників	Заходи для підтримки балансу між роботою та особистим життям, соціальні заходи
Стрес-компонента	Спрямована на забезпечення комфортного та здорового робочого середовища	Програми здоров'я та фітнесу, психологічна підтримка, гнучкий робочий графік, програми запобігання стресовим ситуаціям та ефективного виходу з них

Джерело: складено автором на основі [54]

Виділимо основні фактори, які вважаємо доречним поділити на зовнішні та внутрішні. Так, зовнішні фактори формуються поза межами підприємства, але

при цьому можуть мати великий вплив на стан мотиваційного середовища всередині підприємства. Серед широкого спектру зовнішніх факторів, виділимо: економічні умови; конкуренція на ринку праці; соціально-економічне середовище; законодавство; технологічні зміни; глобалізація; громадська думка та імідж підприємства; політичні події. Внутрішні фактори представлені: корпоративною культурою; лідерством та стилем управління; можливостями розвитку; соціально-психологічним кліматом; ефективними комунікаціями; подільованістю місії та стратегії підприємства.

Таким чином, зовнішні фактори формують контекст, в якому діє підприємство, і можуть визначати потреби та очікування працівників, тому, безперервно, керівництво повинне враховувати їх при розробці стратегій мотивації та управління персоналом. А розуміння внутрішніх факторів та їх взаємодії допомагає підприємствам створювати мотиваційне середовище, яке відповідає конкретним потребам та цілям підприємства та його працівників.

1.3. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів

Для досягнення стратегічних завдань будь-якого підприємства необхідний постійний процес стимулювання персоналу до трудової активності, цілеспрямована його мотивація з метою підвищення рівня продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому. Сучасний підхід до управління трудовою мотивацією співробітників допомагає спрямувати реалізацію стратегічних цілей компанії на задоволення основних потреб співробітників. Першочерговим завданням управління трудовою мотивацією працівників підприємств є розробка та впровадження такої системи, в якій стратегічні цілі підприємства тісно переплітаються та відповідають максимальному задоволенню потреб та інтересів кожного працівника. У цьому випадку кожен співробітник чітко усвідомлює, що його особиста участь у трудовому процесі сприяє реалізації запланованих цілей підприємства, і тільки в такій ситуації його особисті інтереси

і потреби будуть максимально задоволені.

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук розглядають поняття мотивації як «бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [36]. У свою чергу Абрахам Маслоу визначає мотивацію як функцію задоволення ієрархії потреб, а саме – фізіологічних, потреб в безпеці, приналежності, повазі і визнанні, потреб в самовираженні [24, 36]. В дослідженнях Ф. Лютенса мотивація розглядається як «процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди» [31]. А. М. Колот та С. О. Цимбалюк вважають, що мотивацію варто розглядати з трьох сторін як:

- 1) «характеристику психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності»; 2) «процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності»; 3) «сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації» [31].

Система мотивації персоналу як інструмент підвищення якості праці повинна зацікавити керівників підприємств та стимулювати працівників до постійного розвитку та зростання фахово-кваліфікаційного рівня. Задоволеність роботою, у свою чергу, відіграє важливу роль у підвищенні мотивації співробітників, оскільки грамотне управління нею є «джерелом життєвої сили бізнесу і поштовхом до розвитку зростаючої, прибуткової компанії» [40]; покращує якість роботи і тим самим сприяє підвищенню її продуктивності. В практичній діяльності мотивація праці та задоволеність роботою вважаються важливими та необхідними характеристиками кадрового потенціалу підприємства. Професійна та компетентна оцінка рівня задоволеності працівника роботою необхідна для прийняття професійної, стратегічно правильної тактики, тому важливою є своєчасна та достовірна інформація про потенційні здібності

всіх учасників трудового процесу. Варто зазначити, що визначальною умовою зростання продуктивності, результативності та якості праці персоналу підприємств є висока мотивація праці. Від того, наскільки грамотно побудована трудова мотивація, наскільки вона відповідає цілям і завданням діяльності підприємства залежить ефективність та якість професійної діяльності персоналу.

Результати прикладних досліджень вказують, що рівень задоволеності процесом праці виражається в переважанні позитивного та креативного ставлення до процесу праці з боку персоналу. Це проявляється в таких якостях співробітників, як працьовитість, взаємодопомога, відповідальність. Позитивне ставлення до виконання професійних обов'язків виявляється в дотриманні режиму робочого дня, прагненні до професійного розвитку, вирішенні поставлених трудових завдань. Варто звернути увагу й на той факт, що незадовільна професійна діяльність пов'язана з порушеннями трудової дисципліни, зниженням якості праці, плинністю кадрів і зростанням професійних захворювань. З цього випливає, що рівень задоволеності часто відповідає критеріям якісної системи мотивації праці персоналу. За такого підходу до організації роботи у працівників формується установка на власні професійні навички [48]. В даний час підприємства все більше уваги мають приділяти розвитку системи мотивації персоналу, адже від цього залежить ефективність професійної діяльності всіх співробітників. Система мотивації виконує важливу роль у поєднанні цільових установок персоналу із стратегічними завданнями діяльності підприємства. Прийняття ефективних заходів щодо стимулювання працівників сприяє зміцненню кадрової політики, підвищенню інтересу співробітників до діяльності підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці.

Ефективною є така система мотивації персоналу, що поєднує в собі:

– матеріальну мотивацію (підвищення розміру заробітної плати; відсоток від продажу; премії, надбавки, бонуси за перевиконання КРІ; соціальний та компенсаційний пакет, страхівка, пільги; системи знижок на послуги/продукти компанії та інші додаткові грошові виплати);

– нематеріальну мотивацію (можливість кар'єрного росту; публічне визнання заслуг, похвала за успіхи; можливість користуватися закладами підприємства безкоштовно або зі спеціальними знижками; путівки для відпочинку; організація культурних заходів; позачергові оплачувані відгули, вихідні; навчання, підвищення кваліфікації, закордонне стажування за сприянням роботодавця; комфортні умови праці; мотивуючі наради; участь в ухваленні стратегічних рішень; професійні конкурси, розіграші призів; зворотний зв'язок від керівництва; поліпшення організації робочого місця співробітника; подяки та інше;

– штрафи і покарання (покарання працівника за запізнення на роботу, невиконання запланованого обсягу робіт у встановленні терміни та інші адміністративні порушення; позбавлення преміальних виплат усіх співробітників відділу за незадовільні результати роботи; введення «штрафного» робочого годинника та ін.). Для успішного управління системою мотивації застосовуються внутрішні та зовнішні чинники мотивації співробітників, що повинні заохочувати та спонукати їх до досягнення стратегічних цілей та високих результатів роботи.

До внутрішніх відносяться прагнення, творчі ідеї, потреба в самореалізації тощо. До зовнішніх – грошові винагороди, можливості кар'єрного просування, соціальний статус, високий рівень добробуту працівника та ін. Основою узгодження інтересів працівників з інтересами підприємства і успішно розробленої програми мотивації є оптимальне співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників.

Світова практика вказує, що досягнути успіху можуть ті підприємства, що вивчають, впроваджують сучасні форми мотивації та стимулювання праці. Так, продовжують використовувати піраміду потреб Маслоу для побудови свого мотиваційного пакету провідні компанії світу – Google і Facebook. Вони використовують ієрархію Маслоу інноваційним способом, мотивуючи своїх співробітників на всіх п'яти рівнях піраміди: фізіологічні потреби, безпека, любов і приналежність, повага та самореалізація. Складові мотиваційного пакету Google, Facebook включають: безкоштовне харчування; безкоштовний автомобіль і його

технічне обслуговування; заняття фітнесом і спортом; оплачуваний проїзд (Google); можливість приводити домашніх тварин на роботу (Google), послуги перукаря і стиліста; прийом лікаря, стоматолога, масажиста, психолога та ін. [48].

Сьогодні практично кожне підприємство використовує власну систему мотивації співробітників, яка, як і будь-яка інша сфера, має свої переваги і недоліки. Тому вивчення різних видів мотивації персоналу, переймаючи зарубіжний досвід, дозволяє підприємствам мінімізувати недоліки власної системи мотивації та вдосконалити її. Роботодавці повинні більше уваги приділяти стабільності трудових колективів, знати запити співробітників, розробляти стратегічні та тактичні програми мотивування персоналу, а не застосовувати принцип «незамінних працівників не існує».

Основними завданнями розроблення мотиваційної програми має бути усунення труднощів, напруженості, конфліктності, інших проблем підприємства, а також прагнення досягнути максимальної віддачі співробітників в умовах нестабільності, що породжує нові виклики. Мотивація персоналу в умовах сучасних викликів повинна вирішувати конкретні завдання: стимулювати персонал якісно та вчасно виконувати поставлені завдання; сприяти зростанню рівня продуктивності праці; формувати позитивний соціально-психологічний клімат всередині колективу; знижувати рівень плинності персоналу; залучати та утримувати цінних, компетентних, висококваліфікованих фахівців; посилювати лояльність персоналу до підприємства, роботодавця; розвивати корпоративний дух та корпоративну культуру.

Реальна мотивація співробітників характеризується високим рівнем цілеспрямованості персоналу. Досягнути такого рівня та утримувати цінних, надійних, мотивованих співробітників набагато легше, якщо останні відчують, що їх помічають, до їхніх ідей прислуховуються та належно оцінюють. Керівники підприємств, які недостатньо усвідомлюють значимість системи мотивації співробітників зіштовхуються з негативними наслідками: зростає плинність талановитих співробітників, порушується стабільність трудового колективу, знижується продуктивність праці, погіршується соціально-психологічна

атмосфера, зростає рівень напруженості у відносинах працівників та керівництва.

Щоб вирішити наявні проблеми, керівники повинні прагнути до вдосконалення своїх професійних якостей; формувати організаційну та корпоративну культуру; застосовувати різноманітні методи мотивації; приділяти увагу навчанню співробітників та управлінню кар'єрою; використовувати повний набір пілг та послуг; підтримувати ефективні канали зв'язку; встановлювати справедливу заробітну плату і, як наслідок, вибудовувати ефективну систему мотивації персоналу [16, 47]. Керівництву підприємств варто розуміти, що інноваційна та справедлива мотивація персоналу передбачає: відповідальний підхід співробітників до виконання своїх функціональних обов'язків; підвищення якості та продуктивності праці; поліпшення виробничих показників; формування командного духу персоналу; зниження показників плинності кадрів; прискорення процесу розвитку підприємства та посилення його конкурентоспроможності на ринку тощо.

Грамотно організована мотивація персоналу дозволяє утримати цінних, надійних і мотивованих співробітників. Тому для формування ефективної системи мотивації персоналу керівництву підприємств необхідно врахувати такі положення: щодо розробки та раціонального проектування систем мотивації трудової діяльності має орієнтуватися - на проблеми підприємства та його ресурси; мотивація повинна включати обов'язкову систему організації оплати праці, оцінки трудового внеску співробітника, індивідуальні соціальні програми, аналіз стилю управління, своєчасне інформування працівника про результати діяльності підприємства. Тому, професійно підготовлений мотиваційний пакет повинен враховувати такі чинники: вік, стать, рівень освіти, особистісні цінності та регіональні особливості, що забезпечить: підвищення лояльності співробітників; формування злагодженої та ефективної команди; профілактику психологічного та емоційного вигорання; зростання продуктивності праці; створення комфортної та сприятливої атмосфери; формування привабливого іміджу та позитивної репутації підприємства.

Отже, для підвищення продуктивності та ефективності діяльності

підприємств, що працюють в умовах сучасних викликів, необхідно постійно вдосконалювати методи мотивації персоналу для досягнення стратегічних цілей та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволить не лише залучити нових висококваліфікованих фахівців, а й значно підвищити лояльність штатних працівників.

Дослідження ґрунтовних трактувань науковцями мотивації персоналу, призводять до лаконічного висновку, що комплекс заходів для стимулювання і створення умов робітникам для їх відданої, ефективної та продуктивної праці, і є мотивація персоналу. Мотиваційне середовище компанії виступає тим станом робочого оточення, яке безпосередньо впливає на ступінь мотивації працівників. Це середовище, яке або мотивує, коли сприятлива позитивна атмосфера, і працівники відчують задоволення від своєї роботи. Їх визнають, підтримують у професійному та особистісному зростанні. Або несприятливе, коли відсутня підтримка, існують несправедливість та неможливість самореалізації, надмірна кількість роботи та стреси. Зовнішніми факторами впливу на стан мотиваційного середовища є ринкова конкуренція, стан економіки, глобалізаційні впливи, імідж підприємства, впливати на які значно складніше, ніж на внутрішні. А такими виступають культура підприємства, управлінські стилі, ефективність комунікацій.

Завдання менеджменту полягає у формуванні мотиваційного середовища, яке відповідає конкретним потребам і цілям підприємства та його працівників. Система мотивації виконує важливу роль у поєднанні цільових установок персоналу із стратегічними завданнями підприємства. Прийняття ефективних заходів щодо стимулювання працівників сприяє зміцненню кадрової політики, підвищенню інтересу співробітників до діяльності підприємства, що дає змогу підвищити продуктивність праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»

2.1. Стан бізнес-середовища будівельних підприємств України

Будівельна галузь України є однією з найбільших бюджетних, а також стратегічно важливих для розвитку економіки та соціальної інфраструктури країни. Важливість галузі для національної економіки можна пояснити наступним чином: капітальне будівництво, на відміну від інших галузей економіки країни, потребує багато праці та споживає продукцію багатьох галузей народного господарства, водночас створюючи нові робочі місця. Економічний ефект від розвитку бізнесу – це мультиплікативний ефект капіталу, вкладеного в будівництво. Оскільки, в міру розвитку будівельної індустрії розвиваються: виробництво будівельних матеріалів та обладнання, машинобудівна галузь, металургія та металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробна промисловість, транспорт, енергетика тощо.

Охарактеризуємо проблеми розвитку будівельної галузі в Україні.

1) Політичні та законодавчі: нестабільність політичної ситуації, недосконалість та невиконання законів, корупція, бюрократія, відсутність державної підтримки та стимулів для розвитку галузі; 2) економічні та фінансові проблеми: низький попит на будівельну продукцію, неефективність інвестицій, високі відсоткові ставки, недостатність та недоступність кредитних ресурсів, високі сировинні витрати; 3) технічні і технологічні проблеми: застарілість і зношеність техніки, недостатня інноваційність обладнання і технологій, низька якість та конкурентоспроможність будівельних матеріалів, низький рівень енергоефективності, інформатизації, автоматизації, цифровізації, екологічності; 4) соціальні і трудові проблеми: низький рівень трудової дисципліни, високий рівень травматизму, професійних захворювань, брак кваліфікованих кадрів, низький рівень мотивації та заохочення персоналу і заробітної плати, неформалізована

праця, що призводить до відсутності соціальних та медичних гарантій, небезпечні умови праці, нестабільність зайнятості недостатнє соціальне становище будівельних робітників.

Враховуючи наявні негативні тенденції функціонування будівельної індустрії варто зосередити увагу на їх мінімізації на засадах розробки та імплементації стратегічних альтернатив. Стратегія розвитку будівельної галузі повинна враховувати сучасні тенденції, проблеми та перспективи галузі, а також зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності будівельних підприємств. Для формування стратегії розвитку будівельної галузі необхідно провести SWOT-аналіз, як метод стратегічного аналізу.

В табл. 2.1 представлено результати SWOT-аналізу розвитку будівельної галузі України.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз розвитку будівельної галузі України

Сильні сторони	Слабкі сторони
висока якість та конкурентоспроможність будівельної продукції, наявність великого потенціалу для інновацій, енергоефективності, екологічності, інтеграції з європейськими та світовими ринками, забезпечення соціальних потреб населення, створення нових робочих місць, сприяння розвитку суміжних галузей та економіки в цілому	недовіра, недосконалість законодавства, невиконання договорів, недостатність державного фінансування та контролю, низька стабільність, прозорість, платоспроможність, інвестиційна привабливість, доступність кредитів, високі витрати на ресурси, інфляція, кризові явища, техніко-технологічна застарілість, низький рівень трудової дисципліни, кваліфікації, мотивації, заохочення, соціальних гарантій, престижу будівельних професій, відтік кадрів, дефіцит фахівців, низька заробітна плата, нерегулярність зайнятості, високий рівень травматизму, професійних захворювань
Можливості	Загрози
підвищення попиту на будівельну продукцію, зокрема житло, інженерні споруди, соціальні об'єкти, впровадження нових технологій, стандартів, сертифікації, патентування, використання відновлюваних джерел енергії та, як наслідок, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, залучення інвестицій, забезпечення участі громадськості у процесах прийняття рішень підвищення соціальної відповідальності бізнесу	нестабільність політичної ситуації, рівень корупції, недовіра, низька прозорість, висока бюрократія, недосконалість законодавства, невиконання договорів, недостатність державного фінансування та контролю, конкуренцію, залежність від імпортованих джерел енергії, сировини, обладнання, технологій, загрозу саботажу, кібератак, тероризму, екологічні ризики

Джерело: складено автором

Стратегія розвитку будівельної галузі повинна орієнтуватися на комплексний підхід, що враховує соціальні, економічні, економічні і технічні аспекти. Ці заходи мають спрямовуватися на створення сталих умов для розвитку будівельної галузі, сприяючи її конкурентним перевагам та враховуючи соціальні інтереси працівників та населення в цілому.

Економічні наслідки пандемії спричинили зниження попиту на будівельну продукцію, введення карантинних обмежень, порушення ланцюгів постачання, збільшення цін на будівельні матеріали, затримки виконання проєктів, зменшення доходів та зайнятості, погіршення санітарно-епідеміологічної ситуації. За даними дослідження війна призвела до знищення та пошкодження будівельної інфраструктури, зокрема на деокупованих територіях, до втрати ринків збуту, до зриву договірних зобов'язань, збільшення витрат на безпеку, зменшення інвестицій, відтоку кадрів, зростання соціальної напруги [29, 30]. Держава має підтримати будівельну галузь, зокрема забезпечити стабільність, прозорість, довіру, виконання договорів, боротьбу з корупцією, дотримання законодавства, участь громадськості у прийнятті рішень тощо.

Сьогодні будівництво безпосередньо пов'язане з характером війни, новими загрозами та економічним становищем країни. Тільки перемога України може кардинально змінити тенденції, які спостерігаються на ринку житла. Це буде ознакою відновлення економічної активності в країні, стане передумовою для підвищення заробітної плати та покращення споживчих звичок населення. Незважаючи на боротьбу, існує багато способів зменшити збитки в будівельній галузі. Вже відомо, що багато країн-партнерів і підприємств планують брати участь у відбудові українських міст, що стане добрим знаком для інвесторів щодо подальшого просування України, створення нових проєктів і впровадження нових технологій. Чим швидше це станеться, тим сильніше вдасться відродити галузь.

Вітчизняна будівельна галузь потребує: формування та реалізації державної стратегії інноваційного розвитку будівництва; створення та функціонування інститутів розвитку, які надають фінансову, консалтингову, інформаційну, інфраструктурну та іншу підтримку інноваційним проєктам у будівництві;

розроблення та впровадження нормативно-правових актів, стандартів, технічних регламентів, сертифікаційних систем, які регулюють вимоги до якості, безпеки, екологічності та енергоефективності будівельної продукції, послуг і технологій; здійснення державного контролю та нагляду за дотриманням законодавства, правил та норм у сфері будівництва.

Необхідність підвищення ефективності бізнес процесів зростає. Для компаній галузі проектування та будівництва це починається з покращення ефективності проекту, що означає маржинальність проекту, зниження фінансового ризику, підвищення продуктивності, якості та стійкості, водночас зменшуючи загальну вартість життєвого циклу активів. Сюди входить необхідність виконувати проекти з використанням стандартних повторюваних процесів і досягати передбачуваних, повторюваних результатів. Щоб досягти цього, все більше визнають, що бізнес-процеси та системи, які підтримують ці процеси, потребують перевірки, перегляду та вдосконалення для переходу до моделі економічного будівництва [28].

Будівельна галузь має отримати розвиток: 1) впровадження сучасних інформаційних та комунікаційних технологій - геоінформаційні системи, інформаційне моделювання будівель, дрони, сенсори, штучний інтелект, хмарні технології, віртуальна та доповнена реальність; 2) залучення приватного сектору та інвестицій до будівельної галузі, за допомогою створення сприятливого податкового, тарифного, цінового та іншого регуляторного середовища, а також застосування різних форм партнерства між державою та бізнесом; 3) розвиток та інституціональна підтримка: фінансова, кредитна, інвестиційна, інформаційна, консалтингова, аналітична, наукова, технічна та ін.; 4) забезпечення громадської участі та відкритості у процесах просторового планування, організації, регулювання та розвитку територій, за допомогою проведення громадських слухань, консультацій, експертиз, моніторингів, аудитів, оскаржень та інших форм впливу на рішення органів державної влади та місцевого самоврядування, що стосуються будівельної галузі.

Отже, будівельна галузь України має великий потенціал для розвитку,

оскільки сприяє забезпеченню соціальних потреб населення, створенню нових робочих місць, розвитку суміжних галузей та економіки у цілому. Виконуючи особливо важливе соціальне значення, оскільки є показником рівня та якості життя населення. Ключовими завданнями розвитку будівельної галузі є оптимізація виробничих потужностей будівельної галузі шляхом інвестування, залучення нових кваліфікованих кадрів та впровадження новітніх технологій.

2.2. Загальна характеристика приватної компанії ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»

ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» належить до сфери будівельної діяльності, яким здійснюються окремі види проектних та будівельно-монтажних робіт, інженерних вишукувань для будівництва, а також реконструкція і ремонт об'єктів різного типу. Дані щодо реєстрації підприємства представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»
Скорочена назва	ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»
Код ЄДРПОУ	35470943
Дата реєстрації	21.12.2007 року
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Основний вид діяльності	Основний вид діяльності 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Адреса	08700, Україна, Обухівський р-н, Київська обл., місто Обухів, вулиця Паркова, будинок, 3, офіс, 01

Джерело: складено автором на основі [46]

Іншими видами діяльності підприємства є: 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.; 68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Компанією «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» набуто досвід і експертизу у будівельній сфері, що надає їй можливості здійснення проектів будь-якої

складності та масштабу. Компанія працює з приватними замовниками, комерційними компаніями та державними установами. Професійний підхід компанії та використання сучасних технологій, забезпечує якість та виконання проектів у визначенні за контрактом терміни, із врахуванням потреб і вимог замовників. Будівельна компанія має на меті задовольнити клієнтів і виконати їхні очікування, забезпечуючи надійні та інноваційні рішення у будівництві.

Основні принципи компанії при будівництві житлових комплексів: забезпечення якості будівельних робіт в поєднанні з комфортністю житла, зручним та затишним плануванням та прибудинкових територій; комплексами об'єктів громадського призначення. У будівельному процесі компанія використовує виключно високоякісні матеріали, здійснює установку кольорових метало-пластикових вікон, з профілю європейського виробництва, якісних броньованих дверей за індивідуальним замовленням; забезпечує сучасні електронні комунікації та системи охорони. Компанією запроваджено індивідуальний підхід до клієнта щодо можливостей корегування планування квартири під час будівництва будинку, з врахуванням особливостей проекту. Ціни виконання робіт від забудовника є доступними із можливим розтермінуванням, гнучка система знижок при оплаті від 40%.

Будівельна компанія ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» входить до групи компаній Rubicon Holding [49]. Це сучасна організація, що працює в сфері проєкт-менеджменту, енергоефективності, будівництва і транспортних послуг, переважно у проєктах та програмах, що фінансуються Європейським Союзом. Окрім будівельних робіт, компанія виконує супровід проєктів з енергоефективності та будівництва із залучення фінансування, оформлення документів, підбору виконавців, проєктування, енергоаудиту та сертифікації. В 2021 році Групою утворено Консорціум для залучення інвестицій та спільної реалізації проєктів у будівництві та енергетиці разом із ТОВ «Тесла Енерго» та Estonia Energy Invest OÜ, компаніями з досвідом реалізації великих будівельних проєктів для замовників із Європейського Союзу.

Товариство самостійно планує свою діяльність, визначає стратегію та

основні напрямки свого розвитку. Підприємство здійснює свою діяльність на принципах господарського розрахунку, самокупності та самофінансування. Компанія самостійно планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку та пріоритетні напрямки. За своєю організаційно-правовою формою ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» акціонерне товариство. Вищим органом управління компанії є Загальні збори його учасників. Будівельна компанія здійснює виробничу діяльність відповідно до чинних державних норм і правил, постанов, національних та міжнародних стандартів. Його діяльність характеризує компетентний та діловий підхід до реалізації проектів, які ґрунтуються на досвіді та високій кваліфікації співробітників. Кожен будівельний проект зводиться із врахуванням потреб найвибагливіших замовників, що сприяє зростанню кількості замовників компанії із різноманітними потребами та запитам.

Організаційна структура ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» представлена в Додатку А.

Структура Товариства є усталеною та ефективною, вона функціонує значний термін і допомагає компанії організувати роботу всіх підрозділів, контролювати виконання та оцінювати результати. У діяльності компанії акцент покладається на стабільність, дисципліну, дієву скоординованість між структурними підрозділами. Товариство самостійно визначає загальну кількість працівників, професійний і кваліфікований склад, необхідність залучення тимчасових працівників і сумісників. Організаційна структура компанії побудована за лінійно-функціональним типом, яка є найбільш характерною для будівельних підприємств. Переваги та недоліки оргструктури будівельного підприємства представлено в Додатку Б.

Охарактеризуємо результати господарської діяльності будівельної компанії ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ».

В табл. 2.3 представлено основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ».

**Фінансово-економічні показники ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» за
2020-2023 рр.**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2020	
					абс., +/-	відн., %
Чистий дохід, тис. грн.	889,6	1 145,2	555,5	683,7	-205,9	23,1
Фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	254,4	327,4	-58 511	152,9	-101,5	39,8
Активи	583 031	562 040	503 450	515 583	- 67 448	- 11,6
Довгострокові зобов'язання	118	86	100	85	- 33	- 28,0
Власний капітал	583 683	561 707	503 196	515 386	- 68 297	- 11,7

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Згідно даних табл. 2.3 рівень чистого доходу від реалізації мав зменшення на 23,1% (або 205,9 тис. грн.), прибутку, як чистого фінансового результату, на 39,8% (101,5 тис. грн.) у 2023 році. Як бачимо, показники компанії мали позитивну тенденцію у довоєнні роки. Негативний зовнішній вплив відображався на нестабільності довгострокових зобов'язань, тобто компанія не залучала їх на фінансування довгострокових проектів. Зменшення активів підприємства призводило до зменшення власного капіталу, тому відбувалося зниження економічних вигід. Загалом можна визнати стабільність підприємства, яке зазнає негативний вплив повномасштабного вторгнення.

Дані табл. 2.4 демонструють рівні ліквідності та платоспроможності будівельної компанії у 2019-2023 роках.

Коефіцієнт поточної ліквідності, протягом аналізованого періоду, був нижче за нормативний, що свідчить про недостатність оборотних активів щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає частку короткострокових зобов'язань, які компанія здатна вчасно погасити, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості та реалізації інших активів. Як бачимо показник за 2019-2023 рр. був нестабільним: перевищення нормативу означало, що компанія мала можливість вкласти частину коштів у виробничо-збутову

діяльність та фінансові інвестиції.

Таблиця 2.4

**Показники ліквідності та платоспроможності
ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» за 2019-2023 рр.**

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Рекомендоване значення
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,853	0,402	0,119	0,442	0,212	1,0 – 3,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,414	0,979	0,122	0,157	0,2 – 0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,853	0,402	0,119	0,444	0,212	0,5 – 1,0
Коефіцієнт автономії	0,855	0,9993	0,9994	0,9995	0,9991	0,4 – 0,6
Рентабельність активів (ROA), %	18,22	34,86	58,26	-11,62	10,26	–
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	21,30	41,00	74,80	-10,99	10,40	–
Чиста маржа, %	-	4013,49	2859,50	-1053,3	1866,3	
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,9255	0,1018	0,1004	0,1013	0,1000	> 1,0
Коефіцієнт заборгованості	0,888	0,05	0,04	0,03	0,07	< 1,0 > 0,5

Джерело: складено автором на основі даних компанії

У 2019 та 2023 рр. показник також нижче нормативу, тоді компанія могла залучати позикові кошти, реалізуючи частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 році був нижче нормативного значення, тобто працювати в напрямку збільшення суми високоліквідних активів і зниження суми поточних активів. Коефіцієнт автономії/фінансової незалежності - один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості: за весь аналітичний період був практично на одному рівні, якщо 2023 року він 0,9991, це означає, що компанія здатна профінансувати 99,91% активів за рахунок власного капіталу. Значення показника фінансової автономії вище 0,6 свідчить про те, що компанія використовує не весь свій потенціал.

Рентабельність активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу

підприємства. За даними табл. 2.4 спостерігаємо зростання показника до 2022 року. Рентабельність власного капіталу визначає, скільки прибутку було згенеровано на кожен гривню залучених власних коштів. Показник підвищувався у 2019-2021 рр. Якщо в 2020 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 41,00 копійки чистого прибутку, то в 2021 році – 74,80. Тенденція стабільного зростання даного коефіцієнта означає підвищення здатності компанії генерувати прибуток власникам. У 2022 році відбувалося зниження ROE до рівня -10,99%. Наступного 2023 року зростання власного капіталу компанії призвело до збільшення ROE до 10,40%. Чиста маржа - відсоток прибутку компанії у загальній вартості послуги, або маржинальність бізнесу означає його здатність приносити прибуток на вкладений капітал. Високе значення коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом свідчить про фінансову стійкість компанії і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування. Лише у 2019 році показник був нижче нормативу, що свідчить про значну фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт заборгованості означає, що сума заборгованості не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування, показник не має бути вище 1,0, але не менше 0,5. Саме такий рівень показника протягом 2020-2023 рр., це означало, що компанія знижувала рівень своєї стабільності та фінансової стійкості.

Отже, загальною тенденцією аналізу економічної діяльності підприємства «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» є зростання чистого доходу та прибутку за 2020-2021 рр. Отримання доходу за 2022-2023 рр. та прибутку у 2023 році, може свідчити про певну адаптацію компанії до змін умов ринку і ефективне управління фінансовим ресурсом.

Зовнішнє середовище здійснює динамічний вплив на діяльність суб'єкта господарювання, на будівельні підприємства значно більше. За використання методу PEST-аналізу, виконаємо аналіз макросередовища будівельної галузі України (табл. 2.5).

PEST-аналіз макросередовища будівельної галузі України

№ п/п	Політичний фактор	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Економічний фактор	Вага	Бал	Оцінка
1	Ступінь впливу держави на галузь	0,10	2	0,2	1	Попит і пропозиція	0,22	5	1,1
2	Вступ країни до міжнародних структур	0,03	1	0,03	2	Рівень безробіття	0,15	3	0,45
3	Внесення поправок до законів	0,12	2	0,26	3	Рівень інфляції	0,18	4	0,72
4	Рівень інвестування	0,24	5	1,2	4	Низька платоспроможність населення	0,20	3	0,6
5	Податковий тиск на виробників буд. матеріалів	0,21	4	0,88	5	Конкуренція на ринку, у т.ч. галузева	0,12	3	0,36
6	Воєнний стан в країні	0,30	4	1,12	6	Вплив «дешевої» робочої сили на якість виробництва	0,13	3	0,26
	Усього:	1	-	3,69			1	-	2,95
№ п/п	Соціальний фактор	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Технологічний фактор	Вага	Бал	Оцінка
1	Демографічна ситуація	0,24	5	1,20	1	Політика держави у галузі НТП	0,20	4	0,8
2	Якість життя	0,35	5	1,75	2	Вплив техніко-технологічних нововведень	0,34	2	0,68
3	Суспільні традиції	0,05	1	0,05	3	Вдосконалення технологічного виробництва	0,15	3	0,45
4	Ставлення до трудової діяльності	0,12	3	0,26	4	Науково-технологічне регулювання	0,19	1	0,19
5	Соціальна мобільність	0,24	3	0,72	5	Розвиток технологій	0,12	2	0,24
	Усього:	1	-	3,98		Усього:	1	-	2,36

Джерело: складено автором

Отже, найбільший позитивний вплив на будівельну галузь здійснює

орієнтація на соціальне регулювання: демографічна ситуація, якість життя населення, соціальна мобільність тощо. Необхідно визнати, що війна в Україні подовжує суттєво змінювати пріоритети покупців-споживачів, оскільки основною тенденцією у найближчі роки стане поступовий перехід від моделі «володіння» нерухомістю до моделі «користування» нею. Зміна орієнтирів буде зумовлена не лише трансформацією парадигми життя – від сталого місця/способу життя до свободи пересування і проживання в будь-якому місці, в будь-який час, а ще й падінням купівельної спроможності та переживаннями втрати майна, що насамперед пов'язане з війною та її наслідками [2].

На другому місці, за потужністю впливу на будівельну галузь, перебувають політичні фактори, в першу чергу - це руйнації, як наслідок війни. Відносно менший вплив в сучасних умовах мають економічні і технологічні фактори.

Загалом, будівельна галузь піддається впливу негативних зовнішніх факторів значно інтенсивніше більшості інших галузей, і набагато довше стабілізується після спаду попиту на послуги. Це пов'язано особливостями функціонування будівельного виробництва: висока ресурсоємність та капіталоємність; значна тривалість виробничого циклу; різноманітність та унікальність будівельної продукції та ін.

Для визначення напрямів з підвищення ефективності системи мотивації будівельної компанії ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ», розглянемо її найближчих конкурентів на ринку нерухомості Києва та області. Для цього були враховані показники: досвід роботи, кількість проданих об'єктів, якість зведених будівель. Було обрано будівельні компанії: НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ, БГ «СИНЕРГІЯ», Comfort Life, Citex Development.

У табл. 2.6 представлено порівняльну характеристику конкуруючих підприємств.

Отже, всі будівельні компанії мають значний досвід роботи на ринку будівельних послуг, відповідною кількістю зведених будівельних об'єктів. Виключенням є молода та амбітна Citex Development. Забудовник «наважується» створювати нерухомість формату City + Excitement. City, як живу структуру, що

невпинно прогресує, змінюється, вдосконалюється і росте у поєднанні із захватом, екшеном і дивовижним відчуттям, чим власне є Excitement.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика конкурентів

ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»

Показник	НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ	БГ «СИНЕРГІЯ»	Comfort Life	Citex Development
Наявність основних документів у новобудовах	+	+	+	+
Здано об'єктів	15	18	13	3
Наявність об'єктів у будівництві	11 об'єктів	19 об'єктів	5 об'єктів	2 об'єкти
Дотримання заявленого терміну введення в експлуатацію новобудов	+	+	+	+
Забудовник на ринку понад 10 років	17 років	13 років	10 років	5 років
Покупці високоякісного житла забудовника (10 балів max)	9 балів	10 балів	7 балів	6 балів
Наявність комунікацій на об'єктах	+	+	+	+
Відсутнє проблемне будівництво	-	-	-	-
Місто будівництва	Київ, Київська обл.	Київ, Київська обл.	Київ, Київська обл.	Київ
Ціна за кв. метр житла (станом на жовтень 2023 р.): м. Київ	1, 1 млн. грн.	1,0 млн. грн.	62 5000 грн.	59 000 грн.
передмістя Києва	32 000 грн.	29 500 грн.	28 500 грн.	27 000 грн.

Джерело: складено автором

Всі будівельні компанії мають значний досвід на ринку будівельних послуг і можуть похвалитися великою кількістю зведених об'єктів. Проте, молодий та амбітний забудовник Citex Development виділяється серед них. Ця компанія «наважується» створювати нерухомість у форматі City + Excitement. City символізує живу, динамічну структуру, що постійно розвивається, змінюється, вдосконалюється та зростає, в той час як Excitement приносить відчуття захоплення, енергії та вражаючих емоцій.

Компанії не мали проблемного будівництва, більшість працює в столиці України. За даними табл. 2.7, для більш детального аналізу конкурентоспроможності компаній, використаємо метод «еталону».

Оцінка конкурентоспроможності будівельних компаній

Показник	Ваговий коеф.	Компанії-конкуренти			
		НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ	СИНЕРГІЯ	Comfort Life	Citex Development
Наявність основних документів у новобудовах	0,05	10	10	10	10
Здано об'єктів	0,05	5	10	6	4
Наявність об'єктів у будівництві	0,1	10	10	10	1
Дотримання заявленого терміну введення в експлуатацію новобудов	0,05	5	10	6	10
Забудовник на ринку понад десять років	0,05	10	10	6	4
Еупівля високоякісного житла (10 балів max)	0,25	9	10	7	5
Наявність комунікацій на об'єктах	0,1	10	10	10	10
Відсутнє проблемне будівництво	0,1	10	10	10	10
Області будівництва	0,1	8	7	10	9
Ціна за кв. метр житла	0,2	8	7	9	10
Сумарна зважена оцінка	1	8,5	9,4	8,4	7,3

Джерело: складено автором

Вважаємо, що найбільш вагомим показником, у оцінці конкурентоспроможності виступає «купівля високоякісного житла забудовника». Будівельні компанії БГ «СИНЕРГІЯ» і ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» орієнтуються на вищий сегмент покупців міста Київ. Найбільш близькою до еталону визнаємо компанію «СИНЕРГІЯ». «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» поступається місцем, за показником «ціна квадратного метру».

Водночас треба визнати високий рівень конкурентоспроможності всіх досліджуваних підприємств. Оцінку рейтингу привабливості будівельних компаній представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка і визначення рейтингу привабливості компаній

Показник	Ваговий коеф.	НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ	СИНЕРГІЯ	Comfort Life	Citex Development
Розмір	0,15	5	5	4	2
Темп росту	0,2	4	4	3	3
Структура конкуренції	0,2	5	5	4	4
Соціальна роль	0,15	4	5	4	2
Ціноутворення	0,25	4	4	4	5
Чутливість до інфляції	0,05	5	5	4	3
Сумарна зважена оцінка	1	4,4	4,55	3,8	3,4

Джерело: складено автором

За табл. 2.8 найвища рейтингова оцінка у компанії БГ «СИНЕРГІЯ». Рейтингову оцінку забудовників представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка і визначення рейтингу конкурентоспроможності

Показник	Ваговий коеф.	Компанії-конкуренти			
		НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ	СИНЕРГІЯ	Comfort Life	Citex Development
Розмір	0,15	5	5	4	3
Темп росту	0,2	5	5	4	3
Структура конкуренції	0,25	4	4	4	3
Соціальна роль	0,1	5	5	4	3
Ціноутворення	0,1	4	5	2	2
Чутливість до інфляції	0,2	5	5	4	4
Сумарна зважена оцінка	1	4,65	4,75	4,2	3,1

Джерело: складено автором

Отже, найвища сумарна зважена оцінка 4,75 б. – у забудовника БГ «СИНЕРГІЯ». ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» і «СИНЕРГІЯ» - конкурентоспроможні та мають значний потенціал до розвитку, що формує довіру, як фундаментальну якість стосунків з покупцем житлової нерухомості.

За даними табл.2.9 визнаємо, що серед розглянутих компаній, кращу позицію займає будівельна компанія СИНЕРГІЯ, оскільки нею для будівництва

обираються зручні райони із елементами рекреації. СИНЕРГІЯ є активним роботодавцем, оскільки на стадії будівництва в нього перебуває 19 об'єктів. Найнижчу ціну пропонує Citex Development, оскільки компанія поки не здатна у повному обсязі забезпечити усі види будівельних робіт сучасним обладнанням.

За використання бального методу підтвердимо попередні результати, визначивши конкурентні позиції компаній (табл.2.10).

Таблиця 2.10

**Вихідні дані для оцінювання рівня конкурентоспроможності
будівельних підприємств**

Критерії	НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ	СИНЕРГІЯ	Comfort Life	Citex Development	Значення критерію, %
Надійність компанії. Ступінь дотримання договірних зобов'язань	5	5	5	4	20
Стаж на ринку	5	5	5	4	15
Якість реалізованих послуг, будівельного матеріалу	5	5	4	4	15
Рівень кваліфікації персоналу	5	4	4	3	10
Асортимент послуг	4	4	3	3	5
Своєчасність здачі об'єкта	5	5	3	4	15
Готовність до переговорів, готовність враховувати побажання, вимоги клієнта (+ надання знижок)	4	4	3	3	5
Популярність на ринку	5	5	4	3	10
Співпраця із великими компаніями	5	1	1	1	20

Джерело: складено автором

Перший порівняльний критерій «надійності», один із важливих для суб'єктів будівельної галузі, його питома вага 20%, адже клієнт повинен бути впевненим у тому, що компанія, у яку ним інвестовано кошти, дотримується виконання зобов'язань щодо договору. Компанія Comfort Life відносно молода, тим не менш вже має достатню репутацію надійного партнера, яким усі контрактні зобов'язання виконуються у повному обсязі, якість робіт висока. Компанія має позитивні відгуки, це важливо для підприємства. Забудовник СИНЕРГІЯ, працює на ринку 17 років, має значні позитивні клієнтські відгуки, і

щодо якості і партнерської надійності. У більшості позитивних відгуків має підприємство ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ», досвідчений забудовник із 17-річним стажем на ринку будівництва. Citex Development, незважаючи на нижчу позицію, серед досліджуваних компаній, має потенціал для розвитку. Компанія орієнтується на актуальні тенденції: швидкість, глобальність, втілюючи претензійні ідеї. Citex Development має за гордість робити свій внесок у формування саме живого та ультрасучасного міського простору.

Розрахунок рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств представлено в табл.2.11.

Таблиця 2.11

Бальна оцінка конкурентоспроможності будівельних компаній

Критерій	Підприємства-конкуренти			
	НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ	СИНЕРГІЯ	Comfort Life	Citex Development
Надійність компанії. Ступінь дотримання договірних зобов'язань	5*2=1	5*2=1	5*2=1	5*2=1
Стаж на ринку	5*0,15=0,75	4*0,15=0,6	3*0,15=0,45	3*0,15=0,45
Якість реалізованих послуг, будівельного матеріалу	5*0,15=0,75	5*0,15=0,75	4*0,15=0,6	4*0,15=0,6
Рівень кваліфікації персоналу	4*0,1=0,4	5*0,1=0,5	5*0,1=0,5	4*0,1=0,4
Асортимент послуг	5*0,05=0,25	5*0,05=0,25	3*0,05=0,15	3*0,03=0,09
Своєчасність здачі об'єкта	5*0,15=0,75	5*0,15=0,75	3*0,15=0,45	3*0,15=0,45
Готовність до переговорів, врахування побажань клієнта	4*0,05=0,2	5*0,05=0,25	4*0,05=0,2	4*0,05=0,2
Популярність на ринку	4*0,1=0,4	5*0,1=0,5	3*0,1=0,3	3*0,1=0,3
Співпраця із великими компаніями	5*0,05=0,25	4*0,05=0,2	4*0,05=0,2	4*0,05=0,2
Середній бал рівня конкурентоспроможності	4,75	4,80	3,65	3,50

Джерело: складено автором

Отже, за результатами розрахунку було визначено: «СИНЕРГІЯ» – 4,8 б., ТОВ «Новий Дім Квартал – 4,75 б.; «Comfort Life» – 3,65 б.; «Citex Development» – 3,5 б. Рівень конкурентоспроможності досліджуваних підприємств характеризується незначними коливаннями у оцінці компаній «СИНЕРГІЯ» та «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ». «СИНЕРГІЯ» належить більш стала позиція у конкурентному полі, але для детального розрахунку необхідно виконувати аналіз

більшої кількості показників підприємства щодо стану фінансової, виробничої, кадрової, маркетингової та управлінської складових.

Таким чином, результати порівнянь та розрахунків підтвердили стан високої конкуренції на ринку забудовника міста Києва, це означає, що будівельній компанії «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» необхідно підвищувати дієвість мотиваційної системи, створювати умови для розвитку конкурентоспроможності персоналу, продовжувати процес нарощення якості будівництва інноваційними впровадженнями.

2.3. Оцінка системи мотивації персоналу будівельної компанії

Мотивація персоналу є основним засобом, який забезпечує оптимальне використання ресурсів, мобілізацію наявного кадрового потенціалу будівельної компанії. Використання речового фактора виробництва залежить від рівня розвитку працівника, сукупності його професійних знань, навичок, здібностей та мотивів до праці. Важливою загальною умовою, яка безпосередньо впливає на мотивацію персоналу ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» є принципи взаємин підприємства з працівниками, основними з яких є:

- 1) трудові відносини, підпорядковані законодавству України про працю;
- 2) доступ співробітників до інформації щодо своїх прав та обов'язків у відповідності до трудового законодавства, умов договору, отримання компенсацій та пільг, матеріальної допомоги;
- 3) право і можливість кожного працівника захищати та відстоювати свої трудові і професійні права та інтереси.

Досліджуючи кадровий стан ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» за 2020-2022 рр., охарактеризуємо його кадровий стан.

У табл. 2.12 представлено структуру персоналу та її динаміку за досліджуваний період 2020-2022 рр.

**Структура персоналу ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»
у 2020-2022 рр.**

Показник	2020	2021	2022	Абс. відх. 2022/2020	Відн. відх. 2022/2020
Категорія зайнятих осіб					
Керівники	9	9	9	0	0
Спеціалісти	52	50	43	-9	- 17,3
Робітники	164	161	133	-31	- 19,0
Разом	225	220	185	- 40	- 18,0
Структура, %					
Керівники	4,0	4,0	2,7	-1,3	-32,2
Спеціалісти	23,1	22,4	21,1	-2,0	-8,7
Робочі	72,9	73,6	76,2	3,3	4,5
Разом	100	100	100	0	0

Джерело: складено автором на основі даних компанії

За даними табл. 2.12 за 2020-2022 роки відбувалося зменшення чисельності персоналу за усіма категоріями. Найбільший вплив працівників відбувся у 2022 році на 18,0%, за категорією «робітники» зменшення досягало 19,0%.

Статеву структуру працівників демонструють данні табл. 2.13, що характеризують переважання на будівельному підприємстві працівників чоловічої статі, чисельність яких у 2022 році знижувалася на 5,6%; жінок – на 66,6%. Звісно, що головною причиною була мобілізація та міграція персоналу.

Загалом в будівельній галузі спостерігалось одне із найбільших гендерних розривів в оплаті праці як на місцевому, так і на національному рівні, а нерозвинута інфраструктура є однією з головних причин неможливості жінок та чоловіків отримати доступ до основних послуг.

Цей розрив в оплаті праці між чоловіками та жінками в будівельній сфері може бути пов'язаний із традиційними уявленнями про гендерні ролі, де чоловіки вважаються більш придатними для фізично складних і технічно вимогливих робіт. У результаті жінки часто стикаються з труднощами при отриманні однакових можливостей для кар'єрного зростання та доступу до навчання, що призводить до зниження їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Додатковими чинниками, які впливають на гендерну нерівність у будівельній галузі, є обмежений доступ до професійних мереж та відсутність

прогресивних політик компаній щодо підтримки жінок у професії. Нерідко жінки не отримують підтримки у поєднанні роботи та сімейних обов'язків, що ще більше ускладнює їхню участь у цій сфері.

Таблиця 2.13

Структура персоналу ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» за статтю

Стать	2020	2021	2022	Абс. відх. 2022/2020	Відн. відх. 2022/2020
Чоловіки, ос.	180	199	170	-10	- 5,6
Жінки, ос.	45	21	15	-30	-66,6
Разом:	225	220	185	-40	-18,0
Структура, %					
Чоловіки, ос.	82,0	80,0	91,9	9,9	12,1
Жінок, ос.	18,0	20,0	8,1	-9,9	-55,0
Разом:	100	100	100	0	0

Джерело: складено автором на основі даних компанії

На рівні України заробітна плата жінок у галузі у 2021 році становила 13 802 грн.; чоловіків 16 912 грн., тобто 81,6% до зарплати чоловіків. Йдеться про офіційні статистичні дані, однак значна кількість чоловіків була зайнята у тіншовому будівництві у довоєнні роки [34].

Водночас в Україні у 2023-2024 рр. збільшилась кількість жінок, які пішли на місця мобілізованих чоловіків, які також вправно справляються з цією роботою. За 2023 рік, 1,2 тисячі жінок через Службу зайнятості працевлаштувались на будівництві, це становило 38% від усіх осіб працевлаштованих у цій галузі. У 2021 році цей показник становив 27% [11].

У віковій структурі персоналу підприємства, у порівнянні 2022 року до 2020 року, найбільша питома вага представлена працівниками «31-34» роки, яка у 2022 році зменшилася на 40,0%; питома вага вікової групи «46-55» років, на 14,8%. Вікова структура персоналу компанії представлена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Вікова структура персоналу ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				абс., +/-	відн., %
Чисельність, осіб					
до 30 років	55	45	33	-22	-40,0
31-34 років	81	79	69	-12	-14,8
46-55 років	64	66	60	-4	-6,25

Старші 56 років	25	30	23	-2	-8,0
Разом	225	220	185	-40	-18,0
Структура, %					
до 30 років	24,5	20,4	17,9	-6,6	-27,0
31-34 років	36,0	35,9	37,3	1,3	3,6
46-55 років	28,5	30,1	32,4	3,9	13,7
Старші 56 років	11,0	13,6	12,4	1,4	12,7
Разом	100	100	100	0	0
до 30 років	24,5	20,4	17,9	-6,6	-27,0
31-34 років	36,0	35,9	37,3	1,3	3,6

Джерело: складено автором на основі даних компанії

У віковій структурі персоналу підприємства, у порівнянні 2022 року до 2020 року, найбільша питома вага представлена працівниками «31-34» роки, яка у 2022 році зменшилася на 40,0%; питома вага вікової групи «46-55» років, на 14,8%.

Структуру персоналу компанії за рівнем освіти ілюструє в табл. 2.15. На будівельному підприємстві, за період 2020-2022 рр., переважає персонал із вищою освітою, але у довоєнний період намітилася тенденція щодо його зменшення і керівництву компанії необхідно звернути на це відповідну увагу.

Взагалі будівельній галузі притаманна плинність персоналу, у т.ч. з причин трудової міграції, як це було до 2022 року, оскільки виробництво характеризується складними умовами праці, невідповідним рівнем заробітної плати та багатьох інших причин, результатом яких є низький мотиваційний рівень працівників. Основна причина зміни освітньої структури у 2022-2023 роках, мобілізація персоналу чоловічої статі.

Таблиця 2.15

Структура персоналу ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» за рівнем освіти

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				абс., +/-	відн., %
Чисельність, осіб:					
З вищою освітою	129	111	106	-23	-17,8
З середньою спеціальною і технічною	80	82	63	-17	-21,3
З середньою загальною освітою	15	27	16	-1	-6,7
Разом	225	220	185	-40	-18,0
Структура, %					
З вищою освітою	57,7	50,4	57,3	-0,4	-0,7

З середньою спеціальною і технічною	35,6	37,3	34,1	-1,5	-4,2
З середньою загальною освітою	6,7	12,3	8,5	1,8	26,8
Разом	100	100	100	0	0

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Оцінка показника «дохід на одного працівника» (табл. 2.16) демонструє його зростання від 85,34 тис.грн./ос. у 2020 р. до 107,4 тис.грн/ос. у 2021 році. Показник є важливим для HR-фахівця для впровадження нових планів професійного розвитку, покращення рекрутингу, найму та адаптації. Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» зменшилася на 18,0% у 2022 році у порівнянні до 2020 року.

Структура персоналу характеризується перевищенням працівників чоловічої статі, які мають вищу освіту, у віці від 31 до 34 років. Зростання продуктивності праці компанії за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації будівельного продукту, при одночасному зменшенні чисельності персоналу, виступає позитивним чинником у 2021 році. Відповідне його зменшення 2022 року, як результат впливу деструктивних факторів зовнішнього впливу.

Таблиця 2.16

Динаміка доходу на одного працівника ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020	
				абс., +/-	відн., %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5 064	11 452	5 555	491	9,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	225	220	185	-40	-18,0
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	85,3	107,4	70,64	-14,5	-17,2

Джерело: складено автором на основі даних компанії

У відповідності до загальних показників кадрової роботи, за 2020-2021 рр., маємо визначити, що ситуацію не можна вважати стабільною, тому питання підвищення ефективності мотиваційної системи є актуальним для керівництва будівельної компанії.

Оскільки якість і безпечність будівельного продукту нерозривно пов'язані, для ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» виключно важливим чинником виступає політика кадрового підбору персоналу, згідно планування необхідної чисельності персоналу, у відповідності до планів розвитку компанії. При здійсненні зовнішнього рекрутингу, основними критеріями виступають професійний досвід і досягнення, кваліфікаційний рівень, ступінь лояльності до будівельної компанії. Визначальною для цього процесу є процедура оцінки, головним принципом якої є об'єктивність. Результати оцінювання конфіденційні і можуть бути використані лише для прийняття відповідних управлінських корпоративних рішень.

Порядок проведення оцінки діючого персоналу представлений у табл. 2.17.

Випробувальний термін для знов прийнятого персоналу визначено в три місяці, після завершення якого виконується оцінка кандидата на постійну роботу. Під час оцінки значна увага надається: якості і швидкості навчання, здатності до командної співпраці, потенціалу працівника, ці критерії є важливими щодо перспектив встановлення належних взаємин підприємства із прийнятим працівником. Оцінка персоналу, який здійснює трудову діяльність на постійній основі, виконується двічі на рік на рівні компанії.

Таблиця 2.17

Порядок проведення оцінки персоналу ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»

№ з/п	Відповідальний	Зміст функції
1	HR-фахівець	Розсилка оціночної форми кожному співробітнику
2	Співробітник	Ознайомлення і заповнення форми із пересилкою безпосередньому керівнику
3	Керівник співробітника	Оцінка співробітника, занесення до форми оцінки своєї рекомендації
4	Співробітник	Заповнення опитувальника на внутрішньому сайті компанії про компанію та менеджера
5	Керівник співробітника	Проведення оціночної співбесіди із співробітником
6	Керівник співробітника	Надання форми оцінки HR-у
7	HR-фахівець	Аналіз отриманої форми, складання звіту за результатами оцінювання, відправка директору і керівнику адміністративного відділу
8	Директор	Аналіз звіту про результати оцінки співробітника
9	HR-фахівець	Підготовка і відправка листа з результатом оцінювання співробітнику

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Метою оцінювання виступає аудит ефективності роботи, визначення недоліків та досягнень у підтримці належного рівня взаємин персоналу з компанією, прогнозування напрямків розвитку та можливостей кар'єрного зростання працівників. На підприємстві усвідомлюють, що процес оцінювання персоналу має вплив на мотиваційну систему, оскільки точність оцінки дозволяє наблизитись до розуміння потенційного ресурсу працівника до розвитку і зростання, і саме це має бути відображеним як мотиваційний елемент у загальній системі мотивації, з одночасним її вдосконаленням.

Систему стимулювання компанії ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» представлено в табл. 2.18.

Як відомо, премія є добровільною, необов'язковою, рішення щодо якої приймає керівник, навіть при досягненні показників, за які передбачено преміювання. Але, оскільки у трудовому договорі зазначено, що премія є складовою частиною зарплати, премія стає обов'язковою до сплати. Кожен працівник будівельної компанії ознайомлений із положенням щодо преміювання. Важливим є те, що положення не повинно погіршувати стан працівників.

Таблиця 2.18

Види мотивації персоналу ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Заробітна плата	Соціальний пакет (медичне страхування, регулярне святкування заходів, оплачуваних компанією, підвищення кваліфікації для професійного розвитку працівників компанії)
Виробнича премія (за бездоганне виконання своїх трудових обов'язків)	
Грошове преміювання (ювілей компанії, свята)	Подарунки
Інші грошові виплати (відсоток від підписання контрактів, гонорари)	Можливість виконання роботи віддалено окремі категорії офісних фахівців
Додаткові пільги/заохочення (вислуга років, професійне свято тощо)	Спрямованість керівництва до відкритого діалогу із персоналом

Джерело: складено автором на основі даних компанії

Будівельне підприємство здійснює виплату виробничої премії, як додаткової винагороди, яку отримує працівник за бездоганне виконання своїх трудових обов'язків: особисті виконання норми виробництва, дотримання

виконання завдання, і додаткових норм, важку та безаварійну роботу, ініціативність, економічне використання ресурсів, підвищення кваліфікації тощо.

Згідно із умовами колективного договору, керівництво компанії встановлює додаткові пільги через заохочення. Це невиробничі несистематичні премії, які не пов'язані з виконанням працівником своєї виробничої функції: виплата у зв'язку з певною подією, річна премія за досягнення пенсійного віку, вислугу років, за тривали стаж роботи, з нагоди професійного свята, ювілею компанії. Підприємством виплачуються премії за індивідуальне досягнення результату праці, чи з нагоди особистого свята; групові премії: бригаді за дострокове виконання роботи, або всьому колективу підприємства з нагоди дня будівельника тощо. Джерелом виплати премій у компанії виступають: прибуток за поточний період – премія за виконання плану продажу будівельного продукту; нерозподілений прибуток минулих періодів – виплата річної премії.

У сукупності означені засоби стимулювання спрямовані на комплексне і максимально ефективне використання мотиваційних чинників у процесі планування та організації виробничої діяльності, удосконалення структури підрозділів, урахування індивідуальних особливостей працівників, планування їх кар'єри, пошук індивідуальних підходів до мотивації персоналу. Найбільш дієвим елементом стимулювання праці персоналу ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»», який створює безпосередній зворотний зв'язок з результатами роботи, залишається матеріальне стимулювання.

Водночас, керівництвом реалізується нематеріальна мотивація через створення в компанії безпечних умов праці, впровадження передових управлінських методів, поінформованості працівників щодо актуальних подій на підприємстві. Цілям нематеріальної мотивації слугують: загальне визнання, особистий розвиток, участь у спільних корпоративних подіях. На підприємстві основними носіями професійних знань виступають висококваліфіковані фахівці та робітники, що сприяє стабільності і результативності компанії на ринку будівельних послуг. Не зважаючи на те, що підприємство гарантує надання соціального пакету, забезпечуючи базове підвищення кваліфікації працівників,

компанія недостатньої уваги надає резервуванню коштів для якісного навчання персоналу. Загалом система стимулювання праці у ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» досягла певного рівня дієвості, свідченням тому якість будівельного продукту. Система мотивації потребує постійності процесу стимулювання окремих працівників, у відповідності до їхніх індивідуальних особливостей з одночасним вдосконаленням системи колективного стимулювання.

Отже, як результат оцінки мотиваційної системи ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» визнаємо, що на підприємстві основними методами мотивації виступає матеріальна, як нарахування преміальних за результатами виконання робіт певного періоду та нагородження до особистих святкових подій працівників. У компанії не достатньо надається уваги розвитку системи нематеріальної мотивації, створенням умов до можливості навчання і підвищення кваліфікації персоналу. На сьогодні високопрофесійні кадри, вмотивовані до постійного розвитку, впливають на рівень конкурентоспроможності результатів будівельного виробництва і це є одним із напрямів підвищення ефективності системи мотивації ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ».

Отже, виконавши дослідження компанії ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ», зауважимо. Приватне підприємство працює на ринку будівельних послуг понад сімнадцять років, здійснює проектні, будівельно-монтажні роботи, конструкційні та ремонтні роботи різних типів, виконуючи замовлення комерційних та державних підприємств. Підприємство входить до групи Rubicon Holding, напрямком якої є проєкт-менеджмент та енергоефективність, будівництва за фінансування Європейського Союзу.

Аналіз фінансово-економічних показників показав, що до військової агресії, підприємство мало позитивну тенденцію щодо маржинальності бізнесу. Події останніх двох років безпосередньо впливають на зниження результативності компанії. Для характеристики зовнішнього оточення будівельної компанії, було виконано PEST-аналіз макросередовища галузі, який визначив найбільш впливові фактори демографічної ситуації, якості життя населення та соціальної мобільності, що змінила загальну ситуацію на ринку будівництва, у тому числі і

пріоритетами покупців-споживачів.

В компанії створено мотиваційну систему, яка в більшості заснована на матеріальному стимулюванні. До вторгнення на підприємстві простежувався вплив персоналу і фахівців з вищою освітою, значно збільшився цей процес, починаючи із 2022 року.

Порівняння конкурентоспроможності ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ», показало, що підприємство до агресії посідало достатню стійку позицію серед споріднених компаній. Але вже зараз керівництву необхідно готуватися до формування стратегії розвитку у нових умовах, і значної уваги в ній необхідно приділити суттєвому удосконаленню системи мотивації працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ МОДИФІКАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»

3.1. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій персоналу

Стрімке впровадження цифрових технологій у виробництво та повсякденне життя істотно змінює ринок праці, співвідношення на ньому вікових груп, сфер діяльності, форм організації виробництва та зайнятості, що потребує випереджаючого формування нових навичок та компетенцій працівників, яких вимагають нові технології. Цифрові навички стають критично важливими як для працівників, так і для роботодавців. Для менеджерів і фахівців обов'язковими стають навички та вміння в галузі пошуку, систематизації, фільтрації, оцінки та аналізу великих масивів даних, цифрового контенту та інформації.

Процес мотивації працівників до освоєння цифрових навичок та компетенцій будується відповідно до потреб і цінностей людини, виявлення і формулювання потреб і цінностей працівників є основним напрямом впливу менеджменту підприємств на спонукання персоналу до активних дій у бажаному напрям. У сучасних соціально-економічних умовах, як відзначають окремі дослідники, більш актуальним є поняття не просто «мотивації», а «інноваційно-орієнтованої мотивації» як цілеспрямованого та динамічного процесу спонукання працівників до інноваційної діяльності для досягнення цілей та задач організації в інноваційному розвитку.

У даний час виділяють такі особливості мотивації персоналу в умовах активізації інноваційних процесів у рамках цифровізації. 1. Фундаментом системи мотивації стає виховання творчої активності та креативності робітників у сфері інновацій: працівникам повинні бути забезпечені такими умовами, при яких вони отримують можливість реалізовувати в повному обсязі особистий потенціал в інтересах економічного розвитку підприємства. 2. Суттєвим мотивом працівника стає «відчуття свого місця» в компанії: усвідомлення своєї значимості,

статусності та приналежності до підприємства. 3. Значення нематеріальних стимулів на сучасних підприємствах значно підвищується, актуальним стає забезпечення можливості кар'єрного росту.

Вимоги до кваліфікації та компетенцій персоналу. Світовий практичний досвід цифрових перетворень відпрацював системи та послідовність революційних змін технологій виробництва, склад необхідних компетенцій персоналу. Відповідно до глобального тренду цифровізації економіки особливо затребуваними стають такі специфічні навички та вміння.

1. Цифрові і технічні вміння і навички: грамотність в галузі оргтехніки та комп'ютерів; грамотне користування офісним програмним забезпеченням; розробка та впровадження спеціальних корпоративних або галузевих програм; цифровий зв'язок з керівництвом та спільна робота в проєктах; робота з ІТ-технологіями; орієнтація на клієнтів і навички комунікації. 2. Інформаційні вміння і навички: вміння в галузі цифрової обробки інформації; пошук, обробка, архівування та зберігання великої кількості даних, а також проміжна аналітика; інформаційна безпека і конфіденційність; дотримання вимог мережевого етикету; активна участь у громадському житті та житті компанії, активна взаємодія за допомогою використання цифрових технологій; управління увагою й емоціями.

До цього слід додати високотехнічний професіоналізм, вміння працювати у стресових умовах, в умовах постійних змін, розвиток емоційного інтелекту, мотивованість. Впливові міжнародні консультативні компанії вже в даний час опікуються питаннями специфіки цифрових навичок та вмінь, яких вимагають сучасні виробничі процеси (табл. 3.1). Так, аналітиками Всесвітнього економічного форуму виділено топ-10 ключових навичок персоналу епохи четвертої промислової революції [48].

У рамках проєкту «Атлас нових професій» виявлено специфічні, так звані, «надпрофесійні» навички та вміння, серед яких: системне мислення, міжгалузева комунікація, управління проєктами і процесами, програмування і робота зі штучним інтелектом, мультикультурність, вміння працювати з людьми, робота в режимі невизначеності і багатозадачності, здатність до художньої творчості,

ощадливе виробництво тощо [1].

Таблиця 3.1

Навички персоналу в епоху четвертої промислової революції у визначеннях деяких інститутів

Інститут	Навички
Всесвітній економічний форум [49]	Критичне мислення, комплексне вирішення проблем, креативність, управління людьми, вміння працювати з людьми, навички координації, взаємодії, емоційний інтелект, швидкість прийняття рішень, клієнтоорієнтованість
Проект «Атлас нових професій» [1]	«Надпрофесійні» навички та вміння: системне мислення, міжгалузева комунікація, управління проектами і процесами, програмування і робота зі штучним інтелектом, клієнтоорієнтованість, багатомовність і мультикультурність, вміння працювати з людьми, робота в режимі невизначеності і багатозадачності, здатність до художньої творчості, наявність естетичного смаку, ощадливе виробництво
Доповідь Світового банку «Цифрові дивіденди» [49]	Три групи навичок: когнітивні (математичні, вміння вирішувати проблеми, пам'ять і швидкість мислення); соціально-поведінкові (готовність до навчання і отримання нового досвіду, екстраверсія, емоційна стабільність, навички міжособистісного спілкування); технічні (знання методів, технік, технологій, навички для певної професії)

Джерело: складено автором

У доповіді Світового банку про світовий розвиток «Цифрові дивіденди» виділено три групи навичок (компетенцій) працівників майбутнього: когнітивні (математичні, вміння вирішувати проблеми, пам'ять і швидкість мислення); соціально-поведінкові (готовність до навчання і отримання нового досвіду, екстраверсія, емоційна стабільність, навички міжособистісного спілкування); технічні (знання методів, технік, технологій, навички для певної професії). Викладені заходи актуальні для молодих поколінь. Вказані навички доцільно виховувати у працівників у процесі впровадження цифрових технологій та створювати для цього належні умови розширення цифрових компетенцій співробітників, підкріплення емоційного інтелекту, інтелектуального і соціального капіталу.

Професійне навчання та освоєння цифрових компетенцій. В умовах цифровізації економіки трансформуються концептуальні підходи до розуміння сутності професійного навчання. Зростання навченості персоналу відбувається через випереджаюче набуття унікальних професійних знань, вмінь і навичок,

переосмислення досвіду, зміни цінностей, мотивацій та установок.

Завдання менеджменту у мотивації нового покоління персоналу. Менеджмент підприємств повинен активно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, забезпечувати прозорість та структурованість всіх бізнес-процесів, розуміти та враховувати особливості управління підприємством в умовах цифровізації, застосовувати дієву систему мотивації персоналу поколінь Y та Z, які сформувались в специфічних умовах суспільних трансформацій, отримали освіту, легко засвоюють сучасні цифрові технології, але в силу цього мають складнощі процесу мислення, сприйняття, аналізу, самооцінки і самоствердження.

Проблеми ідентифікації поколінь, їх участі у виробничих процесах дуже складні і потребують окремих наукових пошуків. Етапи впровадження цифрових навичок та компетенцій на підприємствах (рис. 3.1) дають можливість виявити перелік цифрових навичок працівників, оцінити витрати, доходи, методи і ризики впровадження цифрових методів та підготувати відповідну систему мотивації.

З метою більш повного використання інноваційного потенціалу, посилення активності та результативності робітників доцільно застосовувати різні інструменти мотиваційного характеру: матеріальне та моральне заохочення новаторства та інноваторства; створення необхідних умов у вигляді достатньої свободи професійних дій; забезпечення підтримки ефективних комунікацій з колегами як всередині компанії, так і за її межами; забезпечення можливості кар'єрного розвитку працівників з високим рівнем сформованості необхідних компетенцій. Кінцевою метою процесу мотивації є випереджаюче освоєння нових компетенцій та їх ефективне застосування в роботі. Це можливо за тієї умови, якщо з самого початку навчання орієнтоване на виробництво і оптимізацію кожної стадії операційного циклу, а також заздалегідь визначено відповідність нових компетенцій потребам споживачів і вимогам виробництва.

Гейміфікація як метод формування цифрових компетенцій працівників.

Вітчизняні фахівці підкреслюють результативність створення на підприємствах умов розвитку творчого потенціалу персоналу молодих поколінь шляхом психолого-діагностичних тренінгів, використання мозкового штурму

(brainstorm), методу «шести капелюхів» Едварда де Боно, методу контрольних запитань, синектичних штурмів, щотижневого проведення HR-відділом ділових ігор [41], використання ігрових прийомів – гейміфікації.

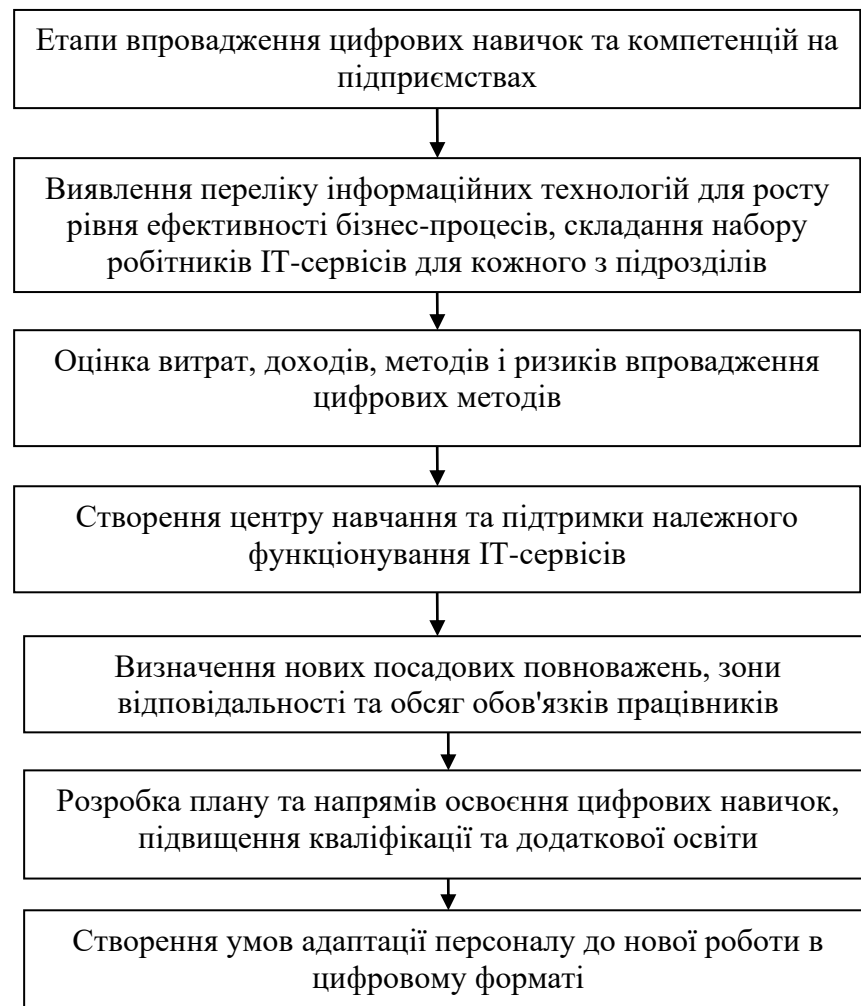


Рис. 3.1. Етапи впровадження цифрових навичок та компетенцій на підприємствах

Джерело: складено автором

Гра дозволяє переключити вектор уваги працівника з рутини на кінцеву мету, перемогу, задіяти змагальні мотиви та бажання досягнення успіху. У результаті співробітники відчувають себе необхідними, їх чують, об'єктивно оцінюють. Все це є потужним стимулом ефективної, результативної роботи підприємства.

Отже, цифровізація економіки приводить до того, що відбувається розвиток нового покоління персоналу в сучасних компаніях, що функціонує за системно новими законами і має власну систему цінностей. Сучасний персонал має

специфічні запити і потреби, що і зумовлює високий рівень необхідності їх мотивації до розвитку нових компетенцій в галузі цифрових технологій.

3.2. Впровадження системи ключових показників результативності будівельної компанії

Управління складним процесом будівництва передбачає врахування значної кількості факторів, які здійснюють вплив на ефективність бізнесу. Це безпекові фактори персоналу, ризики втрати фінансів в разі відмови замовлень, терміни виконання проектів, умови праці та ін. Для відстеження зазначених показників менеджментом компанії, при оцінці проектної ефективності, необхідними є наступні метрики.

1. Коефіцієнт втрат. Значна кількість будівельних матеріалів та ресурсів втрачається у виробничому процесі, тому важливим є їхній контроль. КРІ за втратами, допоможе зрозуміти джерела та причини витрат, за моніторингу персоналу і технічного стану техніки.

2. Перевищення витрат на оплату праці, відбувається при порушенні терміну виконання робіт. Ключовий показник ефективності «оплата праці за роботу понад терміни» буде доречним для поточних проектів, а менеджер зможе прийняти рішення щодо необхідності збільшення суми для замовника та чисельності команди.

3. Показник кількості дефектів на момент передачі об'єкта - завдання оптимізується за відстеження метрики «визначення ступеня пошкодження та можливі збитки». У керівництва формується розуміння якості проекту, що сприятиме контролю бюджету та графіку робіт.

4. Фактичний час будівництва для замовника - час визначений у договорі. Якщо у продовж реалізації проекту було внесено корегування, відраховується відповідний термін на їх внесення. Для розрахунку КРІ потрібні: дата початку будівництва, фактична дата передачі і кількість днів, витрачених на виправлення.

5. Відсоток неузгоджених змін. Частіше саме зміна умов впливає на виконання графіку робіт та вартість проекту. Для мінімізації фінансових ризиків про зміну повідомляється замовник. КРІ характеризує загальну вартість неузгоджених запитів щодо проектних змін.

6. Відсоток простою обладнання враховується на відповідний період для незапланованих налаштувань та обслуговування.

7. Відсоток незадіяної праці, як показник ефективності залежить не лише від роботи команди, але у більшому ступені від продуктивності керівництва. Оцінка управлінського часу сприятиме корегуванню системи управління командою, із відповідним розподілом виробничого навантаження.

8. Результати КРІ за показником «кількість нещасних випадків» мають бути нульовими. Показник уможливує прогнозування загальної продуктивності та бюджетного перерахунку в разі ризиків. І тоді стане зрозумілим питання підвищення техніки безпеки та освітнього рівня персоналу.

Отже, ключові показники ефективності не лише впливають на прибуток будівельної компанії, а значно покращують проектну результативність за витратами, якістю проектів, продуктивністю персоналу та допомагають усвідомити, як надати замовнику більш якісний будівельний продукт.

Ступінь мотиваційного задоволення працівників сприяє збільшенню ефективності діяльності підприємства. Тому необхідним є контролювання витрат на управління системою мотивації, для цього існують ключові показники ефективності. Інструмент КРІ надає можливість контролювати діяльність компанії, що є основою для внесення коригувань. Зростання вартості моделі визначення рахунків, на основі КРІ, усуває необхідність аудиту працівників, оскільки сам працівник усвідомлює, вплив результатів своєї роботи на розвиток компанії. Показники ефективності для будівельної компанії (табл. 3.2).

Система показників ефективності КРІ для компанії «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»

Показник	KRI, Ключові індикатори результатів	RI, Індикатори результатів	PI Показники ефективності	КРІ Ключові показники ефективності
Будівельно-технічний відділ	Безперебійність виконання договірних зобов'язань	Кількість розроблених проектів архітектурних рішень	Кількість розроблених архітектурних рішень	Кількість проектів не виконаних вчасно
Комерційний відділ	Рівномірність і безперебійність забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства	Кількість ділових зустрічей із потенційними покупцями будівельного продукту	Кількість підписаних договорів на купівлю будівельного продукту	Кількість «зірваних» контрактів
Відділ матеріально-технічного постачання	Безперебійність забезпечення матеріально-технічними ресурсами; вчасне виконання замовлень	Кількість ініціатив щодо вибору постачальників сировини і матеріалів	Кількість підписаних договорів постачання	Кількість «зірваних» договорів, прострочені/неповні поставки
Адміністративний відділ	Відсутність нещасних випадків на виробництві та порушень ТБ	Кількість стягнень за порушення правил з охорони праці і техніки безпеки	Рівень професійних захворювань	Кількість нещасних випадків на виробництві; кількість працівників без вступного навчання більше двох тижнів після початку роботи

Джерело: складено автором

Для стратегічного управління діяльністю відділу суттєвим є використання системи КРІ, за допомогою якого вирішується завдання: вимірювання ефективності персоналу та вплив можливих варіацій мотиваційної складової на даний показник; забезпечення успішного виконання партнерських зобов'язань; ідентифікація показників, що найбільшою мірою впливають на розвиток відділу; зосередження на ключових процесах; виявлення критичних чинників та ін.

Місцерозташування системи КРІ в загальній структурі відділу закупівель представлено в Додатку В.

За правильного опрацювання запропонованої системи КРІ, з урахуванням специфічності будівництва, необхідно також формувати виважену кадрову політику, тому що професійні якості менеджера, рівень його експертності та комунікаційних навичок, володіння технологіями закупівель безпосередньо впливають на загальні результати відділу. Особливої уваги заслуговує стан внутрішньому клімату в колективі поряд із формуванням сприятливих умов щодо мотивації та ініціативності персоналу відділу. В табл. 3.3 представлено пакет факторів впливу на результативність відділу закупівель.

Таблиця 3.3

Мотиваційний пакет факторів впливу на результативність відділу закупівель

Фактори мотивації	Фактори підтримки
Перспективи кар'єрного зростання	Постійна частина заробітної плати
Розподіл об'єму роботи відносно вподобань та професійних схильностей окремого менеджера	Пільги, соціальний пакет
Оцінка роботи з боку керівництва	Режим праці та відпочинку
Свобода в діях та особиста відповідальність за результат	Престижність та імідж всієї компанії
Створення умов для здорового конкретного змагання	Корпоративна культура, загальноприйняті цінності
Можливість особистого зростання	Правила та норми поведінки
Створення атмосфери командної праці	
Інше	Інше

Джерело: складено автором

Вдосконалення системи застосовуваних факторів дозволить покращити задоволеність співробітників від повсякденної роботи, що, в свою чергу,

підвищить результативність відділу в цілому. Налагодження ефективної роботи відділу потребує прийняття важливих управлінських рішень, що мають ґрунтуватися на основі аналізу показників результативності. Використання показників результативності КРІ дозволяє виявити та скорегувати конкретні завдання, необхідні для досягнення запланованих цілей, більш ефективно керувати наявними ресурсами в ключових сферах діяльності, контролювати економічну та оперативну діяльність компанії тощо.

Персоналу будівельної компанії належить провідна роль у забезпеченні виробничої ефективності. Тому удосконалення бізнес-процесів, пов'язаних із ефективним управлінням персоналу здатне формувати резерв для покращення показників результативності підприємства. Не менш важливою умовою для цього виступає впровадження ефективної системи оцінювання, що сприятиме: підвищенню продуктивності праці працівників; загальної керованості підприємства; мотивації і лояльності персоналу; визначенню потреби в розвитку та навчанні та ін.

Для підвищення загальної ефективності персоналу компанії пропонуємо оцінювання працівників здійснювати на основі ключового індикатора ефективності. Ефективності КРІ-системи характерними будуть: адресність, тобто закріпленість показника за конкретним працівником; відповідність КРІ корпоративним цілям; ґрунтування на актуальних даних; збалансованість КРІ; підтримка індивідуальними стимулами та ін. Оцінювання здійснюватиметься за використання «матриць КРІ», які передбачають оцінку результатів у відповідності до професійних обов'язків.

Запропоновано оцінювання виконання КРІ менеджером закупівель будівельної компанії (табл. 3.4).

Пріоритетним завданням у роботі менеджера є виконання заявок на закупівлю, співвідношення вхідних та ринкових цін на сировину і матеріали. Відповідність оцінювання фахівця визначається співвідношенням планового і фактичного значень, а потім результати підводяться до підсумкового показника. Інша оціночна складова передбачає зворотній зв'язок, або «зовнішню» оцінку

працівника з позицій «члена команди» (Додаток Д). Запропоновані критерії відображають залученість працівника за позиціями: ефективність взаємодії та комунікацій, залученість в роботу, відданість власній справі.

Таблиця 3.4

**Оцінювання виконання КРІ менеджера відділу закупівель
інструментом «Матриця КРІ»**

Мета	КРІ	Відсоток	Од. виміру	План	Факт	Індекс, %	Підсумок, %
Виконання плану закупівель	Відсоток виконання заявок на закупівлю в термін	40	%	100	95	95	38,0
Економія витрат на закупівлю	Коефіцієнт співвідношення вхідних та ринкових цін на сировину та матеріали	30	-	0,833	0,802	96,2	28,5
Оптимізація обсягів закупівель та економія складського простору	Сума залишків сировини та матеріалів	15	грн.	100000	110000	110	14,3
Підвищити задовільність внутрішніх клієнтів	Відсоток задовільності внутрішніх клієнтів	15	%	100	99	99	14,3
Підсумок, %							95,1

Джерело: складено автором

За результатами оцінювання визначається середній підсумковий грейд. Розрахунковий інтегрований показник аналізується. Для визначення фахівця відділу закупівель для підвищення, обирається співробітник, який набрав найвищий інтегрований показник. За плановості оцінювання, розробляється відповідна шкала реагування на результати оцінки (табл. 3.5).

Система може бути використана при визначенні премій або для підвищення. Впровадження ефективної системи оцінювання персоналу за методикою КРІ створює можливості до зростання основних результатів діяльності будівельної компанії.

Шкала реагувань на результати оцінювання персоналу

Інтегрований показник	Реагування
95 – 100%	Працівник з таким результатом має бути обов'язково заохочений, оскільки він легко справляється зі своїми обов'язками. За кварталним оцінюванням пропонується премія у розмірі 100% від місячної ставки. Одночасно доречно переглянути показники КРІ та збільшити їх на наступний квартал, щоб працівник не втратив мотивацію та зацікавленість. За можливості працівника підвищити
80 – 94%	Працівник показав добрий результат. З метою мотивації, він може бути заохочений кварталною премією у розмірі 30% від місячної ставки. Проте керівник повинен виділити зони розвитку свого підлеглого та розробити план усунення недоліків.
60-79%	Керівник повинен має проаналізувати всі показники працівника, виділити зони розвитку, провести бесіду для виявлення причини недостатньої мотивації, вислухати його думку щодо своєї оцінки. Керівник та підлеглий розробляє план розвитку та навчання, обирає наставника серед інших працівників, який буде допомагати оцінюваному працівнику. Переглядаються показники КРІ
Менше 60%	Ставиться питання про звільнення співробітника. Визначається випробувальний термін, щоб працівник мав можливість виправитися та покращити інтегральний показник

Джерело: складено автором

Система може бути використана при визначенні премій або для підвищення. Впровадження ефективної системи оцінювання персоналу за методикою КРІ створює можливості для зростання основних результатів діяльності будівельної компанії. Це дозволяє не лише об'єктивно оцінити внесок кожного працівника в загальний успіх організації, але й виявити слабкі місця в команді, де потрібні додаткові навчання або підтримка.

Застосування КРІ дозволяє керівництву будівельної компанії зосередитися на ключових показниках ефективності, які безпосередньо впливають на досягнення стратегічних цілей. Наприклад, це можуть бути показники, пов'язані з термінами виконання проектів, якістю виконаних робіт, витратами, безпекою на будівельному майданчику та задоволеністю клієнтів.

В більшості західних компаній спостерігається тенденція до індивідуального встановлення заробітної плати, використанням багатofакторних методів оцінки заслуг працівника. Наведемо систему оцінки результатів праці для інженерно-технічних працівників будівельної компанії (табл. 3.6).

Система бальної оцінки результатів праці інженерно-технічних працівників

Чинники оцінки	Ступінь відмінності	Рівень бальної оцінки результатів праці в інтервалі
Якість виконання проекту, робіт	A	90 - 100
Якість та своєчасність рішень, що прийняті під час розроблення та впровадження проекту	B	82 - 89
Нові рішення під час розроблення та впровадження проекту	C	60 - 81
Активність та ініціативність під час розроблення та впровадження проекту	D	36 - 59
Термін виконання проекту, робіт	E	12 - 35

Джерело: складено автором

Щокварталу, за спеціальною анкетною, керівник надає оцінку ефективності та якості праці, а спеціальна комісія – щорічну «оцінку заслуг» кожного працівника. Така оцінка дає можливість керівництву вжити заходів щодо стимулювання тих, хто добре працює та покарання для тих, хто працює незадовільно.

Пропонуємо багатфакторну модель оцінки заслуг, яка включає в себе чотири фактори і чотири ступені (табл. 3.7).

Після проведення оцінки заслуг, результати аналізуються та обробляються, що дає можливість виявити найкращих працівників, які заслуговують на заохочення, а також визначити тих, хто потребує додаткового навчання чи підтримки.

Таким чином, впровадження багатфакторної моделі оцінки заслуг сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи, але й створенню більш прозорої та об'єктивної системи управління персоналом, що в свою чергу підвищить рівень задоволеності працівників та їхню лояльність до компанії.

Багатофакторна модель оцінки заслуг

Оцінка заслуг															
Швидкість виконання робіт				Самостійність прийняття рішень				Ініціативність у роботі				Відносини в колективі, ставлення до колективу			
Дуже повільно, 0 балів	Повільно, 1 бал	Швидко 2 бали	Дуже швидко, 3 бали	Ухиляється від відповідальності, 0 балів	Перекладає відповідальність на іншого, 0 балів	Приймає рішення самостійно, 2 бали	Шукає відповідальну роботу, 3 бали	Йде протореною дорогою, 0 балів	Зрідка подає пропозиції, 1 бал	Подає пропозиції, 2 бали	Подає оригінальні пропозиції, 3 бали	Антагоністичність, 0 балів	Нейтральність, 1 бал	Пасивно контактований, 2 бали	Активно контактований, 3 бали

Джерело: складено автором

Засобами стимулювання у таких ситуаціях є підвищення посадового окладу, встановлення доплат і надбавок, підвищення за посадою, заходами покарання – зниження посадового окладу до мінімального розміру за цією посадою, переведення на нижчу посаду, звільнення з роботи тощо. Формування ефективно діючої преміальної системи для підприємства повинно мати економічне обґрунтування доцільності преміювання, із визначенням джерел преміювання; формування показників та умов преміювання.

Організаційно-економічна модель преміальних систем має створюватися за принципами: а) визначення показників та умов преміювання окремих категорій персоналу; б) поділ показників та умов преміювання на основні і додаткові. Основні показники, досягнення яких має вирішальне значення для розв'язання проблем колективу, або працівника. Додаткові – мають стимулювати достатньо важливі здобутки трудової діяльності; с) заборона виплати премій за невиконання основних показників та умов преміювання; d) відповідність показників і умов преміювання завданням виробництва із реальною залежністю від трудових зусиль; е) визначення рівня показників та умов, що дають підставу для

нарахування винагороди; f) обґрунтування розмірів премії та визначення відносного коефіцієнта ефективності для забезпечення відповідності розміру заохочення величині трудового внеску колективу чи працівника (Додаток 3).

Основою нарахування конкретних сум коштів є система «оцінки заслуг», або система оцінки ефективності індивідуальних результатів праці робітників з урахуванням їх особистих якостей і ставлення до праці. Система базується на бальній оцінці, яка потім переводиться в інтегральний коефіцієнт оцінки результатів праці робітника, що дає змогу коригувати розмір стимулюючих виплат (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Система бальної оцінки результатів праці робітників

Чинники та показники оцінки	Коеф.	Бальна оцінка результатів праці робітника з урахуванням коефіцієнта				
		1 бал	2 бал	3 бали	4 бали	5 балів
1. Майстерність						
1. Освіта	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
2. Досвід	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
2. Зусилля						
3. Фізичні	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
4. Розумові та візуальні	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
3. Відповідальність						
5. Виконання норм праці та виробничих (нормованих) завдань	0,15	0,15	0,30	0,45	0,60	0,75
6. Використання устаткування	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
7. Додеоржання технологічних процесів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
8. Раціональне використання сировини та матеріалів	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
9. Якість робіт	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
10. Забезпечення безпеки робітників, що оточують	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
4. Умови праці						
11. Загальний характер	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25
12. Неминучі ризики	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
5. Особиста оцінка						
13. Ініціативність	0,10	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50
14. Старанність	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25

Джерело: складено автором

Преміювання інженерно-технічних працівників будівельної компанії здійснюватиметься таким чином: 50% встановленої премії виплачується за

виконання основних показників і 50% премії – за досягнутий коефіцієнт ефективності та якості роботи бригади, який виступає як додатковий показник преміювання. За колективного нарахування премії можливе застосування коефіцієнту трудової участі під час розподілу премії між працівниками. Доповнюючи системи оцінювання трудового внеску працівників одноразовими преміями і винагородами, керівництво компанії може заохочувати та розвивати у працівників якості, які безпосередньо впливають на ефективність роботи - авторитет у колективі, відданість компанії, загальна та професійна культура тощо.

Отже, запропонована система стимулювання сприятиме оптимізації мотиваційної системи будівельного підприємства.

3.3. Контролінг персоналу, як інструмент ефективного управління працівниками будівельної компанії ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»

Менеджмент зазнає труднощів з проблемами мотивації і управління персоналом. Саме тому важливим для кожного суб'єкта господарювання постає впровадження контролінгу мотивації персоналу, як системи управління людськими ресурсами, заміна одного елемента в якій призводить до зміни системи в цілому. Мотивація є елементом цієї системи, отже, змінюючи мотиваційну схему можна змінити усю систему в цілому. Контролінг як процес може бути спрямованим на перспективний розвиток персоналу підприємства, головне його завдання – орієнтація управлінського процесу на збагачення виробничого процесу і прибутковості підприємства. Порядок реалізації контролінгової концепції мотивації персоналу представлено в Додатку Ж.

Проведення контролінгу мотивації персоналу – це індивідуальний алгоритм контролінгу, який складається під досліджуване підприємство, виходячи з цілей його діяльності і наявної системи мотивації (табл. 3.9).

Методи контролінгу мотивації

Метод	Зміст
Вивчення та аналіз діючої документації компанії	– аналіз документів, пов'язаних з мотивацією персоналу; – отримання об'єктивної інформації про персонал
Структуроване інтерв'ю з топ-менеджментом	– вивчення кадрової політики у сфері мотивації персоналу; – аналіз системи матеріальної і нематеріальної мотивації
Анкетування персоналу	– опитування по групах (отримання відповіді на відкриті і закриті питання)

Джерело: складено автором

Контролінг мотивації персоналу включає підфункції і цілі: мобілізацію мотиваційних можливостей; пошук раціональної системи оплати праці; поділ співробітників за групами залежно від рівня їх успіхів; моральне стимулювання та ін. Індикаторами досягнення цих підфункцій і цілей, відповідно, є: корегування заробітної плати і продуктивності праці, порівняння заробітної плати між персоналом, опитування керівників і персонал, стан психологічного клімату, задоволеність працею тощо. Впровадження контролінгу мотивації персоналу має враховувати певні засади (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Основні положення впровадження контролінгу мотивації персоналу

Напрямок контролінгу	Зміст контролінгу	Результат для керівника
Діагностика системи мотивації і стимулювання персоналу	– оцінка положень про оплату праці, преміювання, стимулювання і т.ін.;	Висновки щодо використовуваних засобів мотивації, їх ефективності
Діагностика системи мотивації і стимулювання персоналу	– оцінка положень про оплату праці, преміювання, стимулювання і т.ін.; – аналіз використовуваних форм і систем стимулювання, їх зв'язку з мотивацією персоналу; – аналіз фонду оплати праці, штатного розпису, середнього рівня заробітної плати	Рекомендації зі вдосконалення системи мотивації і стимулювання праці

Джерело: складено автором

Контролінг мотивації персоналу може бути реалізований за напрямками: вивчення існуючої системи мотивації праці персоналу із аналізом документів, які відбивають систему мотивації персоналу: колективний договір, регламентації процесів управління персоналом, оплати праці та преміювання. За іншим напрямом анкетуванням оцінюється задоволеність персоналу системою мотивації праці на підприємстві. Порядок розробки і реалізації методики проведення оцінки задоволеності персоналу мотивацією праці наступний.

1. Вибір об'єкта оцінки – категорії персоналу: топ-менеджери, лінійні керівники, менеджери, фахівці та ін.

2. Виявлення структури чинників задоволеності і проведення першого анкетування персоналу, коли працівникам вибраної категорії пропонується оцінити міру важливості для них кожного із вказаних чинників у балах від нуля («зовсім неважливо») до десяти («критично важливо»). Отримані бали використовують для ранжування чинників і обчислення корегуючих коефіцієнтів. Коефіцієнти є числами від нуля до одиниці, в сумі ті, що дають одиницю. Визначаються коефіцієнти в довільній формі експертами - менеджерами з управління персоналом.

3. Проведення повторного анкетування, у рамках якого кожен чинник мотивації, виявлений при першому анкетуванні, за шкалою оцінюється співробітниками.

4. Розрахунок індексів задоволеності персоналу з урахуванням корегуючих коефіцієнтів, аналіз результатів за врахування оціночної шкали задоволеності персоналу.

Розрахунок індексів для працівників ремонтно-будівельної бригади компанії, представлено в табл. 3.11.

Розрахунок індексів задоволеності персоналу мотивацією праці

Фактор, (Ф)	Корегуючі коэф., (W)	Бали, виставлені працівниками підприємства, (Бі)					Середній бал за фактором, (Ф _{ср})	Задоволе- ність (J _{уд}) за фактором, %
		1-й працівник	2-й працівник	3-й працівник	4-1 працівник	5-1 працівник		
1. Задоволеність постійною частиною оплати праці	0,1	9	10	10	9	6	8,8	8,8
2. Задоволеність змінною частиною	0,35	4	4	9	9	4	6	60
3. Можливість професійного і особистісного росту	0,2	7	7	9	8	7	7,6	76
4. Задоволеність умовами праці (оснащеність робочого місця)	0,01	7	7	9	8	6	7,4	74
5. Визначення зі сторони колег	0,04	3	4	9	7	4	5,4	54
6. Атмосфера здорового змагання в колективі	0,3	7	9	10	7	4	7,4	74
7. Індекс задоволеності, J _{уд} . інд.		6,1	6,8	9,3	8,0	5,2	7,1	57,8

Джерело: складено автором

На підприємстві, з точки зору кожного співробітника, індекси задоволеності за кожним чинником обчислюються за ф.:

$$\Phi_{ср} = \frac{\sum B_i}{n} \quad (3.1)$$

де Ф_{ср} – середній за фактором;

Б_і – бал за даним фактором, виставлений і-м працівником;

n – кількість працівників.

Згідно табл. 3.3, середній бал за фактором «задоволеність постійною частиною оплати праці», становив: $(9 + 10 + 10 + 9 + 6) / 5 = 8,8$.

$$J_{уд.} = \frac{\Phi_{ср.}}{B_{max}} \quad (3.2)$$

де $J_{уд.}$ – індекс задоволеності персоналу мотивацією праці;

B_{max} – максимальні кількість балів за шкалою оцінки факторів задоволеності мотивацією праці.

$$\text{Отже: } J_{уд.} = \frac{8,8}{10} * 100 = 88,0\%.$$

Як результат розраховуються індивідуальні індекси задоволеності співробітників, що враховують задоволеність по кожному чиннику з урахуванням корегуючого коефіцієнта:

$$J_{уд. \text{ інд.}} = \sum W * B_i \quad (3.3)$$

де $J_{уд. \text{ інд.}}$ – індекс задоволеності працівника мотивацією праці;

W – корегуючий коефіцієнт.

Індекс задоволеності мотивацією праці для першого працівника, становитиме:

$$J_{уд. \text{ інд.}} = \sum 0,1 * 9 + 3,5 * 4 + 0,2 * 7 + 0,01 * 7 + \dots + 0,04 * 3 + 0,3 * 7 = 5,99.$$

Загальний індекс задоволеності персоналу розраховується за ф.:

$$J_{уд. \text{ інд.}} = \sum W * F_{ср.} \quad (3.4)$$

де $J_{уд.}$ – загальний індекс задоволеності персоналу мотивацією праці;

W – коректуючий коефіцієнт для фактора;

$F_{ср.}$ – середній бал за фактором.

Розраховуємо загальний індекс задоволеності:

$$J_{уд.} = \sum 0,1 + 8,8 + 0,35 * 6 + 0,2 * 7,6 + 0,01 * 7,4 + \dots + 0,04 * 5,4 +$$

$$+ 0,3 * 7,4 = 7,1.$$

Значення індексу задоволеності ($Jud. = 7,1$) свідчить про те, що в цілому в будівельній компанії існує середній рівень задоволеності мотивацією праці. Ступінь задоволеності визначається залежно від обраної шкали оцінки чинників задоволеності, яка може бути представлена в наступному вигляді (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Інтерпретація числових значень загального індексу задоволеності мотивацією праці

Ступінь задоволеності	Індекс задоволеності, $Jud.$
Високий рівень задоволеності	9 - 10
Середній рівень задоволеності	7 - 8
Низький рівень задоволеності	5 - 6
Рівень незадоволеності	Менше 5

Джерело: складено автором

Отже, результатом аналізу виявлено низький рівень задоволеності за чинниками «задоволеність змінною частиною оплати праці» і «визнання з боку колег», значення коефіцієнтів задоволеності, відповідно, до 6 і 5,4.

При дослідженні задоволеності мотивацією праці можуть бути використані методи та чинники відносно усього персоналу та окремих посадових груп. Це дозволяє з'ясувати, на які чинники менеджерів з управління персоналом, або керівників компанії необхідно звернути увагу та якої зміни в системі мотивації і праці вони потребують. Таким чином, позитивний ефект від впровадження системи ключових показників контролінгу мотивації персоналу обумовлено підвищенням загальної його ефективності, оскільки у кожного працівника встановлюється зв'язок між власними професійними обов'язками і оперативними та стратегічними цілями.

Для підвищення загальної ефективності будівельної компанії, контролю ресурсів, покращення комунікації із клієнтами, пропонуємо програму, адаптовану для підприємств будівельної галузі [51].

Мобільним додатком RemOnline команди починають продуктивно працювати в офісі та на будівельних об'єктах. Зі смартфонів майстри отримують доступ до всіх важливих інструментів для роботи: створення замовлень та

кошторисів будівельних робіт, зміна статусів і деталей замовлень в реальному часі, формування рахунків для клієнтів та прийом платежів через LiqPay/RO Pay та багато інших дій.

Автоматизований збір відгуків, як потужний інструмент для залучення лояльних клієнтів і підвищення довіри до компанії. Процес збору відгуків і відповідей на них допомагає покращити імідж та оперативно вирішувати конфлікти, коли клієнт незадоволений. Системи NPS оцінювання: п'ятибальна та бінарна, для глибшого розуміння потреб клієнтів.

Миттєва аналітика для управління будівельним бізнесом: відстеження даних в динаміці, щоб зрозуміти, які проекти, роботи або співробітники впливають на загальну ефективність бізнесу. Система аналітики надає чітке уявлення про стан справ у компанії та дозволяє швидко реагувати на будь-які зміни. Потужна система звітів із візуалізацією у вигляді діаграм і трендів; контроль ефективності рекламних компаній. Програма надає можливість приймати обґрунтовані рішення на основі показників для отримати чіткої уяви щодо продуктивності команди та виявлення ділянки для покращення. Використання таск-менеджера для контролю процесів у команді. Можливості щодо: розподілу та керування ресурсами команди на різних локаціях; відстеження доступності і завантаженості персоналу.

З метою підвищення мотивації персоналу будівельної компанії «Новий Дім Квартал» пропонуємо впровадити систему дистанційного навчання AcademyOcean – це програмне забезпечення для проведення комплексної оцінки персоналу, формування кадрового резерву та управління очним/аудиторним навчанням [52].

Дистанційне навчання підтримується: редактором програм навчання, супроводом SCORM, AICC, конструктором тестів, автоматичним призначенням залежно від посади чи підрозділу. Аудиторне навчання забезпечується: каталогом внутрішніх та зовнішніх тренінгів, базою тренерів; погодження заявок на навчання, зворотний зв'язок за результатами навчання. Оцінка компетенцій: конструктор оціночних форм, оцінка окремих проявів чи компетенції загалом, ваги компетенції та проявів.

Програма допомагає визначати та оцінювати завдання і цілі, у формулюванні завдань у контексті функціонального та адміністративного керівника. Складати плани індивідуального розвитку із прив'язкою до компетенцій та сфер розвитку, оцінювати виконання планів. Модуль «Оцінка персоналу». Конструктор оціночних форм із можливістю комбінувати у вигляді всіх видів оцінки: компетенцій, якісних і кількісних показників ефективності, виконання поставлених завдань, досягнення цілей, оцінка виконання планів індивідуального розвитку. Функціонал містить конструктор процесу оцінки з можливістю редагування етапів, їх послідовності та умов переходу; прив'язування ролей респондентів до етапів оцінки.

Управління оцінкою передбачає: відстеження заповнення анкети респондентами та просування її по бізнес-процесу оцінки, із можливістю індивідуально або масово перекласти анкету оцінюваного на будь-який етап, ознайомитись із анкетною адміністратору від імені користувача, змінити список респондентів, продовжити період оцінки. Комплексна оцінка персоналу передбачає: оцінку компетенцій за допомогою довідника компетенцій, настроюваних шкал оцінки, різні формулювання для різних ролей оцінюваних, управління вагами, необхідний рівень компетенцій. Оцінка КРІ: кількісні та якісні показники, обчислювані показники, якісні та кількісні шкали оцінки, що налаштовуються.

Отже, сьогодні цифрові технології трансформували навколишнє середовище, здійснюють вплив на менеджмент компаній та підприємств, на весь персонал. Інтеграція цифрових технологій у процеси бізнесу не лише підвищує ефективність управлінських функцій, але й значно покращує якість продукції та послуг, адаптуючи їх до змінюваних вимог споживачів. Це означає, що завданням кожного керівника виступає підвищення власної цифрової компетентності і створювати відповідні умови для розвитку власного персоналу в даному напрямі.

З метою підвищення результативності мотиваційної системи ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» запропоновано КРІ, як систему показників та оцінки результативності будівельної компанії, використанням «Матриці КРІ» та

оціночної системи зворотного зв'язку між безпосереднім керівником та працівником. Запропоновано систему бального оцінювання результатів праці ІТР будівельної компанії. Багатофакторна модель оцінки заслуг допоможе у визначенні працівників до нагородження, або переведення на вищу посаду.

Для покращення дієвості системи мотивації доречним стане контролінг мотивації персоналу, який процедурою двоетапного анкетування допоможе визначити ступінь задоволеності працівників існуючою системою мотивації. Метод, за допомогою розрахунків індексів задоволеності персоналу, визначає рівні індивідуальної та загальної задоволеності. Розрахункове значення індексу задоволеності для будівельної компанії показало, що загалом на підприємстві середній рівень задоволеності персоналу мотивацією праці. Але процес розвитку мотиваційної системи необхідно продовжувати.

З метою оптимізації виробничих та бізнес-процесів, контролю ресурсів, комунікації із клієнтами, збору клієнтських фідбеків запропоновано автоматизовану програму RemOnline. Підвищити мотивацію персоналу компанії допоможе система дистанційного навчання AcademyOcean, за проведення комплексних оцінок персоналу, для формування кадрового резерву та управління всіма видами навчання.

Таким чином, процес мотивації працівників до освоєння цифрових навичок та компетенцій будується відповідно до потреб і цінностей людини. Виявлення і формулювання потреб і цінностей працівників є основним напрямком впливу менеджменту підприємства на спонукання персоналу до активних дій у бажаному напрямі.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна а робота виконана за актуальною темою і присвячена вирішенню питання вдосконалення системи мотивації персоналу.

Дослідження приватної будівельної компанії ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» показало, що ним надаються якісні проектні, будівельно-монтажні та ремонтні роботи понад сімнадцять років діяльності на будівельному ринку. Аналіз фінансово-економічних показників показав дохідність компанії. Масштабне вторгнення вплинуло на зменшення власного капіталу і втрату економічних вигід. Мотиваційна система побудована на засадах матеріального стимулювання. До 2022 року в компанії відбувалося звільнення персоналу. Мотиваційна система компанії потребує суттєвого підвищення своєї результативності.

З метою підвищення ефективності мотиваційної системи ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ» запропоновано ключові показники ефективності, оцінку результативності компанії, за використання інструменту «Матриця КРІ», систему оцінки зворотного зв'язку між безпосереднім керівником та фахівцем. Запропоновано систему бального оцінювання результатів праці інженерно-технічних працівників будівельної компанії. Багатофакторна модель оцінки заслуг допоможе у визначенні працівників до нагородження, або переведення на вищу посаду. Дієвість системи мотивації підвищить запровадження контролінгу мотивації персоналу, яким визначається ступінь задоволеності працівників будівельної компанії існуючою системою мотивації. Метод, за допомогою розрахунків індексів задоволеності персоналу, визначить рівні індивідуальної та загальної задоволеності. Розрахунок індексу для будівельної компанії показав середній рівень задоволеності мотивацією праці. Оптимізація виробничих та бізнес-процесів, ресурсів, клієнтської комунікації, збору клієнтських відгуків буде здійснено використанням програми RemOnline. Підвищенню мотивації персоналу сприятиме система дистанційного навчання AcademyOcean, із проведенням комплексних оцінок персоналу, для формування кадрового резерву та управління всіма видами навчання.

Варто зазначити, що впровадження системи дистанційного навчання AcademyOcean дозволить не лише підвищити рівень кваліфікації працівників, але й сприятиме їх професійному розвитку. Це, в свою чергу, позитивно вплине на загальну продуктивність компанії, оскільки добре підготовлені фахівці здатні ефективніше виконувати завдання та досягати більш високих результатів.

Крім того, для покращення мотиваційної системи важливо впровадити регулярні тренінги та workshops, які дозволять співробітникам отримувати нові знання, обмінюватися досвідом та вдосконалювати командну взаємодію. Це також сприятиме формуванню позитивного корпоративного духу, що є важливим чинником для збереження працівників у компанії та зменшення плинності кадрів.

Система зворотного зв'язку між керівниками та працівниками стане ще одним важливим елементом мотиваційної стратегії. Регулярні зустрічі, де керівники можуть обговорювати досягнення, проблеми та пропозиції співробітників, створять відкриту комунікацію та дозволять вчасно реагувати на виклики, що виникають у процесі роботи.

Також важливо запровадити систему визнання досягнень працівників, що може включати як матеріальні, так і нематеріальні форми заохочення. Наприклад, впровадження щомісячних або щоквартальних нагород за видатні результати може стати потужним стимулом для підвищення продуктивності праці.

Звичайно, всі ці заходи вимагають комплексного підходу та зусиль з боку керівництва компанії. Важливо, щоб усі зміни були чітко комуніковані та впроваджені з урахуванням думки працівників. Лише таким чином можна досягти справжньої трансформації мотиваційної системи, що відповідатиме сучасним вимогам та сприятиме розвитку компанії.

Таким чином, реалізація запропонованих ініціатив не лише підвищить ефективність мотиваційної системи ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ», але й дозволить закріпити компанію на ринку будівельних послуг, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с. https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/alkema_0035.pdf
2. Атлас нових професій. URL:<https://profatlas.com.ua.atlaq.com/>
3. Бабіч Ю. До 2025 року будівельний ринок України істотно зміниться: чого очікувати покупцям. URL.: https://realestate.24tv.ua/do-2025-roku-budivelniy-rinok-ukrayini-istotno-zminitsya-chogo_n2117554
4. Білецький І. Будівельна галузь України: наслідки пандемії та перспективи подальшого розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. №3. С. 295–302. URL: <http://ujae.org.ua>
5. Богиня Д. П. Конкурентоспроможність і трудовий менталітет людського потенціалу в перехідній економіці України. Вісник КПНУ ім. Івана Огієнка. *Економічні науки*. 2009. Вип. 2. С. 128-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2009_2_29
6. Брюховецький Я.С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. Економічний вісник Донбасу. №2(64). 2021. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2021/2\(64\)/24-Briukhovetskii.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/2(64)/24-Briukhovetskii.pdf)
7. Будстандарт. ДСТУ EN ISO 12006-2:2020 Зведення будівель. Організація інформації про будівлі та споруди. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=97172
8. Будівельна галузь України: стан та прогнози. Паламарчук О.М., Петришина С.В. Економіка та суспільство Вип. № 51. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2497/2416>
9. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. No 3. С. 239–247.
10. Відновити будівництво під час війни: чотири головних виклики. URL:

<https://mind.ua/openmind/20251137-vidnoviti-budivnictvo-pid-chas-vijni-chotiri-golovnih-vikliki>

11. Воржакова Ю. П., Зоріна Є. Д. Мотивація персоналу в Industry 4.0. І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. С. 30-31.

12. В Україні збільшилась кількість жінок, які працюють на «чоловічих» посадах. URL: <https://ukrayina.pl/ukrayina/>

13. Данюк В. М. Безперервний розвиток персоналу як домінуючий чинник інноваційного виробництва. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2018. № 1. С. 36-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttpp_2018_1_4

14. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>

15. Державне підприємство «Український науково-дослідний навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації та якості». Наказ «Про прийняття національних стандартів» від 26.01.2022 № 23.

16. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 3019. № 3(55). С. 94–100.

17. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/>

18. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн.праць. Львів : РВВ НЛТУ України. 2010. С. 188-193

19. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. пос. К. : Либідь, 2002. 304 с.

20. Зелена М.І. Формування компенсаційного пакету як інструменту мотивації персоналу на промислових підприємствах дис. канд.. екон. наук: 08.0007 / М.І. Зелена. Хмельницький : Хмельницький нац. ун-т, 2019. С. 218.

21. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах

нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. No 1(3). С. 143-148.

22. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. No 11. С. 233–237. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf

23. Кириченко, О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. Вчені записки Університету КРОК. (3(71)). 46–53. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46>

24. Кириченко, О. (2024). Управління системою економічної безпеки підприємств та банківських установ з використанням цифрових технологій, інформаційно-аналітичного забезпечення. Вчені записки Університету КРОК, (2(74)), 131–138. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/722>

25. Кириченко, О. (2024). Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я, в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету КРОК, (1(73)), 158–165. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetukrok/article/view/686>

26. Кириченко, О. (2023). Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету КРОК, (4(72)), 94–101. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/645>

27. Кириченко, О. (2023). Розбудова ефективної системи менеджменту як основа забезпечення зростання якості управління та міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вчені записки Університету «КРОК», (1(69)), 86–93. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-86-93>

28. Кириченко О. С. (2021) Інвестиційно-інноваційне забезпечення промисловості України в умовах Четвертої промислової революції: монографія. К.: Університет економіки та права «КРОК», 368 с.

<https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/monografiji/1351-investytsiinoinnovatsiine-zabezpechennia-promyslovosti-ukrainy-v-umovakh-chetvertoi-promyslovoi-revoliutsii>

29. Кириченко, О. (2022). Концептуалізація актуальних напрямів економічного відновлення та розвитку підприємств. Вчені записки Університету «КРОК», (3(67), 26–33. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-67-26-33>

30. Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234

31. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

32. Кононова О.Є. Ефективність стратегії розвитку будівельного сектору національної економіки: теорія та методологія формування: монографія. Херсон: Гельветика, 2021. 432 с.

33. Корольова В.В. Поведінка персоналу у конфліктних ситуаціях на підприємстві / В. В. Корольова, Г. М. Пазєєва // Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей IV Наукової конференції (18 квітня 2024 р.). Київ: Університет "КРОК", 2024.

34. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2005. 308 с.

35. Латишева О., Сайко А. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 66-73.

36. Ліпич Л., Чорнуха І., Цимбалюк І. Формування стратегії розвитку будівельного підприємства в умовах інвестиційної конкуренції: моногр. Луцьк : ВежаДрук, 2015. 212 с.

37. Лучко Г., Когут І. Актуальні проекти стратегічного розвитку будівельної галузі України. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/67.pdf.

38. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. Вісник

студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. No 11 (1). С. 204–209.

39. Мала І.Б. Особливості системи мотивації управлінського персоналу / І. Б. Мала // Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: тези доповідей V Міжнародної конференції (Київ, 7 грудня 2023 р.). - Київ: Університет "КРОК", 2023. <https://conf.krok.edu.ua/SRE/SRE-2023/paper/view/1974>

40. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі Євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с.

41. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. К.: Академія. 2000. 864 с.

42. Національний інститут стратегічних досліджень. Гендерні диспропорції в Україні під час війни. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/henderni-dysproportsiyi-v-ukrayini-pid-chas-viyny>

43. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. No 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

44. Пазєєва Г.М. Компетентність персоналу та його загальна характеристика / Г.М. Пазєєва // Освіта та наука: трансформація, відповідальність, академічна свобода: тези допов. наукової конференції (Київ, 5 березня 2021 року). К.: Університет "КРОК", 2021. С. 117-121. <https://conf.krok.edu.ua/ONTR/ESTR/paper/view/397>

45. Петрова І., Угбога Огана Кондо. Навчання та розвиток як інноваційний інструмент у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Вчені записки Університету «КРОК». Вип. №1(73). 2024. С.105–114. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-105-114>

46. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: навч. пос. К.: КНЕУ. 2001, 528 с.

47. Програма доступного кредитування. URL:<https://eoselia.diia.gov.ua/>

48. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних

викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>

49. Пустовіт О.Г. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 3(76). С. 47 - 63. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>

50. Романюк А.О. Гейміфікація як елемент мотивації персоналу в умовах кризи. Економіка підприємства: теорія та практика: Матеріали XII Всеукраїнської студентської науково-практичної Інтернет-конференції (20–21 квітня 2023р., м. Луцьк. С.110-112.

51. Рихлевич Л. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Тернопільський національний економічний університет. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/31649716947/1>

52. Система мотивації персоналу – третя хвиля. URL: <https://clobbi.com/ru/blog/employee-engagement-3/>

53. Ситник Н. І. Організаційне навчання як складова менеджменту знань. Менеджмент і маркетинг інновацій. 2017. №3. С. 346-354. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-32>.

54. Стратегія розвитку підприємництва будівельної галузі. Левківська Л.М., Швець Т.В., Плотнікова М.Ф. *Інфраструктура ринку*. Поліський нац. ун-т. Вип. № 76. 2024. С. 29-36. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2024/76_2024/7.pdf

55. ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/35470943/

56. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*, №1(48). 2024. С. 47-55. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6>

57. Як стандарти ISO змінюють гру в будівельній галузі. URL: <https://www.viconsult.com/ru/publikatsii/standarty-iso-v-budivelnyy-haluzi/>

58. 10 навичок, які вам потрібні, щоб процвітати під час четвертої промислової революції. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills->

[you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/](#)

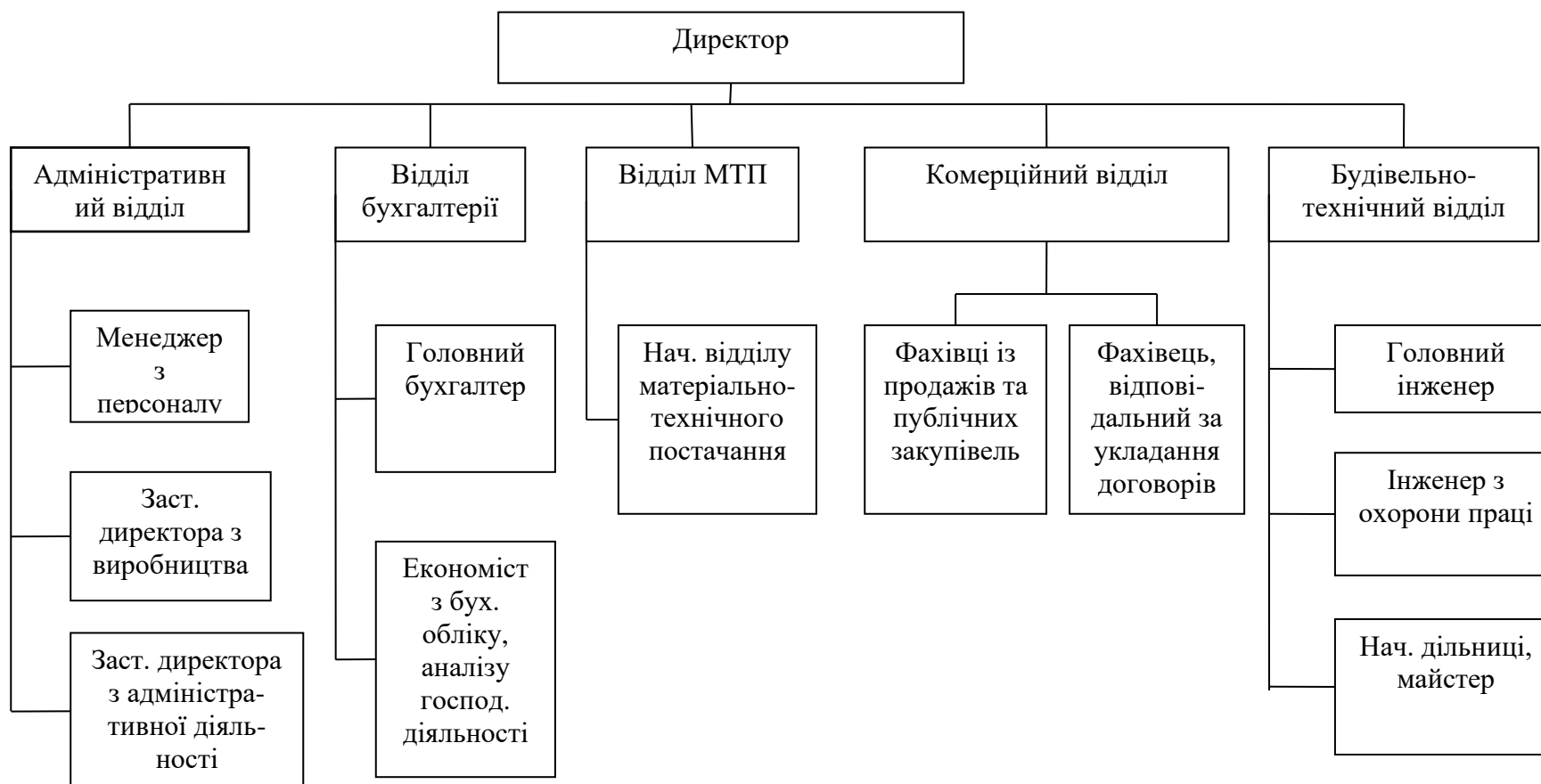
59. World bank <https://www.worldbank.org/ext/en/homeWorld>

60. Rubicon Holding. URL: <https://gc-rubicon.com.ua/about>

61. RemOnlin. URL: <https://remonline.ua/crm-for-services/>

62. AkademyOcean. URL https://academyocean.com/ua/employee-training?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_term

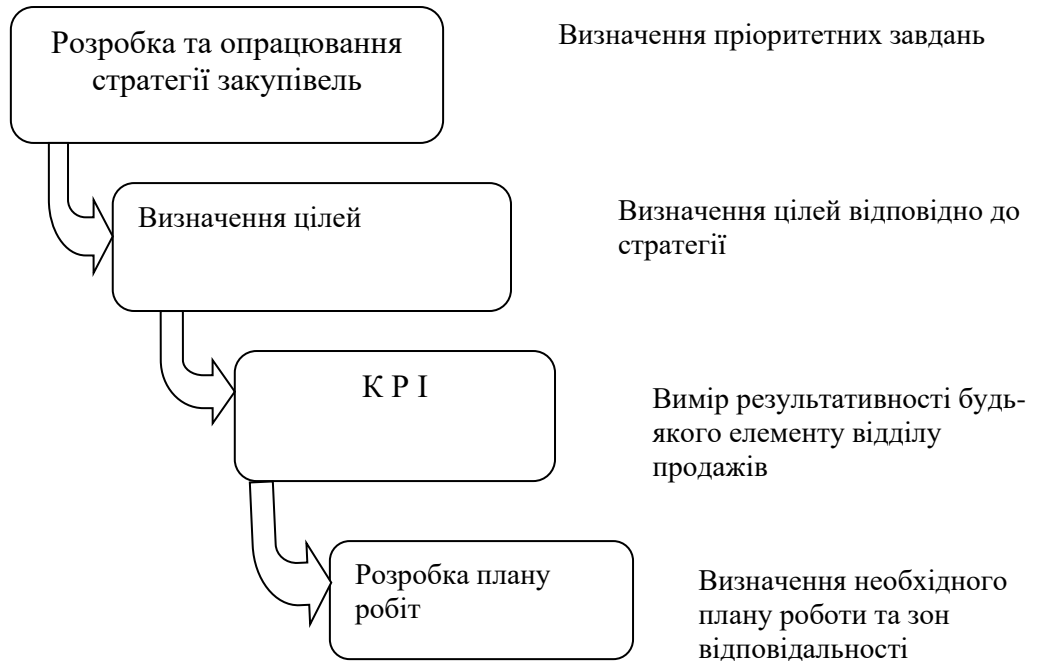
**Організаційна структура управління будівельної компанії
ТОВ «Новий Дім Квартал»**



**Переваги і недоліки організаційної структури
ТОВ «НОВИЙ ДІМ КВАРТАЛ»**

Переваги	Недоліки
Вивільнення засновників Товариства від детального вивчення виробничих завдань та управлінських проблем	Відсутність тісного взаємозв'язку та взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами
Фахове опрацювання, дослідження та аналіз управлінських рішень завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів	Відсутність тісного взаємозв'язку та взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами
Можливість залучення для вивчення і удосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків	Ускладнена реалізація технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки

Позиція системи КРІ в структурі відділу закупівель



Додаток Д

Оцінка зворотного зв'язку (feedback) між безпосереднім керівником та його співробітником

Критерій	Вагомість	Висока оцінка, 100%	Середня оцінка, 50%	Низька оцінка, 0 %	Підсумок
Виконання пунктів посадової інструкції	30%	Співробітник завжди виконує всі пункти своєї інструкції; у випадку необхідності виконує додаткові функції, які не передбачені інструкцією.	Майже всі пункти виконуються. Невиконання окремих пунктів інструкції легко коректуються після роз'яснення керівника. Повторних роз'яснень та нагадувань не потрібно	Більшість пунктів інструкції не виконуються. Невиконання окремих пунктів повторюється, потрібні додаткові роз'яснення керівника.	95,0
Зони відповідальності	20%	Співробітник повністю вирішує всі проблеми в зоні своєї відповідальності, в тому числі і нетрадиційні. Справляється з дорученнями, які не входять в зону його відповідальності	Співробітник має уявлення про свою зону відповідальності, переважно самостійно вирішує всі традиційні проблеми в межах своїх повноважень.	Співробітник має уявлення про свою зону відповідальності, але намагається обмежити її лише прописаними пунктами в посадовій інструкції. Певні традиційні проблеми в його зоні відповідальності періодично не можуть бути вирішені без допомоги інших співробітників і керівників	75,0
Контроль керівника	20%	У випадку необхідності виконання функції контролю за діяльністю інших співробітників	Потребує стандартний контроль керівника, в рамках регулярних зборів.	Потребує додатковий контроль і нагадування керівника за певними пунктами посадової інструкції. Керівник змушений повторно проводити роз'яснення	80,0
Якість роботи	30%	Співробітник завжди виконує роботу з високою якістю і намагається підвищувати її.	Співробітник виконує роботу, виходячи із стандартних вимог до якості.	Співробітник не завжди виконує свої посадові обов'язки якісно.	50,0
Підсумок					74,5

Порядок реалізації контролінгової концепції мотивації персоналу підприємств



Організаційно-економічна модель побудови преміальних систем

