

А. С. Завербний¹, Н. О. Шпак², С. Ю. Кісь³

Національний університет “Львівська політехніка”,

¹ кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності,

^{2,3} кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

ORCID: ¹ 0000-0001-7307-536X, ² 0000-0003-0620-2458, ³ 0000-0002-2710-2520

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ У БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ ЯК ЕЛЕМЕНТУ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

<http://doi.org/10.23939/semi2025.02.121>

© Завербний А. С., Шпак Н. О., Кісь С. Ю., 2025

Висвітлено особливості формування системи мотивування у будівельній галузі України як елементу кадрової безпеки підприємств. Актуальність зумовлена недостатньо висвітленими проблемами формування системи мотивування у будівельній галузі України як елементу кадрової безпеки підприємств. Констатовано функціональність системи мотивування в будівельній галузі. Розвинуто етапи, структурні компоненти процесу мотивування у будівельній галузі. Систематизовано інноваційні рішення під час формування системи мотивування працівників будівельної галузі.

Ключові слова: кадри, мотивування, ризики, економічна безпека, кадрова безпека, будівельна галузь.

Постановка проблеми

Кадрова безпека за сучасних умов, коли відбуваються систематичні трансформаційні процеси в Україні, зокрема у воєнний, повоєнний періоди, набула пріоритетного значення. Особливо це стосується стратегічних галузей української економіки, до яких належить будівництво. Підприємства будівельної галузі сьогодні стикаються зі серйозними викликами: передусім це нестача (брак) кваліфікованих працівників, старіння кадрів, низький рівень мотивування, трудова міграція тощо. Тому формування ефективної системи мотивування персоналу за вказаних умов є одним із ключових напрямів для забезпечення кадрової безпеки, що вплине на стійкість, стабільність, конкурентоспроможність вітчизняних підприємств будівельної галузі та інших.

Загалом проблемам управління персоналом присвятили праці такі науковці, як Л. В. Бондарчук [1, с. 77–82], І. А. Бутенко [3, с. 7–11], А. С. Завербний [8; 10, с. 63–68], М. І. Копитко [10, с. 63–68], А. І. Крамаренко [11, с. 194–202], Н. П. Ніколайчук [1, с. 77–82], С. В. Стрехова [19, с. 66–70] та інші.

Системи мотивації досліджували такі вчені, як О. М. Борисюк [2, с. 10–16], І. М. Дашко [5, с. 65–68], А. С. Завербний [8; 10, с. 63–68], Г. І. Клюка [2, с. 10–16], О. Є. Кузьмін [12, с. 123–130], П. Кушка [8], Р. Мишишин [8], Г. В. Назарова [14], Е. Р. Степанова [14], Т. Ю. Шафранська [21], Н. О. Шпак [12, с. 123–130] та інші.

Враховували сучасні проблеми воєнного часу у своїх дослідженнях мотивування праці такі науковці: В. О. Гадик [17, с. 58–66], О. Герасименко [4], С. П. Голець [20, с. 104–109],

Ю. О. Коваленко [20, с. 104–109], І. Когут [9], Н. К. Назаров [13, с. 325–331], А. Потапенко [4], О. Пригара [16, с. 108–114], Е. Р. Степанова [13, с. 325–331; 18], О. О. Пшик-Ковальська [17, с. 58–66], І. В. Черевань [20, с. 104–109], Л. Ярош-Дмитренко [16, с. 108–114] та інші.

Проблематика формування системи мотивування у будівельній галузі України як елементу кадрової безпеки підприємств висвітлена у працях таких фахівців, як Я. Булах [7, с. 106–114], О. В. Дикий [6, с. 155–163], І. В. Дружиніна [6, с. 155–163], М. Забаштанський [7, с. 106–114], Ю. В. Михайлова [6, с. 155–163], О. М. Малихіна [6, с. 155–163] та багатьох інших.

Формулювання гіпотез і постановка цілей

Мета статті полягає у вивченні особливостей формування системи мотивування у будівельній галузі України як елементу кадрової безпеки підприємств. У межах дослідження висунуто такі гіпотези:

Гіпотеза 1. Формування комплексної системи мотивування персоналу у будівельній галузі сприятиме зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню рівня кадрової безпеки підприємств.

Гіпотеза 2. Інтеграція інноваційних цифрових інструментів у систему мотивування (HR-аналітика, гейміфікація, мобільні застосунки, microlearning) забезпечить зростання продуктивності праці та лояльності працівників до роботодавця.

Основні цілі дослідження – теоретичні: уточнити сутність та зміст поняття “система мотивування персоналу у контексті кадрової безпеки підприємств”; визначити взаємозв’язок між ефективністю системи мотивування та рівнем кадрової безпеки у будівельній галузі; аналітичні: дослідити сучасний стан кадрового потенціалу будівельної галузі України в умовах війни та соціально-економічної нестабільності; оцінити чинники, що негативно впливають на рівень мотивованості та кадрової стабільності (трудова міграція, низька оплата праці, відсутність кар’єрних перспектив, психологічна втома тощо); прикладні: розробити механізм формування ефективної системи мотивування персоналу у будівельній сфері; визначити ключові структурні елементи та етапи її впровадження (діагностування, стратегічні цілі, інструменти матеріального й нематеріального стимулювання, цифрові рішення, оцінювання ефективності, інституційна підтримка); окреслити очікувані результати впровадження механізму (зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, формування стабільного трудового колективу, посилення кадрової та економічної безпеки).

Виклад основного матеріалу дослідження

За сучасних умов соціально-економічної нестабільності, турбулентності, зокрема спричиненої війною, будівельна галузь України відіграє ключову роль у відновленні інфраструктури, житлового фонду, промислових об’єктів тощо. Водночас вітчизняні підприємства будівельної галузі стикаються із гострою проблемою нестачі трудових ресурсів. Це зумовлено кількома чинниками, а саме: масовою трудовою міграцією, старінням кадрів, відтоком молоді, зниженням престижу будівельних професій тощо. Саме тому суттєво зростає значення кадрової безпеки (елементу загальної економічної безпеки) підприємства.

Одним із ключових інструментів для забезпечення кадрової стабільності є формування та реалізація ефективної системи мотивування персоналу. Ця система сприятиме зменшенню рівня плинності кадрів, підвищенню рівня продуктивності праці, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату, забезпеченню лояльності працівників до роботодавця. Водночас сучасна система мотивування вітчизняної будівельної галузі не завжди цілком відповідає реаліям ринку праці, потребам працівників, стратегічним цілям українських підприємств тощо.

Отже дослідження особливостей формування ефективної системи мотивування персоналу будівельної сфери України стає актуальним як із теоретичного, так і з прикладного погляду. Це сприятиме підвищенню рівня кадрової безпеки підприємств (отже, економічної безпеки), поліпшенню умов праці, зміцненню конкурентоспроможності вітчизняної будівельної галузі загалом.

Досліджуючи динамічність середньооблікової чисельності штатних працівників саме у вітчизняному будівництві (зміну кількісного складу робочої сили в галузі будівництва), потрібно зауважити важливість цього індикатора стану, розвиток галузі. Цей індикатор чутливо реагує на внутрішньоекономічні фактори (попит на будівельні роботи, рівень інвестування в галузь, державні програми тощо), на зовнішні (військові дії, макроекономічна ситуація, євроінтеграційні процеси тощо).

До 2022 р. індикатор мав позитивну тенденцію (рис. 1). А зниження припало на кризові роки, після 2022 р., у зв'язку із повномасштабною війною.

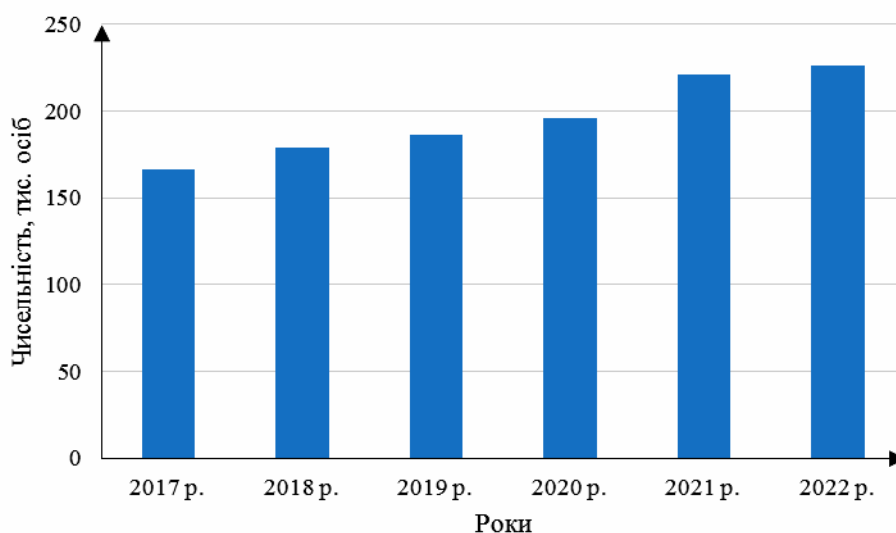


Рис. 1. Динамічність середньооблікової чисельності штатних працівників у вітчизняному будівництві за період 2017–2022 рр.

Джерело: побудовано на основі [15].

Конкретних даних (рис. 1) за 2023–2024 рр. немає у державній статистиці через, по-перше, воєнний стан, який значно обмежив можливість оперативного збирання статистики (звіти за виокремленими галузями неопубліковані), по-друге, у загальних статистичних збірках сектор “будівництво” не виокремлюється, інтегруючись до ширшого класифікування діяльності [15].

Позитивні чинники що сприяють зростанню індикатора є такими: активізування відновлювальних робіт; державна підтримка будівельної галузі; залучення міжнародної допомоги на інфраструктурні проєкти; розширенням приватного інвестування до житлового будівництва у безпечніших регіонах країни. Потрібно також зазначити про регіональні відмінності індикатора та його динамічності. Вона нерівномірна за регіонами (зростання чисельності працівників характерне передусім для західних, центральних областей, де зосереджено більшість внутрішньо переміщених осіб, нові об’єкти забудови). Також потрібно виокремити структурні зрушення. Адже спостерігається тенденція щодо зміни структури зайнятості у галузі (зростає попит на фахівців із реконструювання, інфраструктурного будівництва, енергоефективних технологій, часткове витіснення некваліфікованої робочої сили через автоматизування, цифровізування).

Отож вагомим є формування ефективної системи мотивування працівників цієї галузі. Система мотивування персоналу є “комплексом заходів матеріального / нематеріального впливу, що спонукає працівників до досягнення цілей підприємств, забезпечуючи їхню трудову лояльність, задоволення, стабільність, безпеку і надійність” [2; 4; 5; 12; 14; 17; 20; 21].

А ось кадрова безпека, передбачає “наявність стійкого, ефективного трудового потенціалу, здатного забезпечувати безперервну діяльність організації за умов зовнішніх, внутрішніх ризиків” [3; 5; 11; 13; 16; 18; 19].

І саме у будівельній галузі система мотивування виконує подвійну функцію. Вона стимулює підвищення рівня продуктивності праці, запобігає плинності кадрів, втраті кваліфікованих спеціалістів, формуванню тіньової зайнятості [6; 7; 11].

Адже, як показало дослідження в будівельній галузі України, підприємства стикаються із низкою кадрових проблем: трудова міграція (велика кількість кваліфікованих працівників виїжджає за кордон у пошуках кращих умов праці, оплати та безпеки); низький рівень оплати праці (у багатьох випадках заробітна плата не відповідає рівню навантаження, кваліфікації, ризиків, до яких останні роки додалися військові); відсутність кар'єрних перспектив (притаманні слабко розвинені внутрішні системи навчання, підвищення кваліфікації, просування по службі); психологічна втома, небезпека (умови праці часто є пов'язаними із високим рівнем стресу, травматизму, що суттєво знижує мотивування). Вказане засвідчило необхідність комплексного підходу щодо формування ефективної моделі мотивування та її подальше застосування.

Передусім доцільним є проведення діагностування, аналізування мотиваційної системи підприємства. Наступним етапом є аналізування рівня задоволеності працівників умовами праці, оплатою (винагородою), соціальними гарантіями тощо. Важливим також є оцінювання рівня плинності кадрів, рівня продуктивності, дисципліни, рівня ефективності тощо, а також виявлення чинників демотивування (через нерівномірне навантаження, невиправдане оцінювання результатів, непрозорість нарахування заробітної плати тощо). Використовуючи отримані аналітичні дані, можна будувати ефективну систему мотивування. Вона має містити такі структурні елементи (компоненти): конкурентоспроможна заробітна плата (розроблення механізму гнучкої системи оплати із урахуваннями продуктивності, складності, ризиків робіт); соціальне гарантування, пільги (медичне страхування, додаткові відпустки, забезпечення житлом, зокрема і зі збудованого, тощо); професійне зростання (запровадження програм наставництва (т'юторства, менторства), внутрішніх курсів підвищення кваліфікації тощо); визнання, заохочення (надання нематеріальних стимулів (подяк, грамот, участь у корпоративних заходах), які ефективно підтримуватимуть внутрішнє мотивування); забезпечення участі працівників в управлінні (залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень (а не лише до їх реалізації) сприятиме зростанню їхньої лояльності) тощо.

Водночас формування ефективної системи мотивування у будівельній галузі має відбуватися не як фрагментарна ініціатива окремих підприємств, а як системний, комплексний, цілеспрямований процес. Він має поєднувати галузеву специфіку, стратегічні цілі організацій, сучасні тенденції на вітчизняному ринку праці, враховувати безпекові чинники тощо. Вказаний процес повинен відбуватися шляхом формування механізму, який має охоплювати такі взаємопов'язані етапи, структурні компоненти:

1. Діагностування мотиваційної системи підприємства, рівня кадрової безпеки, про які вже йшлося вище.

2. Формування стратегічних цілей кадрової політики. Цей етап має містити такі компоненти: встановлення чітких пріоритетів (збереження ключових фахівців, залучення молодих кадрів, зменшення плинності, підвищення кваліфікації); узгодження мотиваційної політики, політики кадрової безпеки зі загальною стратегією підприємства.

3. Формування структури системи мотивування (мотиваційна система має класично складатися із таких компонентів: матеріальні стимули (конкурентоспроможна зарплата (із чітким врахуванням категорії робіт, кваліфікації, стажу); надбавки за стаж, рівні складності робіт, понаднормову роботу, умови праці, відрядження тощо; премії за позитивними результатами виконання проєктів, сезонів, етапів будівництва; соцпакети (медичне страхування, харчування, транспорт, житло тощо); нематеріальні стимули (програми професійного навчання, розвитку; система кар'єрного зростання із чіткими і прозорими критеріями просування), формування корпоративної культури, визнання заслуг працівників, публічне заохочення, залучення до прийняття управлінських рішень, опитування, внутрішні ініціативи тощо).

4. Запровадження сучасних цифрових рішень (рис. 2).

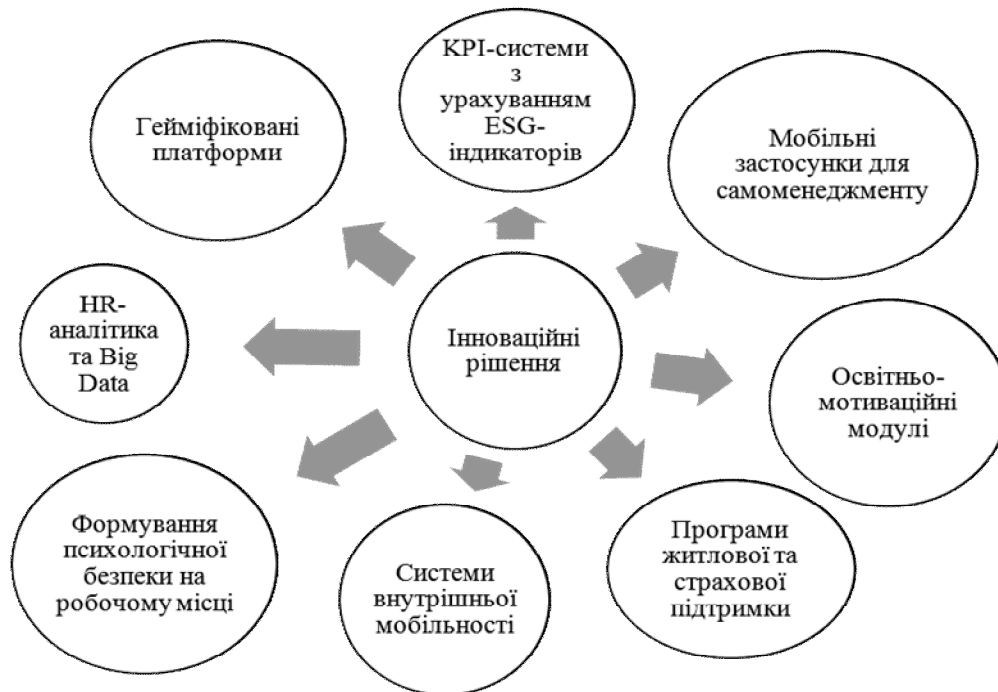


Рис. 2. Інноваційні рішення під час формування системи мотивування працівників будівельної галузі

Джерело: авторська побудова на основі [2; 4; 20].

Ключовими серед сучасних інноваційних цифрових рішень у системі мотивування є такі (рис. 2): застосування гейміфікованих платформ задля підвищення рівня залученості (їх запровадження підвищуватиме мотивування працівників через створення системи балів, рейтингів, значків за досягнення тощо, що особливо ефективно для молодшого покоління працівників; застосування KPI-системи із урахуванням ESG-індикаторів (ключові індикатори ефективності (KPI) мають містити кількісні результати (обсяги виконаних робіт), якісні (дотримання термінів, безпечність, відповідність екологічним нормам)); активне використання мобільних застосунків для самоменеджменту (цифрові платформи, мобільні застосунки дають змогу працівникам бачити динаміку свого розвитку, доходу, отримувати зворотний зв'язок, подавати заявки на навчання чи внутрішню ротацію); використання освітньо-мотиваційних модулів ("microlearning"), завдяки яким можна отримувати знання у зручному форматі (відео, тести), а також забезпечуватимуть систематичне безперервне професійне зростання працівників із відповідним фінансовим заохоченням; розроблення програми житлового, страхового підтримання (забезпечення житлом (на умовах лізингу), страхування життя/здоров'я формуватимуть у працівників довготривалу лояльність до цього підприємства; застосування системи внутрішньої мобільності (використання інструментів внутрішнього переміщення персоналу дозволятимуть гнучко реагувати на сезонні/регіональні коливання попиту на робочу силу); активне застосування HR-аналітики, Big Data, програм електронного навчання/оцінювання компетенцій, автоматизованих систем облікування праці, (збирання, аналізування даних щодо поведінкових патернів працівників, причин звільнення, оцінювання мотиваційних програм забезпечуватимуть персоналізування підходів до управління людськими ресурсами (рис. 2)); формування психологічної безпеки на робочому місці шляхом регулярних опитувань задоволеності працею, доступу до психологічної допомоги, розбудові культури відкритого зворотного зв'язку, що знижуватиме ризики професійного вигорання та підвищуватиме рівень кадрової безпеки на підприємствах будівельної галузі.

5. Оцінювання рівня ефективності сформованої системи мотивування із врахування елементу кадрової безпеки. Цей етап має містити такі компоненти: визначення ключових показників (KPI),

таких як плинність кадрів, середній рівень продуктивності, кількість аварій/збоїв, рівень залученості тощо; регулярний моніторинг індикатора, корегування інструментів мотивування залежно від отриманих результатів динаміки тощо.

6. Формування і застосування інституційного, нормативного підтримання. Передусім це стосується формування стандартів мотиваційної політики на рівні об'єднань роботодавців будівельної сфери; використання державної підтримки (у вигляді податкових пільг для підприємств, що впроваджують програми розвитку персоналу); участь профспілок та громадських організацій у контролюванні справедливості умов праці, стимулювання.

Очікувані результати від реалізації запропонованого механізму такі: зниження рівня плинності кадрів, збереження ключових фахівців (підвищення рівня кадрової безпеки); підвищення рівня професійної підготовки персоналу; формування стабільного, лояльного до підприємства і його власників трудового колективу; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, галузі. Це також сприяє посиленню кадрової, а отже, економічної безпеки окремих підприємств та будівельної галузі.

Висновки

Упровадження рекомендованого механізму сприяє не лише розв'язанню кадрових проблем у будівельній галузі, а й підвищенню рівня соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу, забезпеченню стабільного економічного розвитку у повоєнний період.

Гіпотезу, що формування комплексної системи мотивування персоналу у будівельній галузі сприятиме зниженню рівня плинності кадрів та підвищенню рівня кадрової безпеки підприємств повністю, підтверджено. Аналіз показав, що впровадження гнучких матеріальних і нематеріальних стимулів, програм професійного розвитку, соціальних гарантій і цифрових інструментів управління персоналом дає змогу підвищити задоволеність працівників, зменшити їхню трудову міграцію та забезпечити стабільність кадрового потенціалу.

Гіпотеза про те, що інтегрування інноваційних цифрових інструментів у систему мотивування (HR-аналітика, гейміфікація, мобільні застосунки, microlearning) забезпечить зростання продуктивності праці та лояльності працівників до роботодавця підтверджена лишень частково.

Дослідження показало, що цифрові рішення значно підвищують рівень залученості, дають змогу персоналізувати підхід до мотивування та формують позитивний соціально-психологічний клімат. Водночас ефективність таких інструментів безпосередньо залежить від рівня цифрової культури підприємства, готовності працівників до їх використання, що потребує додаткових досліджень та поступового інтегрування.

Формування ефективної системи мотивування в будівельній галузі України є критично важливим аспектом кадрової безпеки вітчизняних підприємств. За умов війни, нестабільності, дефіциту трудових ресурсів лише комплексний, адаптивний, справедливий підхід до мотивування здатен забезпечити стабільний розвиток підприємств, галузі загалом. Перехід до стратегічного управління мотиваційною політикою із врахуванням соціально-економічних викликів/загроз сприятиме підвищенню рівня трудового потенціалу, стійкості будівельного сектору.

Система мотивування персоналу вітчизняної будівельної галузі потребує радикального оновлення, реформування, що передбачає інтегрування цифрових, соціальних, поведінкових інструментів. Лише за умов комплексного, персоналізованого підходу можливо забезпечити стабільний, безпечний кадровий потенціал, необхідний для відбудови інфраструктури України у післявоєнний період.

Перспективи подальших досліджень

Подальші наукові розвідки доцільно зосереджувати на поглибленому аналізі впливу цифрових технологій на систему мотивування персоналу у будівельній галузі, зокрема дослідженні можливостей використання HR-аналітики, штучного інтелекту, платформ електронного управління

персоналом тощо. Перспективним також є вивчення взаємозв'язку між рівнем кадрової безпеки і рівнем ефективності мотиваційних інструментів у період воєнної, післявоєнної відбудови. Потребує уваги розроблення галузевих стандартів мотиваційної політики, що враховуватимуть регіональні особливості, міжнародний досвід, соціально-економічні виклики. Важливим напрямом також є дослідження інституційних механізмів державної підтримки формування системи мотивування у будівельній сфері (як складової кадрової безпеки). Перспективним є проведення порівняльних досліджень практик мотивування у будівельних компаніях України і країн, що проходили через воєнні чи кризові трансформації, задля пошуку оптимальних моделей адаптування. Узагальнення зазначених напрямів дасть змогу сформувати цілісну науково-практичну основу для розроблення ефективної, стійкої, інноваційної системи мотивування персоналу, що відповідатиме завданням післявоєнного відновлення та розвитку національної економіки.

1. Бондарчук Л. В., Ніколайчук Н. П. Особливості антикризового управління персоналом. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі*. 2017. Вип. 5 (25). С. 77–82.
2. Борисюк О. М., Клюка Г. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2022. № 1. С. 10–16.
3. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 3. С. 7–11.
4. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>.
5. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
6. Дружиніна І. В., Михайлова Ю. В., Дикий О. В., Малихіна О. М. Модернізація аналітичних індикаторів системи мотивації персоналу підприємств – учасників девелоперського будівельного проекту. *Управління розвитком складних систем*. 2020. 43. С. 155–163.
7. Забаштанський М., Булах Я. Сучасні аспекти організації праці на підприємствах будівельної галузі України. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 2. С. 106–114.
8. Завербний А., Кушка П., Мицишин Р. Особливості формування систем оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтегрування: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3308>.
9. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проектах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456/1401>.
10. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63–68.
11. Крамаренко А. І. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види. *Економічний простір*. 2013. № 73. С. 194–202.
12. Кузьмін О. Є., Шпак Н. О. Мотивування працівників системи комунікацій машинобудівного підприємства: організаційні та фінансово економічні аспекти. *Економіка промисловості*. 2010. № 1. С. 123–130.
13. Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 325–331.
14. Назарова Г. В., Степанова Е. Р. Мотивування трудової діяльності: регіональні та галузеві аспекти : монографія. Вид. ХНЕУ. 2014. 185 с.
15. Офіційний сайт Державної служби статистики України. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
16. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Економіка*. 2023. № 2. С. 108–114.

17. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивування працівників в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 58–66.
 18. Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. URL: http://business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_4_0_69_69.
 19. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3–4. С. 66–70.
 20. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104–109.
 21. Шафранська Т. Ю. Основні види мотивації працівників. *Економічні науки*. 2013. 10. URL: http://www.nauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm.
1. Bondarchuk, L. V., & Nikolaichuk, N. P. (2017). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia personalom [Features of anti-crisis management of personnel]. *Aktualni naukovi doslidzhennia v suchasnomu sviti*, 5(25), 77–82 (in Ukrainian).
 2. Borysiuk, O. M., & Kliuka, H. I. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia v umovakh viiny [Personnel motivation as a factor in improving the efficiency of the management system in wartime]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia psykholohichna*, 1, 10–16 (in Ukrainian).
 3. Butenko, I. A. (2016). Napriamky vdoshkonalennia kadrovoi polityky ta pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom pidpriemstva [Directions of improvement of personnel policy and increase of efficiency of personnel management of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 3, 7–11 (in Ukrainian).
 4. Herasymenko, O., & Potapenko, A. (2023). Dominanty motyvatsii personalu v konteksti transformatsii rynku pratsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Dominants of staff motivation in the context of transformations of the labor market of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 49. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>.
 5. Dashko, I. M. (2017). Kadrovyi potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku [Personnel potential: the essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava*, 1, 65–68 (in Ukrainian).
 6. Druzhynina, I. V., Mykhailova, Yu. V., Dykyi, O. V., & Malykhina, O. M. (2020). Modernizatsiia analitychnykh indyikatoriv systemy motyvatsii personalu pidpriemstv – uchashnykiv developerskoho budivelnogo proiektu [Modernization of analytical indicators of the staff motivation system of enterprises participating in a development construction project]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 43, 155–163.
 7. Zabashtanskyi, M., & Bulakh, Ya. (2020). Suchasni aspekty orhanizatsii pratsi na pidpriemstvakh budivelnoi haluzi Ukrainy [Modern aspects of labor organization at the enterprises of the construction industry of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 2, 106–114 (in Ukrainian).
 8. Zaverbnyi, A., Kushka, P., & Myshchysyn, R. (2023). Osoblyvosti formuvannia system otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti personalu yak element konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh yevrointehruvannia: teoretyko-prykladnyi aspekt [Features of the formation of personnel performance evaluation systems as an element of enterprise competitiveness in the context of European integration: theoretical and applied aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3308>.
 9. Kohut, I. (2022). Analiz faktoriv motyvatsii, yaki vplyvaiut na komandy v innovatsiinykh proiektakh pid chas kryzy ta viiny [Analysis of motivation factors that affect teams in innovation projects during crisis and war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 40. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456/1401>.
 10. Kopytko, M. I., & Zaverbnyi, A. S. (2022). Problemy i perspektyvy formuvannia konkurentospromozhnosti vitchyznanykh promyslovykh pidpriemstv ta vplyv na yoho riven systemy upravlinnia personalom [Problems and prospects of forming the competitiveness of domestic industrial enterprises and the impact of the personnel management system on its level]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, 4 (80), 63–68 (in Ukrainian).
 11. Kramarenko, A. I. (2013). Efektyvnist upravlinnia personalom: poniattia, pryntsypy ta vydy [Efficiency of personnel management: concepts, principles and types]. *Ekonomichnyi prostir*, 73, 194–202 (in Ukrainian).

12. Kuzmin, O. I., & Shpak, N. O. (2010). Motyvuvannia pratsivnykiv systemy komunikatsii mashynobudivnoho pidpriemstva: orhanizatsiini ta finansovo ekonomichni aspekty [Motivating employees of the communication system of a machine-building enterprise: organizational and financial and economic aspects]. *Ekonomika promyslovosti*, 1, 123–130 (in Ukrainian).
13. Nazarov, N. K., & Stepanova, E. R. (2024). Suchasni pidkhody do adaptatsii ta utrymanna personalu v period kryzovykh transformatsii v biznesi [Modern approaches to adaptation and retention of personnel during the period of crisis transformations in business]. *Biznes Inform*, 4, 325–331 (in Ukrainian).
14. Nazarova, H. V., & Stepanova, E. R. (2014). Motyvuvannia trudovoi diialnosti: rehionalni ta haluzevi aspekty [Motivation of labor activity: regional and sectoral aspects: monograph]. Vyd. KhNEU (in Ukrainian).
15. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. 2025. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
16. Pryhara, O., & Yarosh-Dmytrenko, L. (2023). Stratehii adaptatsii biznesu v turbulentnomu rynkovomu seredovyshchi pid chas viiny v Ukraini [Strategies of business adaptation in a turbulent market environment during the war in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii Ekonomika*, 2, 108–114 (in Ukrainian).
17. Pshyk-Kovalska, O. O., & Hadyk, V. O. (2024). Osoblyvosti zastosuvannia zmistovnykh teorii motyvuvannia pratsivnykiv v umovakh voiennoho stanu [Features of the application of substantive theories of motivation of employees in martial law]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 1 (11), 58–66 (in Ukrainian).
18. Stepanova, E. R. (2025). Motyvatsiia ta zaluchenist personalu yak faktor stiikosti biznesu pid chas viiny [Motivation and involvement of staff as a factor of business sustainability during the war]. *Biznes Inform*, 4. Retrieved from http://business-inform.net/article/?year=2025&abstract=2025_4_0_69_69.
19. Strehkova, S. V. (2012). Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist, mekhanizmy ta instrumenty realizatsii [Personnel policy: levers of influence on efficiency, mechanisms and tools for implementation]. *Ekonomichni chasopys –XXI*, 3–4, 66–70 (in Ukrainian).
20. Cherevan, I. V., Kovalenko, Yu. O., & Holets, S. P. (2024). Motyvatsiia personalu pidpriemstv: suchasni trendy v umovakh voiennoho stanu [Motivation of the personnel of enterprises: modern trends in the conditions of martial law]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 4 (51), 104–109 (in Ukrainian).
21. Shafranska, T. Iu. (2013). Osnovni vydy motyvatsii pratsivnykiv [The main types of motivation of employees]. *Ekonomichni nauky*. Retrieved from http://www.nauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm.

A. Zaverbnyj¹, N. Shpak², S. Kis³

Lviv Polytechnic National University,

¹ Department of Foreign Trade and Customs,

^{2,3} Department of Management and International Business,

andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua,

nestor.o.shpak@lpnu.ua,

sviatoslav.y.kis@lpnu.ua

PECULIARITIES OF FORMING A MOTIVATION SYSTEM IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY AS AN ELEMENT OF PERSONNEL SECURITY OF ENTERPRISES

© Zaverbnyj A., Shpak N., Kis S., 2025

Purpose – The purpose of the article is to examine the peculiarities of forming a motivation system in the construction industry of Ukraine as an element of enterprises' personnel security and to develop a mechanism for its improvement and further advancement.

Design/methodology/approach – The authors applied the method of literature review to substantiate the importance of establishing a motivation system in Ukraine's construction industry as a component of enterprises' personnel security, as well as to confirm the relevance of the chosen research topic. Based on the literature review, the authors provide interpretations of the conceptual framework, in particular, the definitions of “personnel motivation system” and “personnel security” as elements of the research subject. The functional

role of the motivation system in the construction sector is emphasized (stimulating labor productivity growth, preventing staff turnover, retaining qualified specialists, and reducing shadow employment). It is determined that the development of an effective incentive system in the construction industry should not be a fragmentary initiative of individual enterprises but a systematic, comprehensive, and purposeful process that integrates industry-specific features, strategic objectives of organizations, current trends in the domestic labor market, and security factors.

Findings – The article analyzes the dynamics of the average number of full-time employees in the domestic construction sector for the period 2017–2022. When assessing these dynamics (i.e., changes in the quantitative composition of the construction workforce), it is important to emphasize the significance of this indicator for evaluating the state and development of the industry. This indicator is sensitive to both internal economic factors (such as demand for construction works, investment levels in the sector, and state programs) and external ones (including military actions, the macroeconomic situation, and European integration processes). The article further details the interrelated stages and structural components of the motivation process in construction and systematizes innovative solutions for forming a motivation system for employees in the sector.

Practical implications – The results of this study are relevant to the management systems of construction enterprises, since personnel motivation in the domestic construction sector requires radical renewal and reform, implying the integration of digital, social, and behavioral instruments. Only through a comprehensive and personalized approach can a stable and secure human resource potential be ensured, which is essential for rebuilding Ukraine's infrastructure in the post-war period.

Expected results – The implementation of the proposed mechanism is anticipated to lead to the following outcomes: reduction of staff turnover, retention of key specialists (enhancement of personnel security); improvement of professional training of employees; development of a stable workforce loyal to the enterprise and its owners; and an increase in the competitiveness of both enterprises and the industry as a whole.

Keywords: personnel, motivation, risks, economic security, personnel security, construction industry.