

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ТА БЕЗПЕКОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ ЗА КРИЗОВИХ УМОВ

© 2025 ЗАВЕРБНИЙ А. С., ШПАК Н. О., ЮРЧИК А. І.

УДК 330.34:331.101.3:331.48:69.003:658.512.4:69.691:658.5.012.7:65.018:658.3
JEL Classification: L74; M12

Завербний А. С., Шпак Н. О., Юрчик А. І. Теоретико-прикладні та безпекові засади формування системи стимулювання працівників будівельної галузі за кризових умов

У статті висвітлено основні методологічні аспекти безпекових засад формування системи мотивації працівників будівельної галузі в умовах кризи. Метою статті є дослідження теоретико-прикладних засад безпеки системи мотивації працівників будівельної галузі в умовах кризи та формулювання пропозицій щодо її гармонійного розвитку, адаптації до сучасних умов та ефективного вдосконалення. Будівельна галузь є однією з провідних в економіці України. Сучасні кризові умови призвели до відтоку кваліфікованих кадрів, у тому числі з цієї галузі, зростає і рівень плинності кадрів. Ключовою проблемою є небезпека через війну. Іншим фактором є бажання персоналу заробляти більше, а отже, без моральної та/або матеріальної мотивації з боку керівництва висококваліфіковані працівники змінюють роботу, відкривають власний бізнес, емігрують тощо. Методологічною основою статті є підходи до дослідження стану будівельної галузі України та виявлення чинників, які сприятимуть розвитку галузі, на основі обробки статистичних даних Державної служби статистики України та аналітичних звітів експертних агенцій. Використання системного підходу із застосуванням кількісного та описового методів дозволило авторам проаналізувати структуру та динаміку обсягів виробленої продукції, виконаних робіт і наданих послуг у будівельній галузі. Проаналізовано динаміку розвитку вітчизняної будівельної галузі. Надано пропозиції щодо ефективного розвитку будівельної галузі та збереження кваліфікованих працівників. У роботі вказано на необхідність системного перегляду систем мотивації, інтегрування кращих зарубіжних практик, адаптації їх до вітчизняних економічних умов, стимулювання молодого покоління тощо. Запропоновано систему формування та реалізації мотиваційних інструментів в умовах воєнного часу. Впровадження та розвиток запропонованих мотиваційних інструментів (забезпечення фізичної та психологічної безпеки, переоцінка винагород, перерозподіл робочих навантажень, формування та застосування системи постійної відкритої комунікації тощо) сприятиме підтримці високого рівня працездатності працівників.

Ключові слова: мотив, стимул, мотивування, персонал, криза, турбулентність, комунікування, оцінювання, будівельна галузь.

Рис.: 3. Бібл.: 26.

Завербний Андрій Степанович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

Researcher ID: AAL-2494-2020

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218347743>

Шпак Нестор Омелянович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: nestor.o.shpak@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0620-2458>

Researcher ID: R-6460-2017

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57222492505>

Юрчик Андрій Іванович – аспірант кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: andrii.i.yurchyk@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6937-7880>

UDC 330.34:331.101.3:331.48:69.003:658.512.4:69.691:658.5.012.7:65.018:658.3
JEL Classification: L74; M12

Zaverbnyj A. S., Shpak N. O., Yurchyk A. I. The Theoretical, Applied and Security Principles for the Formation of a Motivation System for Employees in the Construction Industry under Crisis Conditions

The article highlights the main methodological aspects of the security principles for the formation of a motivation system for employees in the construction industry during a crisis. The aim of the article is to survey the theoretical and applied security foundations of the motivation system for employees in the construction industry under crisis conditions and to formulate proposals for its harmonious development, adaptation to modern conditions, and efficient improvement. The construction industry is one of the leading sectors in the economy of Ukraine. Current crisis conditions have led to an outflow of qualified staff, including from this sector, and the turnover rate is increasing. A key issue is the danger posed by the ongoing war. Another factor is the desire of staff to earn more, thus, without moral and/or material motivation from management, highly qualified employees change jobs, start their own businesses, emigrate, etc. The methodological basis of the article is the approaches to studying the state of the construction industry in Ukraine and identifying factors that will contribute to the development of the industry, based on the processing of statistical data from the State Statistics Service of Ukraine and analytical reports from

expert agencies. The use of system approach along with the application of quantitative and descriptive methods allowed the authors to analyze the structure and dynamics of the volumes of produced goods, completed works, and provided services in the construction industry. The dynamics of the development of the domestic construction industry have been analyzed. Proposals for the efficient development of the construction industry and the retention of qualified workers have been provided. The presented article emphasizes the necessity of a systematic review of motivation systems, integrating the best foreign practices, adapting them to domestic economic conditions, stimulating the younger generation, and so on. A system for the formation and implementation of motivational tools in wartime conditions has been proposed. The implementation and development of the proposed motivational tools (ensuring physical and psychological safety, reassessing rewards, redistributing workloads, forming and applying a system of continuous open communication, etc.) shall contribute to maintaining a high level of employee productivity.

Keywords: motive, incentive, motivation, staff, crisis, turbulence, communication, evaluation, construction industry.

Fig.: 3. **Bibl.:** 26.

Zaverbnyj Andriy S. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Foreign Trade and Customs Operations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7307-536X>

Researcher ID: AAL-2494-2020

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218347743>

Shpak Nestor O. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and International Entrepreneurship, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: nestor.o.shpak@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0620-2458>

Researcher ID: R-6460-2017

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57222492505>

Yurchyk Andrii I. – Postgraduate Student of the Department of Management and International Entrepreneurship, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: andrii.i.yurchyk@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6937-7880>

Будівельна галузь займає одне із провідних місць в економіці України. Сучасні кризові умови спричинили відтік кваліфікованих кадрів, зокрема з даної галузі, зростає рівень плинності кадрів. Ключовою проблемою є безпека через війну. Іншим чинником проблема виступає бажання персоналу заробляти більше, а відтак, не маючи морального та/або матеріального мотивування (стимулювання) із боку керівництва, висококваліфіковані працівники змінюють місце роботи, починають власну справу [12], емігрують тощо. Тому актуальною є проблема формування дієвої системи стимулювання працівників будівельної галузі за умов війни.

Теоретико-прикладні засади стимулювання працівників будівельної галузі за кризових умов досліджувалися багатьма вченими. Серед ключових наукових здобутків потрібно виокремити праці таких вітчизняних і зарубіжних фахівців, як: Алавердян Л. М. [20], Бабак І. М. [1], Бабур А. Г. [8], Бруан Ж. Ф. [23], Бурмака Т. М. [2], Вієнер У. [24], Гадик В. О. [19], Herzberg F. [24], Гучок І. С. [8], Дарушин О. В. [3], Двуліт З. П. [4], Дикий О. В. [6], Долгальова О. [5], Дружиніна І. В. [6], Завербний А. С. [4; 7; 11], Ільницька К. О. [4], Заюков І. В. [8], Калініченко Л. А. [9], Касич А. [16], Князь С. В. [12; 13], Кондратова М. В. [10], Копитко М. І. [11], Кузьмін О. Є. [12; 13], Кушка П. А. [7], Кушнірук А. О. [14], Лещенко Л. О. [15], Locke E. А. [23],

McGregor D. [25], Малиновський Ю. В. [12], Малихіна О. М. [6], Maslow А. Н. [26], Микитюк П. [16], Михайлова Ю. В. [6], Мицишин Р. В. [7], Молочник Ю. Б. [17], Одуєв К. С. [21], Передало Х. С. [4], Пішик-Ковальська О. О. [19], Ремесник Т. [5], Романенко О. В. [20], Свірідова С. С. [21], Сидорова Ю. Р. [9], Шафранська Т. Ю. [22], Шпак Н. О. [12; 13; 17] та багатьох інших.

Не дивлячись на певні значні досягнення в науковому розвитку системи мотивування, стимулювання працівників будівельної галузі, особливо враховуючи динамічність зовнішнього середовища за кризових умов, через військовий стан [19] тощо залишаються недостатньо розкритими питаннями щодо систематичного вдосконалення, гармонійного розвитку та адаптування до високо динамічних умов господарювання та життєдіяльності стимулювання кадрів у цій галузі.

Мета статті полягає в дослідженні теоретико-прикладних, безпекових засад стимулювання працівників будівельної галузі за кризових умов та формуванні пропозицій щодо його гармонійного розвивання, адаптування до сучасних умов та ефективного вдосконалення.

Процес стимулювання працівників, незалежно від галузі, середовища функціонування, напрямів діяльності, розмірів та інших відмінних характеристик і специфічних особливос-

тей підприємства, повинен виступати органічною складовою процесу менеджменту. Адаже функція мотивування є однією із п'яти загальних менеджерських функцій.

Розпочинаючи дослідження стимулювання працівників у будівельній галузі, потрібно, перш за все, констатувати позитивну тенденцію наро-

щування обсягів виробництва. І це в умовах війни, постійних обстрілів, вимкнення електроенергії та інших загроз.

Що ж стосується динамічності обсягів виробленої будівельної продукції протягом 2010–2023 рр., то кожного року до 2022 р. відбувалося поступове його зростання (рис. 1).

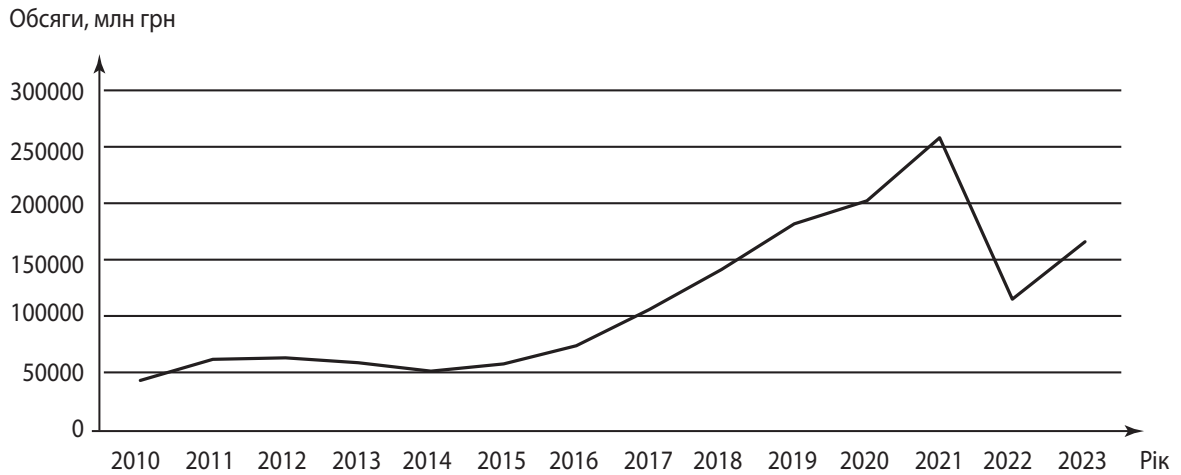


Рис. 1. Динамічність обсягів виробленої будівельної продукції протягом 2010–2023 рр.

Джерело: побудовано на основі [17].

І, якщо обсяги виробництва вітчизняної будівельної галузі суттєво скоротилися в рік повномасштабного вторгнення (див. рис. 1), то середньооблікова кількість штатних працівників будівельної галузі [17] (рис. 2) має систематичний приріст.

Саме тому за кризових умов розвитку вітчизняної економіки важливого значення набуває будівельна галузь, яка позитивно функціонує (див. рис. 1, рис. 2), не дивлячись на загрози, ризики тощо.

Задля ефективного розвивання будівельної галузі, втримання кваліфікованих працівників необхідно систематично переглядати систему мотивування, інтегрувати передовий іноземний досвід, адаптуючи під вітчизняні умови господарювання, стимулювати молоде покоління.

А при формуванні системи мотивування майбутніх будівельників необхідно враховувати такі принципи [10, с. 87]:

- ✦ визначення розмірів винагород на основі об'єктивного оцінювання результатів працівників;

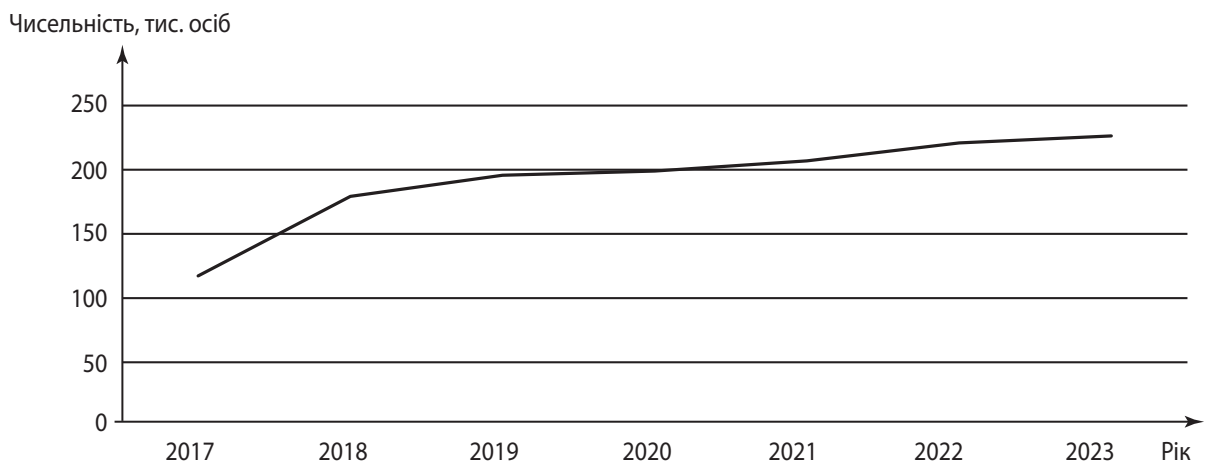


Рис. 2. Динамічність середньооблікової кількості штатних працівників будівельної галузі протягом 2017–2023 рр.

Джерело: побудовано на основі [17].

- ✦ формування тісного взаємозв'язку із результатами діяльності всього трудового колективу із врахуванням адекватного внеску кожного працівника;
- ✦ чітке розуміння працівниками можливостей отримання винагород за їх роботу; необхідний рівень значущості винагороди для працівника (задоволення певної потреби);
- ✦ встановлення зрозумілого, справедливого порядку визначення винагород (стимулів) тощо.

Чітко розуміючи дані принципи (а також їх подальше дотримання протягом всієї виробничо-господарської діяльності), потенційні працівники будівельної галузі після отримання відповідної освіти зможуть обирати оптимальне саме для них місце праці.

Це ж саме стосується й інших працівників, яких можна буде залучати підприємству із чіткими принциповими підходами до систему мотивування.

Особливо це важливо за кризових умов, коли присутня нестабільність не лишень на робочих місцях, а в усіх сферах життєдіяльності індивідів. А у чинних працівників дотримання вказаних принципів стимулюватиме подальше активізування їх професійної діяльності, зростання рівня її ефективності, самовіддачі тощо.

Важливим також в кризових умовах, особливо в умовах війни, виступає забезпечення належного рівня безпеки, умов праці у будівельній галузі як важливе джерело збереження, розвивання сукупного трудового потенціалу нашої країни [8].

Саме тому важливо розробляти ефективні рекомендації щодо покращення системи мотивування, охорони праці як елементу системи стимулювання працівників.

Основними засадами формування, реалізування дієвої, ефективної системи мотивування праці повинні бути наступними [5; 6; 8; 15]:

- ✦ забезпечення однакових можливостей стосовно зайнятості, посадового просування за критеріями результативності праці;
- ✦ чітке узгодження рівня оплати праці з її результатами;
- ✦ визнання особистого внеску працівника до загального успіху;
- ✦ розподілення доходів у залежності до підвищення рівня продуктивності праці;
- ✦ гарантування безпеки праці, підтримання здоров'я, забезпечення добробуту всіх категорій працівників;
- ✦ створення можливостей підвищення професійної майстерності, реалізування зді-

бностей, продовження навчання, підвищення рівня кваліфікації тощо;

- ✦ формування атмосфери довіри, зацікавленості спільного досягнення мети; забезпечення зворотного зв'язку шляхом двостороннього комунікування між топ-менеджерами, керівниками (управлінцями), робітниками й іншими працівниками.

Оцінювання діяльності працівників є процесом «порівняння результатів їх праці (роботи) зі встановленими нормами, вимогами, еталонами», а оцінювання працівника (персоналу) виступає «дослідженням ступеня його готовності виконати поставлені завдання» [8].

Оцінювання діяльності працівника дозволяє кількісно, якісно охарактеризувати працю, визначати інтенсивність її виконання.

Задля комплексного, достовірного оцінювання діяльності працівників будівельного підприємства та врахування результатів у системі їх мотивування необхідно враховувати комплексно всі фактори, обставини, умови тощо [8].

Саме війна змусила робити переоцінювання [19] ієрархічності факторів мотивування, поставила нові виклики, через незвичні умови роботи. Трансформування існуючих, відлагоджених стратегій управління персоналом є необхідним задля збереження працівників, створення робочої атмосфери в колективі, натхнення до праці співробітників під час війни. При цьому вектор уваги менеджерів повинен спрямовуватися на пошук та ефективне реалізування нових мотиваційних інструментів (рис. 3).

Підтримання достатнього рівня безпеки на робочих місцях є одним із основних мотиваційних інструментів (див. рис. 3), актуальність якого для українських будівельних підприємств зростає із початком війни та протягом усього воєнного стану.

Навіть якщо будівельна компанія є розташованою далеко від регіонів ведення бойових дій (станом на 2025 р. саме так і є, оскільки будівництво ведеться переважно в таких регіонах), не можна нехтувати питаннями безпеки робочих приміщень, наявності укриття, можливості швидкого евакуювання тощо.

Працівники будівельної галузі, в принципі, як і будь-якої іншої, стануть більш спокійними, зосередженими, працездатнішими, вмотивованішими, відчуваючи, що їх керівництво дбає про кожного.

Важливим також є отримання своєчасної, достовірної, релевантної інформації, можливості спілкування.

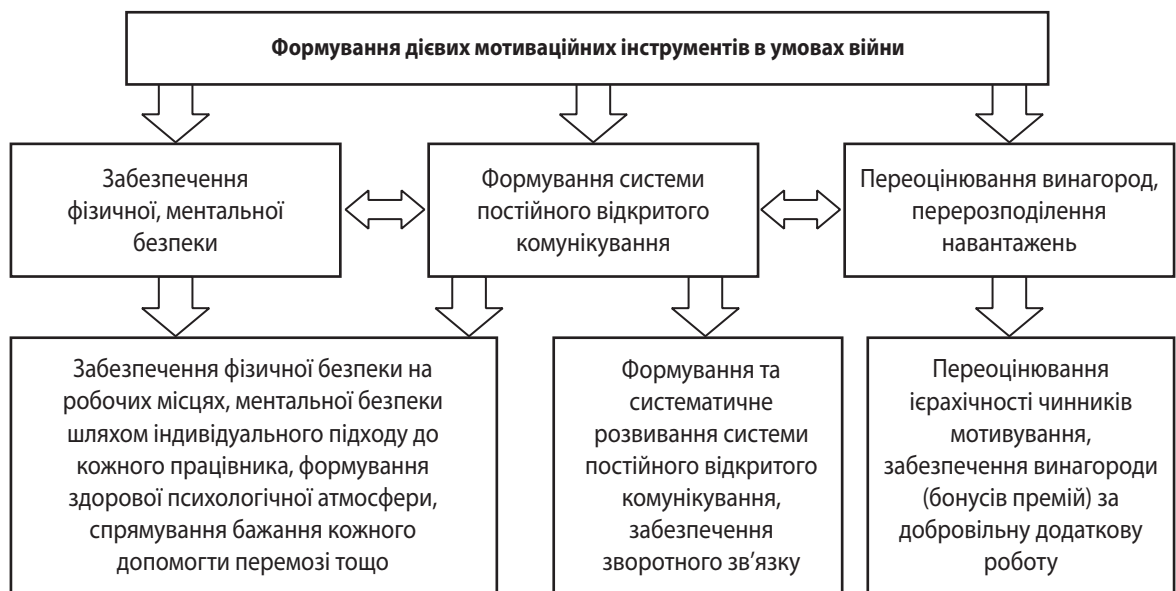


Рис. 3. Пропонована система формування та реалізування мотиваційних інструментів в умовах війни

Джерело: побудовано на основі [6; 19].

Ще допомагатиме підтримці довіри до керівництва, його репутації. А наявність систематичного зворотного зв'язку допомагатиме керівникам оперативно отримувати реакцію на політику, зокрема й мотиваційну, чітко розуміти нагальні потреби працівників, вчасно реагувати на них. Ну і, безумовно, не можна забувати про винагороду як ключовий фактор стимулювання.

За умов війни він набуває ще більшої ваги. Враховуючи перерозподілення частини роботи (приміром, тих, хто працює віддалено) між іншими працівниками потрібно відображати її виконання у вигляді додаткового стимулювання.

ВИСНОВКИ

Аналізування динамічності обсягів виробленої будівельної продукції, індексів вітчизняної будівельної продукції протягом 2010–2023 рр. дозволило зробити висновки щодо її позитивності, а також гармонійного розвивання будівельної галузі.

І, якщо протягом 2010–2021 рр. прискоренню темпів зростання сприяли такі ключові фактори, як забезпечення та підтримання сприятливого інвестиційного клімату, позитивні зміни в законодавстві, що стосувалися полегшення ведення бізнесу в нашій країні (зокрема, в будівельній галузі), то вже із 2023 р. активне будівництво здійснювалося лише в регіонах, які віддалені від лінії фронту.

Знаходити мотивацію, стимули для продуктивної, ефективної роботи під час триваючої війни виступає важким завданням, але не є неможливим.

Відповідно, потрібно ефективно формувати систему мотивування працівників будівельної галузі з метою її подальшого гармонійного розвитку та вдосконалення.

А після завершення війни Україна потребуватиме швидкої відбудови знищених ворогом об'єктів. І від того, як буде підготовлена галузь, зокрема, вмотивованими працівниками, залежатиме час, якість, ефективність післявоєнної відбудови нашої країни.

Під час війни зазнають трансформування мотиваційні стратегії. Необхідно вчасно здійснювати переоцінювання ієрархічності факторів мотивування, стимулювання, встановлюючи оптимальний баланс зовнішніх та внутрішніх мотиваційних чинників.

Запровадження нових і розвивання, модифікування, трансформування чинних, використовуваних мотиваційних інструментів (забезпечення фізичної, ментальної безпеки, переоцінювання винагород, перерозподілення навантажень, формування і застосування системи постійного відкритого комунікування тощо) сприятиме підтриманню високого рівня ефективності роботи працівників будівельної галузі, допоможе зберегти колектив за умов турбулентності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бабак І. М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу. *Ефективна економіка*. 2013. 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2561>

2. Бурмака Т. М. Управління розвитком будівельних підприємств в умовах конкурентного середовища : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2010. 24 с.
3. Дарушин О. В. Розвиток інвестиційно-будівельної сфери регіону як фактор соціально-економічного росту територіальної системи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 178–182. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/39.pdf
4. Двуліт З. П., Ільницька К. О., Завербний А. С., Передало Х. С. Удосконалення системи управління якістю підприємств-виробників будівельних матеріалів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. Вип. 2. № 1. С. 37–45. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.01.037>
5. Долгальова О., Ремесник Т. Дослідження мотивації як важливої складової механізму управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5–6. С. 103–109. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.103
6. Дружиніна І. В., Михайлова Ю. В., Дикий О. В., Малихіна О. М. Модернізація аналітичних індикаторів системи мотивації персоналу підприємств – учасників девелоперського будівельного проєкту. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 43. С. 155–163. DOI: [10.32347/2412-9933.2020.43.155-163](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.155-163)
7. Завербний А. С., Кушка П. А., Мицишин Р. В. Особливості формування систем оцінювання ефективності діяльності персоналу як елемент конкурентоспроможності підприємства в умовах євроінтегрування: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-46>
8. Заюков І. В., Бабур Л. Г., Гучок І. С. Мотивація працівників до дотримання безпечних умов праці в галузі будівництва України. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2011. № 2. С. 18–23. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1386/1386>
9. Калініченко Л. Л., Сидорова Ю. Р. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 64–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4.4_17
10. Кондратова М. В. Мотивація до праці майбутніх фахівців будівництва та архітектури у виховному процесі коледжу. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Серія 5 «Педагогічні науки: реалії та перспективи»*. 2018. Вип. 63. С. 86–89. URL: <http://nc-s5.npu.edu.ua/article/view/169794>
11. 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. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-9>
12. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Шпак Н. О., Малиновський Ю. В. Стратегія інноваційної діяльності машинобудівних підприємств: особливості формування, реалізації та оцінювання : монографія. Львів : Видавничий Дім «Укрпол», 2009. 198 с.
13. Кузьмін О. Є., Шпак Н. О. Мотивування працівників системи комунікацій машинобудівного підприємства: організаційні та фінансово економічні аспекти. *Економіка промисловості*. 2010. № 1. С. 123–130. URL: http://mail.econindustry.org/arhiv/html/2010/st_49_19.pdf
14. Кушнірук А. О. Ідентифікація внутрішніх та зовнішніх загроз системі економічної безпеки будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 176–186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2015_33_20
15. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>
16. Микитюк П., Касич А. Сучасні механізми розвитку інновацій в будівельній галузі. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2. С. 174–184. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.174>
17. Молочник Ю. Б., Шпак Н. О. Підходи до аналізування активізації персоналу комунікаційної сфери промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 70–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_7_21
18. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
19. 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. С. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058>
20. Романенко О. В., Алавердян Л. М. Огляд стану та оцінка потенціалу розвитку будівельної галузі України. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.59](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.59)
21. Свірідова С. С., Одуд К. С. Особливості інноваційних процесів будівельних підприємств. *ECONOMICS: time realities*. 2018. № 4. С. 68–75. DOI: [10.5281/zenodo.2353629](https://doi.org/10.5281/zenodo.2353629)
22. Шафранська Т. Ю., Коломієць О. В. Основні види мотивації працівників. *Економічні науки*. URL: https://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm

23. Bryan J. F., Locke E. A. Goal setting as a means of increasing motivation. *Journal of Applied Psychology*. 1967. Vol. 51. Iss. 3. P. 274–277. DOI: 10.1037/h0024566
24. Herzberg F., Mathapo J., Wiener Y. Motivation-hygiene correlates of mental health: An examination of motivational inversion in a clinical population. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 1974. Vol. 42. Iss. 3. P. 411–419. DOI: 10.1037/h0036697
25. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill/Irwin, 1985. 256 p.
26. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, Inc. 1954. 369 p.
- REFERENCES**
- Babak, I. M. "Vprovadzhennia motyvatsiinoho monitorynhu yak umovy efektyvnoho vplyvu na povedinku personalu" [Implementation of Motivational Monitoring as a Condition for Effective Influence on Personnel Behavior]. *Efektivna ekonomika*. 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2561>
- Bryan, J. F., and Locke, E. A. "Goal setting as a means of increasing motivation". *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, no. 3 (1967): 274-277. DOI: 10.1037/h0024566
- Burmaka, T. M. "Upravlinnia rozvytkom budivelnykh pidpriemstv v umovakh konkurentnoho seredovyshtcha" [Management of the Development of Construction Enterprises in a Competitive Environment]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2010.
- Darushyn, O. V. "Rozvytok investytsiino-budivelnoi sfery rehionu yak faktor sotsialno-ekonomichnoho rostu terytorialnoi systemy" [Development of the Investment and Construction Sphere of the Region as a Factor of Socio-Economic Growth of the Territorial System]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*. 2018. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/39.pdf
- Dolhalova, O., and Remesnyk, T. "Doslidzhennia motyvatsii yak vazhlyvoi skladovoi mekhanizmu upravlinnia personalom" [Research of Motivation as an Important Component Mechanism of Personnel Management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 5-6 (2022): 103-109. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.103
- Druzhynina, I. V. et al. "Modernizatsiia analitychnykh indyikatoriv systemy motyvatsii personalu pidpriemstv - uchasnykiv developerskoho budivelnoho proiektu" [Modernization of Analytical Indicators of the Personnel Motivation System in the Enterprises - Participants of the Development Construction Project]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 43 (2020): 155-163. DOI: 10.32347/2412-9933.2020.43.155-163
- Dvulit, Z. P. et al. "Udoskonalennia systemy upravlinnia yakistiu pidpriemstv-vyrobnykiv budivelnykh materialiv" [Improvement of the Quality Management System for the Building Materials Production Enterprises]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku* vol. 2, no. 1 (2020): 37-45. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.01.037>
- Herzberg, F., Mathapo, J., and Wiener, Y. "Motivation-hygiene correlates of mental health: An examination of motivational inversion in a clinical population". *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 42, no. 3 (1974): 411-419. DOI: 10.1037/h0036697
- Kalinichenko, L. L., and Sydorova, Yu. R. "Analiz tendentsii rozvytku budivelnoi haluzi ta budivelnoi produktsii Ukrainy" [Analysis of Trends Construction Industry and Building Products Ukraine]. *Molodyi vchenyi*. 2017. http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_4.4_17
- Kondratova, M. V. "Motyvatsiia do pratsi maibutnykh fakhivtsiv budivnytstva ta arkhitektury u vykhovnomu protsesi koledzhu" [Motivation for the Work of Future Construction and Architecture Specialists in the College Educational Process]. *Naukovi chasopys NPU im. M. P. Drahomanova. Seriiia 5 «Pedagogichni nauky: realii ta perspektyvy»*. 2018. <http://nc-s5.npu.edu.ua/article/view/169794>
- Kopytko, M. I., and Zaverbnyi, A. S. "Problemy i perspektyvy formuvannia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh promyslovykh pidpriemstv ta vplyv na yoho riven systemy upravlinnia personalom" [Problems and Prospects of Forming the Competitiveness of Domestic Industrial Enterprises and the Influence on its Level of the Personnel Management System]. *Naukovi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 4 (2022): 63-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-9>
- Kushniruk, A. O. "Identyfikatsiia vnutrishnykh ta zovnishnykh zahroz systemi ekonomichnoi bezpeky budivelnykh pidpriemstv" [Identification of Internal and External Threats Economic Security Construction Companies]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*. 2015. http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2015_33_20
- Kuzmin, O. Ye. et al. *Stratehiia innovatsiinoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: osoblyvosti formuvannia, realizatsii ta otsiniuvannia* [Strategy of Innovation Activity of Machine-building Enterprises: Features of Formation, Implementation and Evaluation]. Lviv: Vydavnychi Dim «Ukrpol», 2009.
- Kuzmin, O. Ye., and Shpak, N. O. "Motyvuvannia pratsivnykiv systemy komunikatsii mashynobudivnoho pidpriemstva: orhanizatsiini ta finansovo ekonomichni aspekty" [Motivating Employees of the Communications System of a Machine-building Enterprise: Organizational and Financial-economic Aspects]. *Ekonomika promyslovosti*. 2010. http://mail.econindustry.org/arhiv/html/2010/st_49_19.pdf

- Leshchenko, L. O. "Motyvatsiia pratsi yak faktor pidvyshchennia prybutkovosti vyrobnytstva" [Motivation of Labor as a Factor of Production Profitability]. *Efektivna ekonomika*. 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917>
- Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, Inc., 1954.
- McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill/Irwin, 1985.
- Molochnyk, Yu. B., and Shpak, N. O. "Pidkhody do analizuвання aktyvizatsii personalu komunikatsiinoi sfery promyslovykh pidpriemstv" [Approaches to Analyzing the Activation of Personnel in the Communications Sector of Industrial Enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*. 2012. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_7_21
- Mykytiuk, P., and Kasych, A. "Suchasni mekhanizmy rozvytku innovatsii v budivelnii haluzi" [The Modern Mechanisms of the Development Innovations in the Construction Industry]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 2 (2020): 174-184.
DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.02.174>
- Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Pshyk-Koval'ska, O. O., and Hadyk, V. O. "Osoblyvosti zastosuvannia zmistovnykh teorii motyvuvannia pratsivnykiv v umovakh voiennoho stanu" [Features of the Application of Substantial Theories of Employee Motivation in the Conditions of the State of Martial]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 1 (2024): 58-66.
DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.058>
- Romanenko, O. V., and Alaverdian, L. M. "Ohliad stanu ta otsinka potentsialu rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy" [State Overview and Evaluation of Development Potential Building Industry of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, no. 4 (2020).
DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.59
- Shafranska, T. Yu., and Kolomiets, O. V. "Osnovni vydy motyvatsii pratsivnykiv" [Main Types of Employee Motivation]. *Ekonomichni nauky*. https://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm
- Sviridova, S. S., and Odud, K. S. "Osoblyvosti innovatsiinykh protsesiv budivelnykh pidpriemstv" [Features of Innovative Processes of Building Enterprises]. *ECONOMICS: time realities*, no. 4 (2018): 68-75.
DOI: 10.5281/zenodo.2353629
- Zaiukov, I. V., Babur, L. H., and Huchok, I. S. "Motyvatsiia pratsivnykiv do dotrymannia bezpechnykh umov pratsi v haluzi budivnytstva Ukrainy" [Motivating Employees to Maintain Safe Working Conditions in the Construction Industry of Ukraine]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*. 2011. <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1386/1386>
- Zaverbnyi, A. S., Kushka, P. A., and Myshchysyn, R. V. "Osoblyvosti formuvannia system otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti personalu yak element konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh yevrointehruvannia: teoretyko-prykladnyi aspekt" [Peculiarities of 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*, no. 58 (2023).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-46>