

enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

7. Kolodychuk, A. V. (2015). Innovatsiynny rozvytok promyslovosti: zavdannya upravlinnya pry vrakhuvanni umov nedoskonaloyi konkurenciyi [Innovative development of industry: the tasks of management taking into account the conditions of imperfect competition]. Lviv: League Press. [in Ukrainian].

8. Kolodychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

9. Kolodychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

10. Matsyhora, T. V. (2019). Investytsiynne zabezpechennya rozvytku sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Investment support for the development of agricultural enterprises]. Ekonomika APK – Economics of the Agricultural Complex, 2, 66–72. [in Ukrainian].

#### Дані про автора

**Крупський Віталій Станіславович,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Заклад вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права»

ORSID: <https://orcid.org/0009-0008-0497-1003>  
e-mail: VitalIO6@ukr.net

#### Data about the author

**Vitaliy Krupskyi,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lviv University of Business and Law

e-mail: VitalIO6@ukr.net

УДК 331.1:69.003

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18037592>

РИЖАКОВА Г. М., МАТВЕЇВ В. В.,  
ІВІНСЬКИЙ Є. М., ЯКИМЧУК Т. В.

## Концептуальні основи та структурний аналіз економічної ролі мотиваційної системи персоналу в будівельних організаціях

**Предмет дослідження.** У дослідженні розглянуто економічну природу та функціональну структуру мотиваційної системи персоналу, акцентуючи увагу на її критичній ролі у підвищенні організаційної ефективності у будівельному секторі. Особлива увага приділяється складовим мотиваційного механізму, що формує фундамент взаємодії між працівником і роботодавцем, зокрема матеріальним і нематеріальним стимулам. Матеріальні стимули охоплюють заробітну плату, бонусні системи, премії, соціальні пакети, страхування, а також участь у прибутку. Нематеріальні ж елементи включають соціальне визнання, кар'єрне просування, залучення до прийняття рішень, розвиток корпоративної культури та персональну відповідальність за результат.

**Методи дослідження.** Описано структурно-системну модель мотиваційної архітектури, яка базується на чотирьох елементах: визначенні мотиваційної бази (внутрішні потреби, пріоритети, емоційні очікування), механізмах реалізації (заробітна плата, премії, кар'єрна траєкторія), моделюванні процесу мотивації (цифрові рішення, індивідуалізація стимулів, гейміфікація), а також системі оцінювання (KPI, рівень залученості, індекси задоволеності). Такий підхід дозволяє забезпечити цілісну взаємодію між організаційною метою та особистими очікуваннями працівника.

**Результати роботи.** Розкрито взаємозв'язок між високим рівнем мотивованості персоналу та ключовими результатами діяльності компанії. Зокрема, доведено, що належним чином налаштована мотиваційна система знижує показник плинності кадрів, підвищує продуктивність праці, зменшує кількість порушень виробничої дисципліни та оптимізує витрати на реалізацію проектів. При цьому врахування психологічного клімату, емоційного добробуту співробітників, відкритої комунікації та можливості самореалізації є важливими елементами нематеріальної мотивації, яка нерідко має вищий стимулюючий ефект, ніж виключно фінансові чинники.

**Висновки.** Показано, що результативність мотивації значною мірою залежить від організаційної структури підприємства та рівня цифрової трансформації. Цифрові HR-платформи, мобільні застосунки, системи візуалізації досягнень і гейміфікація стимулюють активну участь працівників у виробничих процесах. Гейміфікаційні інструменти, зокрема, створюють середовище визнання, де співробітник бачить результат своєї праці не лише в цифрах, а й у вигляді віртуальних винагород, рейтингу, командних перемог. Це особливо ефективно в умовах багатостадійного будівельного процесу, де мотивація часто втрачається через рутину чи відсутність швидкого зворотного зв'язку. Окремо підкреслено значення KPI-орієнтованого підходу, за якого система мотивації прив'язується до чітких, вимірюваних показників: строки виконання, якість робіт, економія ресурсів, відсутність простоїв, безпечність процесу. Прозора система оцінювання результатів дозволяє виявляти сильні та слабкі місця в команді, здійснювати справедливую компенсацію, адаптувати інструменти стимулювання до змін в умовах ринку.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, економічна роль, будівельні організації, стимулювання, продуктивність, KPI-системи, мотиваційна структура, компенсація.

GALYNA RYZHAKOVA, VASYL MATVEIEV,  
IEVGEN IVINSKYI, TARAS YAKYMCHUK

## Conceptual foundations and structural analysis of the economic role of the motivation system of personnel in construction organizations

**The subject of the study.** The study explores the economic nature and functional structure of the personnel motivation system, emphasizing its critical role in improving organizational efficiency within the construction sector. Particular attention is given to the components of the motivational mechanism that establish the basis for interaction between the employee and the employer, including both material and non-material incentives. Material incentives encompass wages, bonus systems, rewards, social packages, insurance, and profit-sharing. Non-material elements include social recognition, career advancement, involvement in decision-making, development of corporate culture, and personal responsibility for outcomes.

**Research methods.** A structural-systemic model of motivational architecture is presented, built upon four elements: the definition of the motivational base (internal needs, priorities, emotional expectations), implementation mechanisms (wages, bonuses, career trajectory), modeling of the motivation process (digital solutions, individualized incentives, gamification), and an evaluation system (KPIs, engagement levels, satisfaction indices). This approach enables a holistic alignment between organizational goals and employees' personal expectations.

**Research results.** The correlation between a high level of employee motivation and key company performance outcomes is disclosed. It has been proven that a properly adjusted motivation system reduces staff turnover, increases labor productivity, decreases violations of production discipline, and optimizes project implementation costs. At the same time, the consideration of psychological climate, emotional well-being, open communication, and opportunities for self-realization are vital elements of non-material motivation, which often exert a more powerful stimulating effect than purely financial factors.

**Conclusions.** It is shown that the effectiveness of motivation largely depends on the organizational structure of the enterprise and the level of digital transformation. Digital HR platforms, mobile applications, achievement visualization systems, and gamification foster active participation of employees in production processes. Gamified tools, in particular, create a recognition environment where employees can see the results of their work not only in numbers but also in the form of virtual rewards, rankings, and team victories. This is especially effective in the context of multistage construction processes, where motivation may fade due to routine or lack of immediate feedback. The significance of a KPI-oriented approach is highlighted, whereby the motivation system is tied to clear, measurable indicators: deadlines, work quality, resource savings, downtime elimination, and process safety. A transparent results evaluation system allows for identifying strengths and weaknesses in the team, ensuring fair compensation, and adapting incentive tools to changes in market conditions.

**Keywords:** *employee motivation, economic role, construction organizations, incentives, productivity, KPI systems, motivational structure, compensation.*

**Постановка проблеми.** Будівельна індустрія характеризується високою залежністю від людського ресурсу: якість виконання, дотримання термінів та управління ризиками безпосередньо залежать від рівня залученості працівників. Проте в умовах нестабільного ринку, перегрітої конкуренції за кваліфікований персонал і обмежених фінансових можливостей традиційні підходи до мотивації стають недостатньо ефективними. Часто практики побудовані на разових бонусах, ігнорують глибинні потреби працівників та не враховують стратегічну мету компанії. Це призводить до демотивованості, зростання плинності кадрів, втрати професійних компетенцій і зниження якості робіт. Відтак постає нагальна потреба в системному науковому дослідженні сутності мотивованості, побудові її організаційної структури та визначенні механізмів, що дозволять створити стабільну мотиваційну систему.

**Метою статті** є визначення сутнісного змісту мотивації персоналу в будівельних організаціях, аналіз її структурних компонентів і встановлення економічної ролі мотивованості у забезпеченні продуктивності та ефективності підприємств. В межах дослідження ставиться завдання розробити структурно-системну модель мотиваційної системи, що забезпечує взаємозв'язок між цілями організації, мотиваційними інструментами та економічними результатами. Результатом є методичне обґрунтування рекомендацій для практичного впровадження мотиваційної системи, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності будівельної компанії в умовах обмежених ресурсів та зміни ринкових умов.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасного наукового дискурсу свідчить про зростаючу актуальність досліджень мотиваційної системи як ключового елементу ефективного управління трудовими ресурсами в будівництві. Багато авторів наголошують на необхідності адаптації класичних мотиваційних концепцій до специфіки проектно-орієнтованої діяльності, характерної для будівельної галузі. Зокрема, у працях українських дослідників акцент зроблено на переосмисленні ролі мотивації у контексті змін організаційної культури, підвищення конкурентостійкості та цифрової трансформації бізнес-середовища. Ряд публікацій присвячено аналізу

впливу мотиваційних факторів на продуктивність праці, рівень задоволеності персоналу та інтенсивність плинності кадрів.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття вмотивованості персоналу є однією з найважливіших категорій сучасного управління, яка безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, зокрема у будівельній галузі, де людський ресурс залишається центральним чинником продуктивності. Питання мотивації працівників досліджується вже понад століття, але лише з розвитком організаційної поведінки як окремого напрямку менеджменту воно отримало системну інтерпретацію, яка дозволяє інтегрувати психологічні, соціологічні, економічні та управлінські підходи до розуміння процесів стимулювання. Будівельна галузь, маючи специфічні особливості, потребує адаптованого аналізу цих моделей у межах власного виробничого контексту.

Класичні теорії мотивації початку ХХ століття, зокрема роботи Тейлора, Файоля, Вебера, ґрунтувалися на підході до працівника як до раціонального виконавця, поведінка якого може бути спрогнозована і спрямована за допомогою матеріального стимулювання. У класичній парадигмі мотивація розглядалася як пряма залежність між винагородою і продуктивністю. Однак така редуцціоністська модель почала втрачати актуальність із виникненням неокласичних підходів, які враховували соціальні та психологічні потреби працівника. Яскравим прикладом такого зрушення стали роботи Е. Мейо, який в експериментах на фабриці «Хоторн» довів, що увага до працівника як особистості, визнання його внеску, якість взаємин із керівництвом і колегами можуть мати значно більший вплив на ефективність праці, ніж виключно фінансові стимули [1].

Найвідомішим втіленням гуманістичного підходу є ієрархія потреб А. Маслоу, яка запропонувала поетапну схему задоволення потреб людини — від фізіологічних до потреб у самореалізації. Згідно з Маслоу, лише після задоволення базових потреб працівник буде прагнути до творчої віддачі і максимальної ефективності.

У зв'язку з цим значно практичнішими для будівельної сфери виявилися двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга та теорія потреб Д. МакКлелланда. Герцберг розділив факто-

ри на мотиваційні (внутрішні) і гігієнічні (зовнішні), показавши, що відсутність останніх викликає незадоволення, але їх наявність ще не гарантує підвищення мотивації. У будівельних організаціях до гігієнічних факторів можна віднести умови праці, техніку безпеки, зарплатню, а до мотиваційних — перспективи кар'єрного зростання, самостійність у прийнятті рішень, можливість професійного розвитку. Теорія Герцберга дозволяє будівельним компаніям ідентифікувати, чому навіть при гідній оплаті праці працівники залишають проект або не демонструють ініціативності. МакКлелланд, у свою чергу, запропонував більш гнучкий підхід, що базується на домінуючих потребах у досягненні, владі чи приналежності [2].

Сучасні дослідження мотивації персоналу відходять від лінійних моделей і все частіше розглядають мотивацію як динамічну, контекстну і взаємозалежну систему факторів. Значний внесок у це розуміння зробили концепції самодетермінації (Раян і Десі), які стверджують, що мотивація має внутрішню і зовнішню природу, і лише автономна, внутрішня мотивація веде до стабільних результатів.

У практичному вимірі, мотивованість персоналу в будівництві набуває специфічних форм залежно від типу організації (підприємство компанія, генпідприємство, проектний офіс), її розміру, ступеня автоматизації, тривалості проектів та рівня взаємодії з субпідприємствами. Наприклад, у міжнародних будівельних компаніях (таких як Skanska або Balfour Beatty) впроваджуються комплексні програми мотивації, що включають гнучкі бонусні схеми, програми безпеки, визнання досягнень та соціальні пакети.

Особливе значення в сучасному контексті має також цифровізація трудових процесів і її вплив на мотивацію. У будівельному секторі поступове впровадження Building Information Modeling (BIM), мобільних рішень для управління об'єктами, цифрових табелів обліку часу і CRM-систем впливає на зміну характеру праці і, відповідно, на мотиви працівників. Завдання сучасного управління полягає в тому, щоб ці інструменти інтегрувались у мотиваційні стратегії з урахуванням психологічної адаптації працівників до цифрового середовища [3].

У будівельних організаціях, які функціонують у динамічному середовищі високої ризиковості, жорсткої конкуренції, технологічної багатоманітності та регуляторної нестабільності, структура мотивованості персоналу виступає не лише як об'єкт управлінського впливу, але як стратегічна

передумова стабільного функціонування, якісного проектного виконання та збереження кадрового потенціалу. Мотивованість працівника у цьому контексті не є одновимірним явищем, а формує багаторівневу, взаємопов'язану структуру, що акумулює в собі як суб'єктивні внутрішні спонукання, так і зовнішні організаційні стимули [4].

Внутрішній вимір мотивованості охоплює ті чинники, які формуються в межах особистісної системи працівника: його переконання, уявлення про самореалізацію, рівень професійної ідентичності, ставлення до колективу, потребу в належності, автономії та досягненнях. У будівництві цей вимір особливо залежить від досвіду працівника, його попередніх проектів, участі у великих об'єктах, рівня технічної підготовки та здатності адаптуватися до частотої зміни умов. ми праці.

Зовнішній вимір мотивованості в будівельній організації визначається сукупністю інституційних, економічних, організаційних та соціокультурних факторів. До них належать система оплати праці, організація трудового процесу, рівень безпеки, соціальні гарантії, культура управління, прозорість процедур оцінювання, можливості для професійного розвитку, а також зовнішнє визнання (премії, нагороди, участь у знакових проектах). Особливої актуальності набуває проблема узгодження між цими факторами, оскільки нерідко компанії забезпечують високу заробітну плату, але нехтують зворотним зв'язком, що створює відчуття ізоляції працівника і підриває його залученість.

Поняття структури мотивованості персоналу передбачає також її горизонтальну і вертикальну сегментацію. Горизонтальна стосується відмінностей між категоріями працівників: робітники, інженерно-технічні працівники, проектувальники, логістичні спеціалісти, адміністративний персонал. Для кожної з цих категорій домінують свої мотиватори: для одних — стабільність, для інших — технологічні виклики, для третіх — вплив і участь в управлінні. Вертикальна сегментація стосується рівня ієрархії: топменеджмент має інтерес до стратегічного впливу, середня ланка — до автономії та довіри, базовий персонал — до гарантованої зайнятості та своєчасних виплат [5].

Важливим компонентом сучасної структури мотивованості є цифрові аспекти взаємодії: використання мобільних платформ для зворотного зв'язку, систем управління компетенціями, дашбордів для оцінки ефективності, електронних систем оп-

лати та преміювання. Якщо раніше мотивація вимірювалася насамперед розміром заробітної плати і фізичними умовами, то сьогодні важливими стають фактори довіри до системи, зручності у спілкуванні з HR-службою, можливості електронного навчання, об'єктивності оцінки результатів.

Досвід компаній, що реалізували комплексну модель мотивованості, свідчить, що критично важливо не лише запровадити систему матеріального стимулювання, а й структурувати внутрішні процеси таким чином, щоб кожен працівник відчував зв'язок між своїм внеском і загальним результатом [6]. Для кращого розуміння багаторівневої природи мотивованості персоналу в будівництві доцільно систематизувати ключові виміри цього поняття, їх характерні риси та управлінське значення, які наведені в таблиці 1.

Економічна ефективність будь-якого будівельного підприємства, незалежно від його масштабів, структури чи типу реалізованих об'єктів, формується не лише через витрати ресурсів та обсяги доходів, але й через рівень внутрішньої узгодженості, дисципліни, продуктивності й відповідальності персоналу [7].

У будівельному виробництві, де проекти часто мають тимчасовий характер, протяжну логістику, міжфазову залежність та суворе дотримання регламентів, навіть незначне зниження внутрішньої мотивації може спричинити порушення графіків, перевищення бюджетів і недосягнення запланованих техніко-економічних показників. Особливої уваги заслуговує зв'язок між мотивованістю персоналу і якістю виконання будівельних

робіт. У системах якості, які впроваджуються за стандартами ISO серії 9001 або в рамках проектного управління згідно з PMI/PMBOK, мотивація персоналу трактується як системна змінна, що прямо впливає на дотримання специфікацій, своєчасність реакції на технічні відхилення, виконання процедур контролю. Мотивовані працівники не лише точніше виконують нормативи, а й ініціюють локальні вдосконалення, повідомляють про дефекти, забезпечують міжзміну передачу знань і зменшують кількість помилок, які у будівництві мають високу вартість усунення.

Фінансові показники, що найчіткіше фіксують вплив мотивованості, включають зміну коефіцієнта прибутковості об'єкта, скорочення тривалості будівельного циклу, зниження питомої вартості трудового ресурсу на одиницю продукції (наприклад, квадратний метр житлової площі) та скорочення витрат на повторне виконання робіт. У міжнародній практиці застосовуються також складні мультифакторні моделі, які дозволяють співвіднести рівень задоволеності працівника (employee satisfaction index) з його продуктивністю, частотою відсутностей, кількістю виробничих інцидентів і навіть впливом на командну ефективність. Так, компанія Skanska, яка активно застосовує індикатори soft performance в управлінні будівництвом, довела прямий зв'язок між залученістю персоналу (engagement index) і прибутковістю проекту на 12–15% вищою, ніж в аналогічних проектах з нижчим рівнем мотивованості [8].

Зрештою, мотивація визначає гнучкість компанії у кризових ситуаціях. У випадках затримок з

**Таблиця 1. Структура мотивованості персоналу в будівельних організаціях**

Вимір мотивованості	Основні характеристики	Вплив на управління персоналом
Внутрішній	Формується через особисті переконання, самореалізацію, професійну ідентичність, досвід і адаптивність	Сприяє індивідуалізації підходів до стимулювання і розвитку персоналу
Зовнішній	Складається з умов праці, рівня безпеки, соціальних гарантій, прозорості оцінювання, організаційної культури	Вимагає балансу між оплатою праці та нематеріальними стимулами
Горизонтальна сегментація	Відмінності мотивів між робітниками, інженерами, проектувальниками, логістами, адміністративним персоналом	Дозволяє точніше налаштовувати системи мотивації залежно від професійної групи
Вертикальна сегментація	Відмінності за рівнем ієрархії: топменеджмент – стратегічний вплив; середня ланка – автономія; базовий персонал – стабільність і соціальні гарантії	Забезпечує адаптацію мотиваційних схем до рівня відповідальності працівника
Цифрова інтеграція	Очікування працівників на прозорість, простоту, доступність цифрових сервісів, електронну взаємодію, навчання, оцінку й визнання результатів	Створює умови для побудови цифрових моделей мотивації, які базуються на даних і зворотному зв'язку

*Джерело: розроблено автором на основі [6]*

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

постачанням, зміни клієнтських вимог, інфляційного тиску або несподіваних регуляторних змін саме мотивований персонал здатний зберігати темп, шукати альтернативні рішення, швидко переналагоджувати процеси [14].

Демотивовані ж працівники в таких ситуаціях здатні лише до реакції, але не до адаптації, що знижує шанс підприємства вийти із кризи з мінімальними втратами. Економічно це проявляється у втраті ринку, непередбачених штрафах, відмовах замовників, зростанні кредитного навантаження, яких можна було уникнути за умови гнучкого, ініціативного кадрового середовища [9]. Враховуючи викладений матеріал, у таблиці 2 узагальнено основні напрями впливу рівня мотивованості персоналу на ключові економічні показники ефективності будівельного підприємства, що дозволяє наочно простежити взаємозв'язок між залученістю кадрів і результативністю проектів.

Будівельні організації, які прагнуть до збереження й розвитку кадрового потенціалу, мають трансформувати власні підходи до мотивації, орієнтуючись на стратегічне планування і персоналізовані механізми впливу. Розробка таких стратегій починається з усвідомлення того, що мотивація не є універсальною і незмінною категорією: вона формується в динаміці, залежно від віку, ролі в компанії, минулого досвіду пра-

цівника, його ціннісної системи, рівня інтеграції в колектив, стадії проекту, а також зовнішніх змін — включаючи кризові явища, інфляцію, технологічні новації та кадрову мобільність [10].

Стратегія підвищення мотивованості має враховувати також зміну структури очікувань працівників. Якщо раніше основним пріоритетом була заробітна плата, то сьогодні все більшої ваги набирають аспекти гнучкого графіку, можливості навчання, інституціонального визнання, здорового балансу між роботою і життям, а також участі у прийнятті рішень.

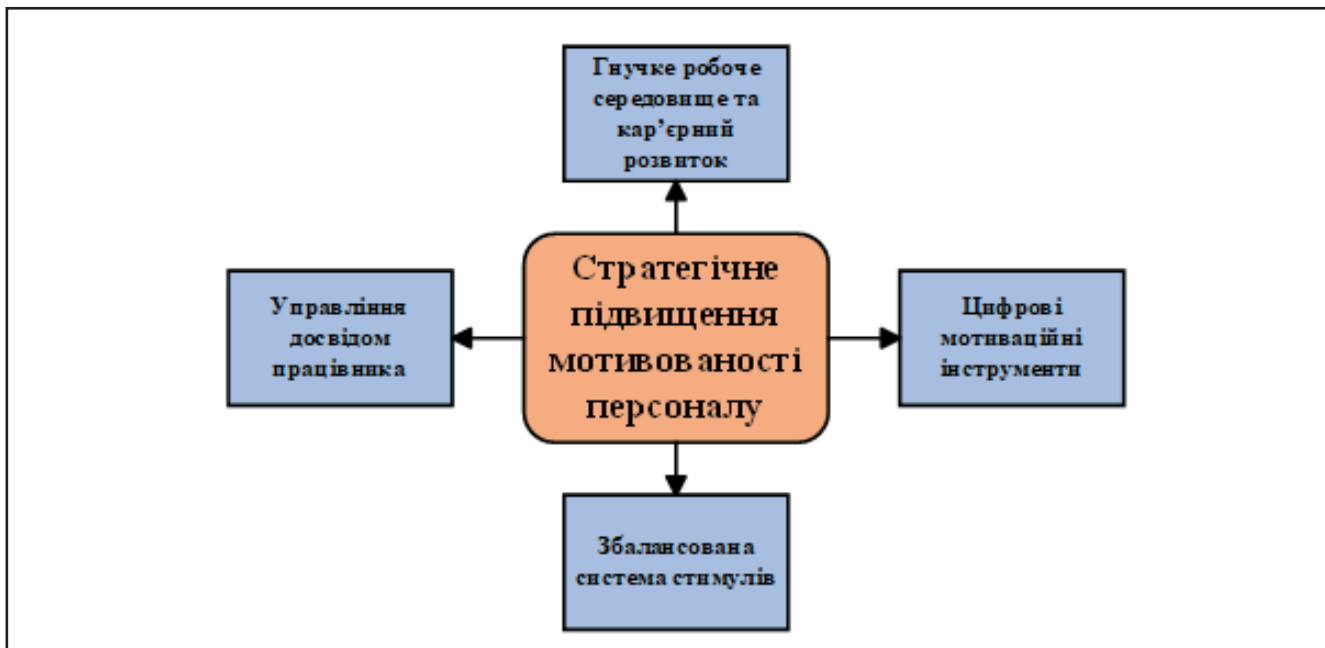
Особливої актуальності набуває застосування підходів employee journey mapping — побудови карти досвіду працівника у межах організації. Це дозволяє ідентифікувати критичні точки демотивації, моменти зростання залученості, слабкі зони у внутрішній комунікації або підтримці [11]. Узагальнене бачення сучасних стратегій підвищення мотивованості персоналу в умовах цифрової трансформації будівельної сфери подано в рисунку 1, де відображено основні етапи, інструменти та напрямки адаптації мотиваційної політики до нових реалій.

Окремим елементом стратегій у цифровому середовищі є візуалізація досягнень. Системи управління проектами, що використовуються в будівництві дозволяють фіксувати внесок окремих працівників або команд у прогрес об'єкта. Візуальні дашборди,

**Таблиця 2. Вплив рівня мотивованості персоналу на економічну ефективність будівельного підприємства**

Напрямок впливу	Зміст впливу	Очікувані економічні результати
Продуктивність і дисципліна	Мотивовані працівники демонструють більшу зосередженість, ініціативність і дотримання регламентів	Зростання віддачі праці, скорочення втрат часу, стабільність темпів будівництва
Якість виконання робіт	Зацікавлені виконавці ретельніше контролюють технологічний процес і фіксують відхилення	Зменшення кількості дефектів, зниження витрат на переробки, покращення якості об'єктів
Терміни реалізації проектів	Висока мотивація сприяє мобільності, проактивному управлінню часом і оперативному вирішенню локальних проблем	Скорочення будівельного циклу, зменшення накладних витрат і логістичних витрат
Витратна ефективність	Мотивовані працівники потребують менше адміністративного контролю й сприяють оптимізації внутрішніх процесів	Зменшення адміністративних витрат, підвищення гнучкості управління
Інвестиційна привабливість	Високий рівень мотивації формує позитивну репутацію роботодавця та зменшує проектні ризики	Зростання довіри інвесторів, стабільність партнерств, легший доступ до фінансування
Кризова стійкість	У складних умовах мотивований персонал здатен швидко адаптуватися, мобілізувати ресурси і приймати нестандартні рішення	Зменшення втрат від збоїв, зниження ймовірності зриву контрактів або втрати ринку
Комплексна фінансова результативність	Загальний рівень залученості працівників корелює з коефіцієнтом прибутковості, зниженням собівартості та ефективністю команди	Підвищення прибутковості, зниження питомої вартості продукції, покращення командної продуктивності

Джерело: облено автором на основі [9]



**Рисунок 1. Стратегії підвищення мотивованості персоналу в умовах цифрової трансформації будівельної галузі**

Джерело: розроблено автором на основі [11]

де працівники можуть бачити прогрес своїх дій, порівняння з минулими проектами, виконання стандартів безпеки або зниження помилок, мають потужний вплив на внутрішню відповідальність.

### Висновки

Урахування змін на ринку праці вимагає трансформації не лише мотиваційного змісту, а й принципів його реалізації. Мобільність персоналу, збільшення частки фрилансу, підрядного типу роботи, поява нових професій у будівництві (наприклад, оператори дронів, BIM-координатори, фахівці з енергоефективності), створюють нову типологію працівників, для яких необхідно розробляти окремі системи стимулювання [13].

Загалом, стратегія підвищення мотивованості персоналу в умовах цифровізації та змін ринку праці не може бути одномоментною або уніфікованою. Вона потребує модульної побудови, гнучкості, постійного аналізу ефективності та адаптації. У межах цієї стратегії повинні співіснувати програми розвитку, цифрові системи контролю та підтримки, регулярна оцінка очікувань працівників, сегментовані системи стимулів і нові форми соціального визнання [12].

### Список використаних джерел:

1. Грищенко А. В. Формування системи мотивації на підприємствах будівельної сфери : магістерська

дипломна робота. – Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2023. – 85 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/43133>

2. Маляренко М. С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства : кваліфікаційна робота. – Запоріжжя: ЗНУ, 2019. – 74 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://dspace.znu.edu.ua/jsru/bitstream/12345/2401/1/Маляренко%20М.С.\\_кваліф\\_робота\\_.pdf](https://dspace.znu.edu.ua/jsru/bitstream/12345/2401/1/Маляренко%20М.С._кваліф_робота_.pdf)

3. Дуб Б. С. Розвиток системи економічної безпеки підприємств у контексті сучасних досліджень : дисертація. – Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2021. – 220 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/dub\\_2021-disertatsija.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/dub_2021-disertatsija.pdf)

4. Ільїн Є. П. Мотивація і мотиви. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 512 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103Л%20Тексти%20Лекцій%20Мотивація%20персоналу%20м%20печ%202013.pdf>

5. Системи мотивації персоналу на підприємстві // Молодий вчений. – 2019. – № 1 (65). – С. 506–510. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/378348069\\_SISTEMI\\_MOTIVACII\\_PERSONALU\\_NA\\_PIDPRIEMSTVI](https://www.researchgate.net/publication/378348069_SISTEMI_MOTIVACII_PERSONALU_NA_PIDPRIEMSTVI)

6. Мотивація персоналу : навчальний посібник / за ред. О. І. Кравчука. – Київ: КНЕУ, 2017. – 256 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/43133>

7. Бурмака О. В. Удосконалення системи управління розвитком будівельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О. В. Бурмака. – Харків: ХНАМГ, 2010. – 22 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://eprints.kname.edu.ua/21884/1/54\\_aref\\_Burmaka.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/21884/1/54_aref_Burmaka.pdf).

8. Сотнікова І.М. Теоретико-методичне забезпечення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця. – Харків, 2019. – 20 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Sotnikova-I.M.-Avtoreferat-Vchenna-rada-D-64.055.01-2020.pdf>.

9. Гончар О. І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 2(6). – С. 79–84. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/Yaniieva\\_Dis.pdf](https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/Yaniieva_Dis.pdf).

10. Taiwo, R., Wang, K.C., Olanrewaju, O.I., Tariq, S., Abimbola, O.T., Mehmood, I., & Zayed, T. (2022). An Analysis of Employee Motivation in the Construction Industry: The Case of Hong Kong. *Engineering Proceedings*, 22(1), [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/engproc2022022011>

11. Ishchenko, T., Chupryna, Y., & Pokolenko, V. (2018). The organization of biosphere compatibility construction: Justification of the predictors of building development and the implementation prospects. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(3), 545–549.

12. Procore. The Future of Visualisation in Construction Allows you to Step Into Your Design. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.procore.com/jobsite/the-future-of-visualisation-in-construction-allows-you-to-step-into-your-design>

13. Чуприна Ю.А. Залучення прикладних переваг біт-технологій до методики і практики формування життєвого циклу проектів в складі державних цільових програм, які втілюються будівельним кластером // «Економіка та держава» // 2019. – № 3. – С. 67–70.

14. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Gonchar, V., & Plys, N. (2022). Scientific and methodological approaches to risk management of clean energy projects implemented in Ukraine on the terms of public-private partnership. In *2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST)*.

### References:

1. Hryshchenko A. V. Formation of a Motivation System at Construction Enterprises: Master's Thesis. –

Kyiv: Vadym Hetman Kyiv National Economic University, 2023. – 85 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/43133>

2. Maliarenko M. S. Development of a Labor Motivation System for Enterprise Personnel: Qualification Paper. – Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University, 2019. – 74 p. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/2401/1/Маляренко%20М.С.\\_кваліф\\_робота\\_.pdf](https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/2401/1/Маляренко%20М.С._кваліф_робота_.pdf)

3. Dub B. S. Development of the Economic Security System of Enterprises in the Context of Modern Research: Dissertation. – Kyiv: University of Economics and Law "KROK", 2021. – 220 p. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/dissertatsiji-avtoreferati-vidguki/dub\\_2021-disertatsija.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/dissertatsiji-avtoreferati-vidguki/dub_2021-disertatsija.pdf)

4. Il'in Ye. P. Motivation and Motives. – Saint Petersburg: Piter, 2002. – 512 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://eprints.kname.edu.ua/35354/1/103Л%20Тексти%20Лекцій%20Мотивація%20Персоналу%20м%20неч%202013.pdf>

5. Personnel Motivation Systems at the Enterprise // Young Scientist. – 2019. – No. 1 (65). – P. 506–510. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.researchgate.net/publication/378348069\\_SISTEMI\\_MOTIVACII\\_PERSONALU\\_NA\\_PIDPRIEMSTVI](https://www.researchgate.net/publication/378348069_SISTEMI_MOTIVACII_PERSONALU_NA_PIDPRIEMSTVI)

6. Personnel Motivation: Textbook / Ed. by O. I. Kravchuk. – Kyiv: KNEU, 2017. – 256 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/43133>

7. Burmaka O. V. Improvement of the Management System for the Development of Construction Enterprises: Author's Abstract of the Dissertation ... PhD in Economics: 08.00.04. – Kharkiv: KhNAMG, 2010. – 22 p. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://eprints.kname.edu.ua/21884/1/54\\_aref\\_Burmaka.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/21884/1/54_aref_Burmaka.pdf)

8. Sotnikova I. M. Theoretical and Methodological Support of the Personnel Management System to Increase the Competitiveness of a Construction Enterprise: Dissertation ... PhD in Economics: 08.00.04. – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. – Kharkiv, 2019. – 20 p. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/Sotnikova-I.M.-Avtoreferat-Vchenna-rada-D-64.055.01-2020.pdf>

9. Honchar O. I. Motivational Aspects of Adaptive Management of Enterprise Potential // Scientific Bulletin of Polissia. – 2016. – No. 2(6). – P. 79–84. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/Yaniieva\\_Dis.pdf](https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/Yaniieva_Dis.pdf)

10. Taiwo, R., Wang, K. C., Olanrewaju, O. I., Tariq, S., Abimbola, O. T., Mehmood, I., & Zayed, T. (2022). An

Analysis of Employee Motivation in the Construction Industry: The Case of Hong Kong. Engineering Proceedings, 22(1). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.3390/engproc2022022011>

11. Ishchenko, T., Chupryna, Y., & Pokolenko, V. (2018). The Organization of Biosphere Compatibility Construction: Justification of the Predictors of Building Development and the Implementation Prospects. International Journal of Engineering and Technology (UAE), 7(3), 545–549.

12. Procure. The Future of Visualisation in Construction Allows You to Step Into Your Design. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.procure.com/jobsite/the-future-of-visualisation-in-construction-allows-you-to-step-into-your-design>

13. Chupryna Y. A. Application of BIM-Technologies in the Methodology and Practice of Life Cycle Formation of Projects within the Framework of State Target Programs Implemented by the Construction Cluster // Economy and State. – 2019. – No. 3. – P. 67–70.

14. Chupryna, I., Tormosov, R., Abzhanova, D., Gonchar, V., & Plys, N. (2022). Scientific and Methodological Approaches to Risk Management of Clean Energy Projects Implemented in Ukraine on the Terms of Public-Private Partnership. In 2022 International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST).

#### Дані про авторів

##### **Рижаківа Галина Миколаївна,**

д.е.н., професор кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7875-9768>

e-mail: [ryzhakova.gm@knuba.edu.ua](mailto:ryzhakova.gm@knuba.edu.ua)

##### **Матвеїв Василь Васильович,**

аспірант кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6455-4152>

e-mail: [wwmatveevw@gmail.com](mailto:wwmatveevw@gmail.com)

##### **Івінський Євген Михайлович,**

аспірант кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3454-4738>

e-mail: [evgen.ivinsky@gmail.com](mailto:evgen.ivinsky@gmail.com)

##### **Якимчук Тарас Володимирович,**

аспірант кафедри менеджменту в будівництві

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2443-2393>

e-mail: [Zamora.hmuruy@gmail.com](mailto:Zamora.hmuruy@gmail.com)

#### **Data about the authors**

##### **Galyna Ryzhakova,**

Doctor of Economics, Professor at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: [ryzhakova.gm@knuba.edu.ua](mailto:ryzhakova.gm@knuba.edu.ua)

##### **Vasyl Matveiev,**

PhD student of the Department of Management in Construction

e-mail: [wwmatveevw@gmail.com](mailto:wwmatveevw@gmail.com)

##### **Ievgen Ivinskyi,**

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: [evgen.ivinsky@gmail.com](mailto:evgen.ivinsky@gmail.com)

##### **Taras Yakymchuk,**

PhD Student at Kyiv National University of Construction and Architecture

e-mail: [Zamora.hmuruy@gmail.com](mailto:Zamora.hmuruy@gmail.com)

УДК 005.342:69.003.13

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18037717>

ГРАБЧАК Д. В., ШЛАПАК О. Г.

СЕДІНКІН О. В., ГУРА О. Д.

## **Еволюція управлінських парадигм у будівельній галузі від класичних моделей до адаптивних систем**

**Предмет дослідження.** Управлінські парадигми в будівельній галузі зазнали суттєвих трансформацій упродовж останніх десятиліть, відображаючи зміни у світогляді, технологіях і соціально-економічному середовищі. Перехід від класичних моделей, орієнтованих на жорстке планування, централізоване управління й функціональну ієрархію, до адаптивних систем, заснованих на гнучкості, саморегуляції та динамічному прийнятті рішень, свідчить про необхідність нової концептуалізації управління. У фокусі уваги знаходиться аналіз еволюційних змін у методах, структурах і філософії управління в будівництві як галузі, що поєднує проектно-орієнтовану діяльність, технологічну складність і високий рівень ризиків.

**Методи дослідження.** Адаптивні системи управління передбачають інтеграцію технологічних, організаційних та інформаційних компонентів, що дозволяє в режимі реального часу коригувати цілі, ресурси та часові рамки. Застосування цифрових платформ, BIM-технологій, ERP-систем і штучного інтелекту стало каталізатором нових форм стратегічного й оперативного управління,