

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 2 (78), 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Редакційна колегія

Датій О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом – **Головний редактор**
Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**
Андріющенко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій
Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій
Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету
Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну
Вербівська Л. В., канд. екон. наук, доц., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет
Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом
Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом
Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом
Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет
Дугар Т. Є., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет
Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет
Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
Заяць О. І., д-р екон. наук, доц., Ужгородський національний університет
Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Капеліста І. М., канд. наук з держ. упр., Міжрегіональна Академія управління персоналом
Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»
Кришталь Г. О., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка
Курмаєв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет
Могилевська О. Ю., д-р екон. наук, доц., Київський міжнародний університет
Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет
Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України
Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет
Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет
Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет
Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет
Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет
Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет
Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва
Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва
Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія
Ящишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка
Malgorzata Okręglicka, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)
Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування; 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво та торгівля; 241 – Готельно-ресторанна справа; 242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол від 21.05.2025 р. № 4)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-03893

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2025. Вип. 2 (78). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 176 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

Айрапетов М. А.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....7

Братусь Г. А., Мазур Ю. В., Козлова А. І.

АКТИВІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....15

Васильчак С. В., Дубина М. П., Бойченко Е. Б.

ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ
В КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ.....21

Масло А. І.

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ БІРЖОВИХ АКТИВІВ
НА ОРГАНІЗОВАНИХ ТОВАРНИХ РИНКАХ.....28

Можарський Б. Л.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....34

Пилипченко О. О., Семенець-Орлова І. А.

ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МІГРАЦІЙНОГО ПОТОКУ З УКРАЇНИ.....39

Сологуб Д. Е., Скиба Г. І.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ МАЙБУТНЬОГО:
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, БЛОКЧЕЙН ТА ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ.....48

Тищенко Т. І., Грецька І. Г., Ченцова Ю. П.

РЕГІОНАЛЬНИЙ ЧИННИК ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА.....56

Чирва О. Г., Дяченко О. В.

ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....63

Шинькович А. В.

РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОСТІ У КОНТУРІ АСЕКУРАЦІЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ68

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Рябчук О. Г., Лінива К. М.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ АУДИТУ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....75

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ ТА ФОНДОВИЙ РИНОК

Білоус Р. П., Скиба Г. І.

АДАПТАЦІЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ: АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ КЕЙСІВ.....82

Гудзь О. Є.

ІПОТЕЧНИЙ РИНОК: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ
У ПЕРІОД ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....87

Кретов Д. Ю.

ТЕНДЕНЦІЇ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ.....93

Лелик Л. І., Магас Н. В., Дубчак В. О. КОНЦЕПЦІЯ МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	100
Маслак Н. Г. СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ.....	108

МЕНЕДЖМЕНТ

Боденчук Л. Б., Приходько О. Ю., Пирлог О. С. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	115
Будько О. В., Снімщikov А. О. УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ БАНКІВ.....	121
Матвєєва Ю. А., Олешко О. М., Опанасюк Ю. А. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ В МЕДИЧНИХ ОФІСАХ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ	129
Ребрик П. М. РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ У ПІДВИЩЕННІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	138
Третьякова А. І. ВІМ-ТЕХНОЛОГІЇ: НОВИЙ СТАНДАРТ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ У БУДІВНИЦТВІ.....	144
Чернявський І. Ю. ВЕКТОРИ АДАПТАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	152

МАРКЕТИНГ

Дідухович А. М., Романова Л. В. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ТА ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ	158
Корман І. І., Семенда О. В., Макушок О. В. ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ У ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЯХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	166

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ

Шалева О. І. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ПЛАНОГРАМАМИ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕРЧЕНДАЗИНГУ В СУЧАСНОМУ РИТЕЙЛІ.....	173
--	-----

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Безручко Л. С., Жук Ю. І., Філь М. І. ЗНАЧЕННЯ КУЛІНАРНИХ ТРАДИЦІЙ ІТАЛІЇ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ МІСТА ЛЬВОВА.....	182
--	-----

ТУРИЗМ

Осіпчук А. С., Заєць В. М. ШЛЯХИ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МОВИ ЗАСОБАМИ ТУРИЗМУ	188
--	-----

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-20>
УДК 330

Ребрик П. М.

здобувач третього рівня вищої освіти,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6175-0200>

Rebryk Petro

Third-Level Higher Education Applicant (Ph.D. Degree Applicant),
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

РОЛЬ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ СТИМУЛІВ У ПІДВИЩЕННІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

THE ROLE OF NON-MATERIAL INCENTIVES IN INCREASING THE MOTIVATION OF CONSTRUCTION COMPANY PERSONNEL

У статті визначено сучасні проблеми будівельної галузі, пов'язані зі скороченням професійних кадрів і обмеженням фінансових можливостей. Розглянуто актуальність використання нематеріальних стимулів як ключового елемента мотивації персоналу. Проаналізовано підходи до впровадження нематеріальних стимулів, таких як визнання, професійний розвиток, безпечні умови праці та корпоративна культура, що сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і задоволеності працівників роботою. Доведено, що нематеріальні стимули є ефективними в умовах стрімкого розвитку галузі та фінансових обмежень, оскільки забезпечують довготривалу мотивацію працівників. Розглянуто ключові методи нематеріальної мотивації працівників будівельної галузі, які сприяють підвищенню продуктивності, задоволеності роботою та зменшенню плинності кадрів. Зокрема, досліджено значення поваги до працівників як особистостей та врахування їхніх індивідуальних потреб, що позитивно впливає на моральний стан і відданість компанії. Проаналізовано роль забезпечення безпечних і комфортних умов праці відповідно до стандартів безпеки праці та промислової безпеки, а також значення соціальної та моральної підтримки. Особливу увагу приділено наданню рівних можливостей для професійного розвитку через навчання та підвищення кваліфікації, що відповідає сучасним вимогам до працівників галузі. Також досліджено створення конкурентного середовища, яке сприяє мотивації працівників завдяки відповідності нематеріальних нагород результатам їхньої праці. Вивчено питання фундаменталізації корпоративної культури, зокрема впровадження традицій святкування досягнень працівників, для підвищення згуртованості команди. Крім того, розглянуто поліпшення умов праці через впровадження інноваційних технологій, таких як використання 3D-панелей, автоматизація процесів і застосування безпечних інструментів. Дослідження охоплює аналіз ефективності цих методів та їх впливу на мотивацію працівників у специфічних умовах будівельної галузі. Узагальнено міжнародний досвід і наукові підходи, які враховують індивідуальні потреби працівників залежно від віку, кар'єрних цілей, фінансового стану та інших чинників. Приділено увагу впровадженню системи ключових показників ефективності, які використовуються для вимірювання успішності організації, команди чи окремого працівника в досягненні поставлених цілей, як інструменту оцінки ефективності працівників у будівельних компаніях. Розглянуто аспекти адаптації систем мотивації в умовах війни, коли базові потреби, такі як фізична та психологічна безпека, стають пріоритетними. Підкреслено значення інноваційних технологій, індивідуального підходу до працівників і корпоративних цінностей у створенні ефективної системи мотивації. Зроблено висновок, що комплексний підхід до нематеріальної стимуляції, з урахуванням тактичних та стратегічних потреб будівельних підприємств, є основою для забезпечення високої продуктивності, лояльності персоналу та конкурентоспроможності галузі.

Ключові слова: стимул, будівництво, нематеріальна мотивація, конкурентоспроможність, управління персоналом, мотиваційна оцінка.

The article identifies the current issues in the construction industry related to the reduction of professional personnel and limited financial resources. The relevance of using non-material incentives as a key element of personnel motivation is considered. The approaches to the implementation of non-material incentives, such as recognition, professional development, safe working conditions, and corporate culture, are analyzed, highlighting their contribution to improving productivity, reducing staff turnover, and enhancing employee satisfaction. It has been proven that non-material incentives are effective in the context of rapid industry development and financial constraints, as they ensure long-term employee motivation. Key methods of non-material motivation for construction workers, which help to improve productivity, job satisfaction, and reduce staff turnover, are discussed. The significance of respecting employees as individuals and considering their unique needs, which positively influences their morale and commitment to the company, is explored. The role of ensuring safe and comfortable working conditions in accordance with occupational

safety and industrial security standards, as well as the importance of social and moral support, is analyzed. Particular attention is paid to providing equal opportunities for professional growth through training and skills development, aligning with modern industry requirements. The creation of a competitive environment that motivates employees by linking non-material rewards to their performance outcomes is examined. The question of fostering corporate culture is studied, particularly the introduction of traditions such as celebrating employee achievements to enhance team cohesion. Furthermore, the improvement of working conditions through the adoption of innovative technologies, such as the use of 3D panels, process automation, and safe tools, is reviewed. The study encompasses an analysis of the effectiveness of these methods and their impact on worker motivation under the specific conditions of the construction industry. International experience and scientific approaches that account for individual employee needs based on age, career goals, financial status, and other factors are summarized. Attention is given to the introduction of Key Performance Indicators (KPIs), which are used to measure the success of an organization, team, or individual in achieving set goals, as a tool for assessing employee performance in construction companies. The aspects of adapting motivation systems during wartime, where basic needs such as physical and psychological safety become priorities, are also discussed. The importance of innovative technologies, personalized approaches to employees, and corporate values in creating an effective motivation system is emphasized. The conclusion highlights that a comprehensive approach to non-material stimulation, considering the tactical and strategic needs of construction enterprises, forms the foundation for ensuring high productivity, employee loyalty, and industry competitiveness.

Keywords: incentive, construction, non-financial incentive, competitiveness, human resources management (HRM), performance appraisal.

Постановка проблеми. Успішний розвиток і зростання конкурентоспроможності компаній тісно пов'язані з радикальними змінами в управлінському мисленні та професійною компетентністю керівників різних рівнів. Недостатність фінансових ресурсів підштовхнула компанії до активнішого використання нематеріальних стимулів. В умовах військового стану кількість професійних працівників на будівництві та недостатність фінансових ресурсів значно скоротилась, тому активний пошук та впровадження нових нематеріальних стимулів постає дедалі гостріше.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні зарубіжні та українські вчені активно досліджують проблематику та засоби підвищення ефективності нематеріальної мотивації. Дослідження даної сфери є масовим кроком для розуміння та розвитку ефективної управлінської практики, особливо в періоди кризових економічних викликів. Кожне дослідження, наведене в описі, має свої особливості та дає цінні відомості щодо покращення мотиваційної системи на підприємствах різних сфер, зокрема, будівництва. Наукові дослідники О. Дикий, І. Дружиніна, О. Малихіна, Ю. Михайлова аналізували способи покращення системи мотивації персоналу на будівельних підприємствах. Це значний внесок у сферу нематеріальної мотивації на будівельних підприємствах, що є особливо актуальним в Україні, де дана галузь часто стикається з кадровими та економічними викликами. Практика застосування нематеріальної мотивації в цій галузі може стати прикладом для інших сфер, щоб не тільки покращити задоволеність працівників, але й підвищити їхню залученість до процесу виробництва. Кандидат економічних наук І. Кучумова розглядала вплив нематеріальних

стимулів на мотивацію працівників підприємств. На нашу думку, це дослідження є особливо актуальним, оскільки в сучасних умовах матеріальні стимули часто недостатні для підтримки мотивації. Включення нематеріальних факторів сприяє створенню гармонійного робочого середовища, що сприяє підвищенню залученості працівників.

В. Гончар та Н. Обухова дослідили методи нематеріальної мотивації на промислових підприємствах у кризовий період. В наш час нематеріальна мотивація, зокрема визнання, можливість кар'єрного зростання або гнучкі умови праці, здатна підвищити лояльність і продуктивність персоналу, що важливо для успішної конкурентоспроможності. Н. Краснокутська та дослідники Ю. Мірошніченко, А. Правдива, О. Литвинюк у своїх працях описали формування систем мотивації працівників на сучасних підприємствах, зокрема, будівельних.

Мета дослідження полягає у вивченні ролі нематеріальних стимулів у підвищенні мотивації працівників будівельних підприємств, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів та викликів воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день кількість професійних кадрів у будівельній галузі скорочується, а фінансові можливості обмежені, тому пошук нових нематеріальних методів стимулювання стає дедалі актуальнішим. Нематеріальні стимули, такі як визнання, можливість професійного зростання та створення безпечних умов праці, є ключовими елементами сучасних мотиваційних систем, які дозволяють підвищити продуктивність працівників, їхню задоволеність роботою та зменшити плинність кадрів.

Як зазначають В. Правдива та О. Литвинюк, досвідом західних фахівців з управління

персоналом давно доведено, що нематеріальна мотивація є ключовим фактором, який підвищує відповідальність співробітників, задоволеність роботою, якість та ефективність праці, а також допомагає знизити плинність кадрів і втрати робочого часу. Тому вивчення ролі нематеріальних стимулів, як одного з рушіїв задоволення будівників роботою, є особливо актуальним [8].

Н. Краснокутська визначає мотивацію, як процес впливу на працівника з метою спонукання його до активної діяльності через пробудження необхідних мотивів. Це більше, ніж просто набір мотивів або ситуативних факторів, таких як взаємодія з людьми, умови роботи чи конкретні обставини. Такі чинники є динамічними та мінливими, що створює можливості для впливу на них і активність загалом. До мотивації відносяться наміри, можливості, прийняття ситуаційних рішень, які сприяють реалізації поставлених завдань [4].

Мотивація на підприємстві являє собою процес, за допомогою якого менеджери з персоналу стимулюють співробітників досягати цілей компанії, водночас задовольняючи їхні власні потреби. Хоча система матеріальної мотивації залишається основним інструментом, система менеджменту вважає її неповноцінною та застарілою в умовах стрімкого розвитку, оскільки матеріальний спосіб мотивування дозволяє заохочувати персонал на нетривалий час. В довгостроковій перспективі працівник втрачає стимул, поки не отримує матеріальну винагороду. Тому для ефективного стимулювання працівників важливо більше уваги приділяти нематеріальним методам мотивації.

Науковець І. Кучумова зазначає, що для побудови ефективної системи нематеріальної мотивації, необхідно врахувати наступні аспекти [5]:

- *чітка відповідність бізнес-цілям*: кожна мотиваційна програма повинна бути спрямована на досягнення конкретних результатів;
- *всеосяжність*: мотивація має бути доступна для всіх співробітників, незалежно від їхнього внеску;
- *гнучкість*: систему мотивації необхідно регулярно переглядати та адаптувати до змін в компанії;
- *індивідуальний підхід*: мотивація повинна бути персоналізованою, враховуючи потреби і бажання кожного співробітника;
- *новизна та різноманітність*: щоб підтримувати високий рівень залученості, мотиваційні програми повинні бути цікавими та непередбачуваними.

Вибір конкретного варіанту залежить від того, для якої аудиторії призначений текст і які саме аспекти нематеріальної мотивації ви хочете підкреслити.

Як вірно зауважив засновник корпорації “Sony” А. Моріта: «люди працюють не лише заради грошей, і якщо ви намагаєтеся мотивувати людей, гроші не є найефективнішим інструментом» [9]. Досвід роботи з персоналом показує, що методи нематеріальної мотивації допомагають ефективніше вплинути на залучення персоналу в роботу та підвищити працездатність людей.

Аналіз наукової роботи В. Гончара та Н. Обухової показує, що ефективність вірно розробленої нематеріальної системи мотивації залежить від урахування різноманітних потреб працівників залежно від їх віку, фінансового стану та кар'єрних цілей. Молоді працівники мотивовані кар'єрними можливостями, а працівники передпенсійного віку більше цінують визнання та повагу. Для фінансово забезпечених працівників моральні стимули, як-от задоволення від роботи, можуть бути вагомішими за матеріальні [7].

Американський підхід до нематеріальної мотивації базується на двох основних принципах:

- індивідуальний розвиток, де компанії фокусуються на розкритті потенціалу кожного працівника та його професійному зростанні;
- командна робота, де важливу роль відіграє створення сприятливого клімату в колективі та розвиток командного духу.

Важливо також розуміти, що скрутне фінансове становище може змусити працівників віддавати перевагу матеріальним винагородам. Уміння розпізнавати ці відмінності дозволяє створити умови, за яких працівники будуть бачити працю не лише як спосіб забезпечення, але і як засіб саморозвитку та професійного зростання.

Основними дієвими методами нематеріальної мотивації на будівництві є:

- повага до підлеглого як особистості та врахування його потреб;
- забезпечення безпечних та комфортних умов праці на будівництві згідно Системи стандартів безпеки праці та промислової безпеки у будівництві, дотримання, а також соціальної та моральної підтримки [2];
- надання рівних можливостей для професійного розвитку через навчання та підвищення кваліфікації згідно Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, випуску 64 [1];

– створення конкурентного середовища з відповідністю нематеріальної нагороди результатам виконаної роботи;

– фундаменталізація корпоративної культури. Д. Уелч, працюючи в General Electric, запровадив традицію у різний спосіб святкувати будь-які досягнення і перемоги працівників. Він пропонував робітникам вітати один одного, коли вони успішно виконували робоче завдання, і радив менеджерам організовувати корпоративи або спільні виїзди, якщо досягнення підлеглих було особливо значущим [8];

– поліпшення умов праці на будівництві, включаючи використання іноваційних технологій, що значно спрощують процес роботи та мотивують до підвищення трудового ресурсу (спрощене будівництво з 3D-панелей, автоматизація та використання безпечних інструментів, які мінімізують ризики для будівельників) [5].

Такі елементи сприяють підвищенню мотивації, формуванню активної трудової поведінки та досягненню основної мети будівельного підприємства – максимізації прибутку.

Специфіка будівельного виробництва відбувається в тісній співпраці різних учасників – замовників, генеральних підрядників і субпідрядників. Це створює складну мережу зв'язків, у якій кожен з учасників має свої задачі й цілі, але в той же час взаємозалежний від інших. Така структура ускладнює визначення процесу та оцінку ефективності роботи окремих працівників, оскільки їх результативність часто залежить не тільки від власних зусиль, а й від якості комунікації та взаємодії з іншими сторонами.

Ключовим аспектом у мотиваційній оцінці працівників на будівельних підприємствах є встановлені конкретні критерії, які дозволяють порівнювати досягнуті результати з очікуваними стандартами. Тут особливу роль відіграють несуттєві стимули в поєднанні з ключовими показниками ефективності (далі – KPI). KPI на будівельних підприємствах часто включають як стандартні показники (дотримання строків виконання завдань, якість робіт), так і додаткові, які враховують особливі умови та обмеження.

Умови праці на будівельних майданчиках значною мірою залежні від кліматичних чинників, рельєфу, рівня обґрунтованих вод, сезонних коливань, і, відповідно, сильно впливають на продуктивність працівників. Наявність відкритих майданчиків та значні фізичні навантаження, необхідність пересування великої кількості робочої сили й техніки, вимушеної простоти через зниження

погодних умов – все це стає параметрами в оцінці й мотивації працівників. Тому для будівельних підприємств ефективною є адаптивна система оцінки з нематеріальним заохоченням [3].

У закордонній практиці системи мотивації засновані на індивідуальних підходах до кожного підприємства, де профспілки та підприємці визначають принципи оплати праці. Важливою складовою є збалансовані показники, які поєднують фінансові та нефінансові фактори. В Україні необхідно вдосконалити системи управління працею та нематеріальні мотиваційні механізми для покращення результативності працівників і конкурентоспроможності будівельного підприємства, особливо в умовах повномасштабного вторгнення, коли відбудова об'єктів архіважлива. Досвід ізраїльських компаній показує, що забезпечення фізичної безпеки на будівництві, можливість віддаленої роботи та професійного розвитку сприяють підтриманню мотивації працівників навіть у складних умовах.

Важливо також звертати увагу на психологічний комфорт співробітників, зокрема організовувати сесії з психотерапевтом. Під час війни першочерговими стають базові потреби, такі як захищеність і стабільність, що вимагає нових підходів до мотивації персоналу для збереження лояльності та безперервної роботи будівельних компаній.

Як висновок, можна зазначити, що комплексний підхід до нематеріальної стимуляції, що враховує тактичні потреби будівельного бізнесу, індивідуальні особливості працівників, дотримання заходів безпеки на будівництві, постійне підвищення кваліфікації та фундаменталізація корпоративної культури, дозволяє створити ефективну систему стимулювання персоналу. Така система сприяє зростанню продуктивності, підвищенню задоволеності працівників та досягненню стратегічних цілей компанії.

Висновки. Таким чином, нематеріальні стимули є ключовим фактором сучасних будівельних підприємств в умовах обмежених фінансових ресурсів, оскільки дозволяють підвищити задоволеність працівників, лояльність до компанії та ефективність роботи. В свою чергу, закордонний досвід продемонстрував ефективність комбінації індивідуального розвитку та створення згуртованості. Умови воєнного стану в Україні вимагають адаптації та систематизації нематеріального стимулу з посиленням акцентом на виробничий та особистий безпеці, стабільності та психологічному комфорту працівників.

Для підвищення нематеріального стимулу на будівельних підприємствах необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, їх вік, досвід та кар'єрні цілі, надаючи можливість підвищувати кваліфікацію та реалізувати себе на вищих посадах. Система нематеріальної мотивації повинна бути гнучкою та адаптованою до змін в компанії та ситуації в країні.

Пропозиції щодо впровадження ефективної системи нематеріальної мотивації на будівництві включають в себе розвиток корпоративної культури, створення атмосфери взаємоповаги, довіри та підтримки між працівниками; індивідуальний підхід до стимуляції, урахування потреб і бажань кожного працівника при розробці мотиваційних програм, адаптацію робочого графіку; професійний розвиток, надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання;

визнання досягнень; дотримання норм та стандартів безпеки на будівництві, використання сучасного обладнання та безпечних інструментів; впровадження додаткових соціальних гарантій та систематична оцінка ефективності системи нематеріальної стимуляції працівників.

Реалізація цих пропозицій дозволить підвищити задоволеність працівників за рахунок створення комфортних умов праці, можливостей для розвитку та визнання їхніх досягнень, зменшити плинність кадрів за рахунок підвищення лояльності працівників до компанії, збільшити продуктивність праці за рахунок оптимізації процесів та використання потенціалу працівників, а також підвищити конкурентоспроможність компанії: За рахунок створення ефективної команди та залучення талановитих працівників.

Список використаних джерел:

1. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 64. Будівельні, монтажні та ремонтно-будівельні роботи. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0249241-99#Text>
2. Система стандартів безпеки праці. Охорона праці і промислова безпека у будівництві. Основні положення (НПАОП 45.2-7.02-12) URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=25399
3. Дикий О.В., Дружиніна І.В., Малихіна О.М., Михайлова Ю.В. Модернізація аналітичних індикаторів системи мотивації персоналу підприємств-учасників девелоперського будівельного проєкту. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/220360/220069>
4. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
5. Кучумова І. Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 4. С. 370–375. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_4_61
6. Мірошниченко Ю. В. Система мотивації персоналу на інноваційних засадах. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 1. URL: http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/sistema_motivatsiyi_personalu_na_torgovelnomu_pidpriemstvi_na_innovatsiynih_zasadah.pdf
7. Обухова Н.О., Гончар В.В. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. 2015. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515356.pdf>
8. Правдива А.В., Литвинюк О.П. Побудова ефективної системи мотивації сучасного підприємства. Напрями економічного розвитку країн: новий погляд: *збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук*. 2013. Ч. 2. С. 40–44. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/abdbd90f-0b4b-4d76-83a8-7e17d6c22bbe>
9. ТОП-методи нематеріальної мотивації колективу. URL: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva>
10. Важливість впровадження інноваційних технологій в будівництві. URL: <https://bud.arsel.com.ua/vazhlyvist-vprovadzhennia-inovatsiinykh-tekhnohii-v-budivnytstvi/>

References:

1. Dovidnyk kvalifikatsiinykh kharakterystyk profesii pratsivnykiv. Vypusk 64. Budivelni, montazhni ta remontno-budivelni roboty [Directory of professional qualification characteristics of employees. Issue 64. Construction, installation, and repair work]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0249241-99#Text> (in Ukrainian)
2. Systema standartiv bezpeky pratsi. Okhorona pratsi i promyslova bezpeka u budivnytstvi. Osnovni polozhennia (NPAOP 45.2-7.02-12) [The system of labor safety standards. Occupational safety and industrial safety in construction. Main provisions (NPAOP 45.2-7.02-12)]. Available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=25399 (in Ukrainian)
3. Dykyi O. V., Druzhynina I. V., Malykina O. M., Mykhailova Y. V. Modernizatsiia analitychnykh indykatoriv systemy motyvatsii personalu pidpriemstv-uchasnykiv developerskoho budivelnoho proiektu [Modernization of analytical indicators of the personnel motivation system of enterprises participating in a developer construction project]. Available at: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/220360/220069> (in Ukrainian)

4. Krasnokutska N. V. (2003) *Innovatsiinyi menedzhment: navch. posib.* [Innovative management: textbook]. Kyiv: KNEU, 504 p. (in Ukrainian)
5. Kuchumova I. Yu. (2017) *Znachennia nematerialnykh stymuliv u pidvyshchenni rivnia motyvatsii personalu pidpriemstva* [The importance of intangible incentives in increasing the level of personnel motivation in the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 4, pp. 370–375. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_4_61 (in Ukrainian)
6. Miroshnychenko Y. V. (2016) *Systema motyvatsii personalu na innovatsiinykh zasadakh* [Personnel motivation system based on innovative principles]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 1. Available at: http://lib.htei.org.ua/sites/default/files/83/2016/sistema_motivaciyi_personalu_na_torgovelnomu_pidpriemstvi_na_innovaciynih_zasadah.pdf (in Ukrainian)
7. Obukhova N. O., Honchar V. V. (2015) *Metody nematerialnoho motyvuvannia personalu na promyslovykh pidpriemstvakh u kryzovyi period* [Methods of intangible motivation for personnel in industrial enterprises during a crisis]. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515356.pdf> (in Ukrainian)
8. Pravdyva A. V., Lytvyniuk O. P. (2013) *Pobudova efektyvnoi systemy motyvatsii suchasnoho pidpriemstva* [Building an effective motivation system for a modern enterprise]. *Napriamy ekonomichnoho rozvytku krain: novyi pohliad: zbirnyk naukovykh prats z aktualnykh problem ekonomichnykh nauk*, part 2, pp. 40–44. Available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/abdbd90f-0b4b-4d76-83a8-7e17d6c22bbe> (in Ukrainian)
9. *TOP-metody nematerialnoi motyvatsii kolektyvu* [TOP methods of intangible team motivation]. Available at: <https://performia.com.ua/ua/top-metodyi-nematerialnoy-motivatsii-kollektiva> (in Ukrainian)
10. *Vazhlyvist vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v budivnytstvi* [The importance of introducing innovative technologies in construction]. Available at: <https://bud.arsel.com.ua/vazhlyvist-vprovadzhennia-inovatsiinykh-tekhnolohii-v-budivnytstvi/> (in Ukrainian)