

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-174-184](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-174-184)

УДК 658.3.072:69:331.101.3

JEL Classification: J24; J28; M54; L74

Ірина Іванівна Кичко

доктор економічних наук, професор кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ira41215@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>**ResearcherID:** [H-1753-2016](https://orcid.org/0000-0002-1110-4177)**Алла Вячеславівна Холодницька**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: allakholodnytska@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>**ResearcherID:** [JXK-0807-2024](https://orcid.org/0000-0001-5563-3591)

ПЕРСПЕКТИВИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МОТИВАЦІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ

У статті розглянуто проблеми функціонування будівельних підприємств. Сформульовано стратегічні напрями стабілізації діяльності будівельних підприємств України в умовах дії воєнного стану. Визначено ключові пріоритети мотивації та організації праці в період дії воєнного стану. Запропоновано необхідні комплексні заходи для збереження та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств. Зосереджено увагу на питаннях зміцнення акцентів мотивації праці від фінансово-кар'єрної моделі до соціально-моральної і безпекової при збереженні пріоритетності та важливості класичних елементів матеріальної мотивації. Розкрито ключові аспекти організації праці у сфері будівництва з урахуванням викликів воєнного стану, у частині впровадження сучасних підходів до управління персоналом, впровадження оптимальних режимів праці та відпочинку, створення сучасних робочих місць, подальшого покращення умов та охорони праці, розробки ефективних логістичних ланцюгів, раціонального використання ресурсів.

Ключові слова: кадровий потенціал; будівельні підприємства; мотивація праці; управління персоналом; організація праці; економічна безпека.

Табл.: 1. Рис.: 3. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Будівельні підприємства у зв'язку зі специфікою їхньої діяльності стикаються з високою інтенсивністю праці, сезонністю, небезпечними умовами, які стримують привабливість роботи в будівництві, що своєю чергою зумовлене й низьким рівнем підготовки робітників. Навіть за довоєнного часу будівництво відчувало дефіцит кваліфікованих працівників. Воєнні дії на території України призвели до мобілізації значної частини чоловічого населення й активізації трудової еміграції, що різко загостило проблему дефіциту кадрів, яку навіть раніше визнавали однією з перешкод розвитку будівельних підприємств.

Становище ускладнює і депопуляція населення країни та загалом низька престижність будівельних професій. Отже, вплив динаміки розвитку будівельних підприємств на формування та реалізацію кадрового потенціалу виявляється двояким: з одного боку, інфраструктурні інвестиції стимулюють зростання потреби в робітниках, а з іншого – кризи (економічна, демографічна, військова, політична) призводять до масштабного відтоку працівників і вимушеного регресу кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень. Актуальність кадрових питань підтверджується численними дослідженнями. Зокрема, О. В. Коба зосереджує увагу на безпекових аспектах функціонування будівельних підприємств, що особливо актуально в період дії воєнного стану [1].

Дослідники також відзначають, що збереження трудового потенціалу будівельних фірм має бути спрямовано на розвиток людських ресурсів, навчання працівників, підвищення кваліфікації, залучення молоді. Наприклад, О. А. Дороніна наголошує на ролі кадрової політики під час воєнного стану, зазначаючи, що метою кадрової політики має стати підтримка економічної безпеки країни та стійкості підприємств за рахунок збереження людського потенціалу й максимальної залученості працівників в економічні процеси [2]. О. І. Гончар, Т. Г. Лемешева досліджують процеси мотивації трудової поведінки

працівників підприємств в аспекті її оцінювання [3]. Л. О. Згалат-Лозинська зауважує важливість ефективної мотиваційної політики як елементу процесу управління персоналу з метою збереження кваліфікованих кадрів на підприємствах [4].

Г. В. Подвальна та О. Ю. Бочко акцентують увагу на тому, що в будівельній галузі ключову роль відіграють працівники, а тому важливо впроваджувати сучасні підходи до організації праці та управління персоналом з використанням технологій цифровізації, що сприятиме підвищенню кваліфікації працівників та покращенню результатів праці [5]. Л. О. Птащенко розроблена модель інноваційного розвитку будівельного підприємства, що дозволить підвищити його конкурентоздатність, інвестиційну привабливість та оптимізувати кадрові та виробничі процеси [6]. В. М. Лич доводить важливість стимулювання розвитку людського капіталу та формування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій будівельних організацій, що дозволить підвищити залученість персоналу, мотивацію та відповідальність за результати праці [7; 8].

Метою статті є розробка теоретичних і практичних засад формування та збереження кадрового потенціалу будівельних підприємств в умовах дії воєнного стану та визначення ролі мотивації та організації праці в цьому процесі.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри величезну кількість наукових публікацій з HR-тематики, у будівельному секторі все ще бракує прикладних досліджень процесів мотивації та організації праці будівельних підприємств в умовах дії воєнного стану. Тому важливим залишається дослідження нині мотиваційних чинників збереження та нарощування кадрового потенціалу, шляхів покращення мотивації та організації праці будівельних підприємств України.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне вторгнення Росії в лютому 2022 р. призвело до різкого скорочення будівельної діяльності та практично зупинило комерційне житлове будівництво. За підсумками 2022 р. загальний обсяг робіт впав приблизно на 65 % (до рівня 35 % від довоєнного). Однак 2023 р. ознаменувався відновленням – обсяг будівництва зріс. Зростання відбулося переважно за рахунок інфраструктурних проєктів (електромережі, дороги, оборонні споруди) (100306,7 *млн грн* у 2023 р.) і нежитлового будівництва (42604,9 *млн грн*) (рис. 1). Таким чином, відновлення галузі значною мірою дотичне до програми реконструкції та державних замовлень.

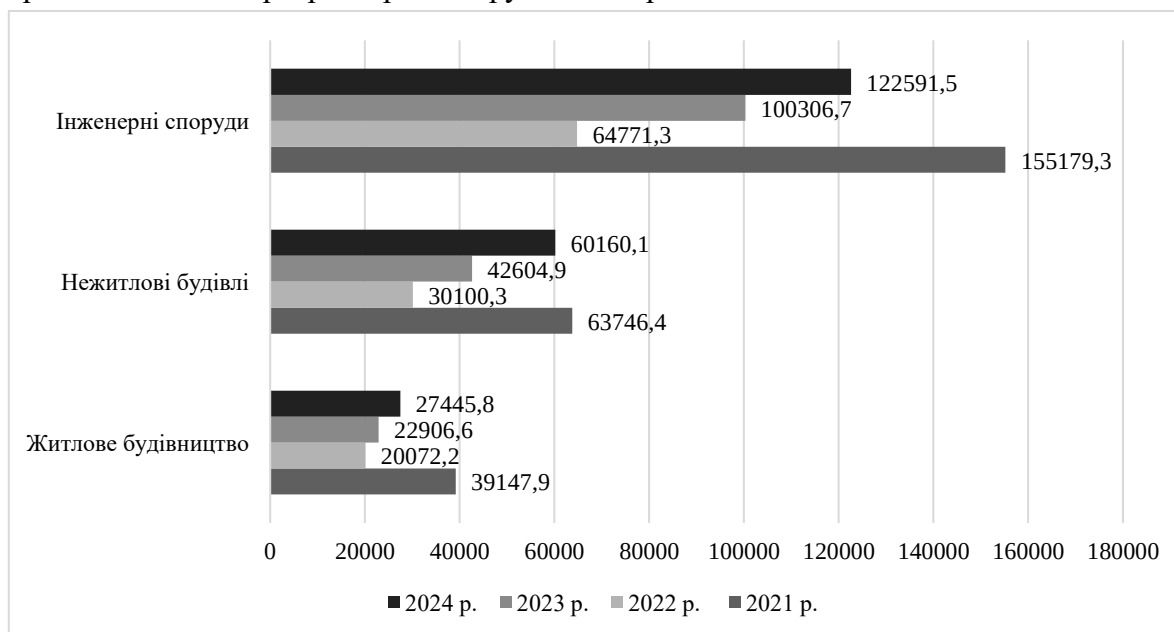


Рис. 1. Обсяги будівельних робіт в Україні в період 2021-2024 рр., *млн грн*
Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України [9].

Враховуючи високий рівень руйнувань в Україні, змінилася структура обсягів будівельних робіт за характером будівництва. Якщо у 2021 році домінували ремонтні роботи (45,1 %), а на нове будівництво приходилось майже четверта частина, то у 2024 році вже переважає нове будівництво (40,8 %) (рис. 2).

Наслідком падіння обсягів будівництва стало зменшення кількості працівників – будівельники змушені були шукати роботу в інших секторах або виїздити. Мобілізація та виїзд працездатного населення в зоні бойових дій означають, що нині в будівництві задіяна значно менша частка довоєнної чисельності робочої сили.

Надто відчутним є брак зварювальників, кранівників, монтажників, робітників з великим досвідом роботи в будівництві, що ставить під загрозу темпи відбудови інфраструктури. Зростання зарплат у 2023–2024 рр. істотно не вплинуло на пропозицію праці та не компенсувало дефіциту робочої сили.

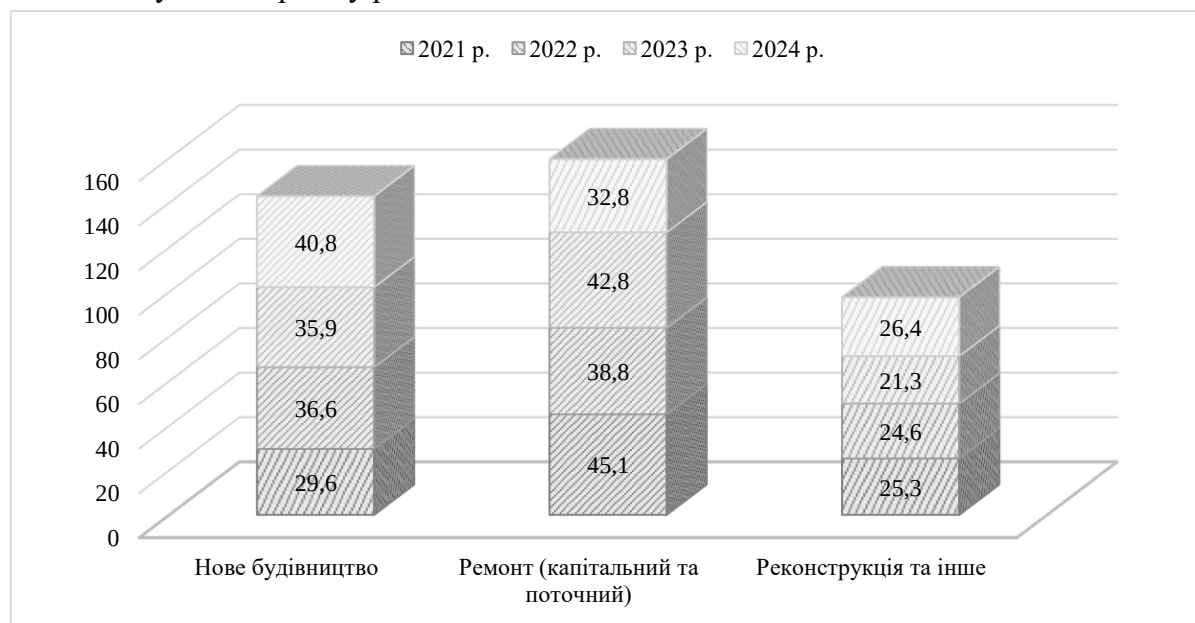


Рис. 2. Структура обсягів будівельних робіт за характером будівництва 2021-2024 рр., %
Джерело: сформовано авторами за даними Державної служби статистики України [9].

Необхідно зазначити, що кадровий потенціал є динамічним і змінюється в результаті плинності кадрів, зміни в мотивації, організації праці. Формування кадрового потенціалу будівельних підприємств передбачає: створення економічних, організаційних, освітніх передумов для забезпечення підприємств працівниками необхідної кваліфікації; пропорційний розподіл і перерозподіл кадрів за галузями економіки та регіонами [10].

При значній нестачі працівників будівельні підприємства частково почали компенсувати нестачу приїжджими працівниками з інших регіонів, а також активніше впроваджувати мотиваційні заходи (підвищення зарплат, преміювання, соціальні гарантії) та більше співпрацювати із закладами освіти для підготовки фахівців. В умовах дії воєнного стану частково видозмінилися й мотиваційні фактори. Серед більшості працівників (особливо для працівників у регіонах, що постраждали від бойових дій) основними мотиваційними факторами стали безпекові чинники, наявність житла. Як і раніше, матеріальна мотивація залишається одним з основних елементів продуктивної праці.

Високий рівень стресу серед персоналу потребує нових підходів до організації праці та управління персоналом, більш активне використання гнучких графіків, психологічної підтримки, переходу на контрактну та проєктну зайнятість у зв'язку зі зниженням обсягів постійного будівництва тощо (табл. 1).

Таблиця 1

*Модифікація мотиваційних чинників працівників будівельних підприємств України
в період дії воєнного стану*

Чинники	До 2022 року	Період дії воєнного стану (2022–2025 рр.)
Матеріальна мотивація	Основний чинник (зарплата, премії, доплати, надбавки, бонуси).	Важлива, але втрачає домінуючу роль через нестабільність економіки. Зростає роль стабільних, хоч і менших, виплат.
Безпека праці	Не була пріоритетною.	Стає одним із основних мотиваційних чинників, особливо у прифронтових областях. З урахуванням високої ризикованості роботи та важких умов рекомендується введення доплат за небезпечні роботи, система медичного та страхового забезпечення.
Психоемоційний комфорт	Недооцінювався.	Набуває поширення психологічна підтримка персоналу, використання сучасних технологій зниження стресу, гнучкість підходів до управління.
Соціальні гарантії	Стандартний пакет: лікарняні, відпустки.	Орієнтація на допомогу родинам, переселенцям, мобілізованим, додаткові гарантії для внутрішньо переміщених працівників.
Кар'єрне зростання	Висока значущість, чіткі шляхи розвитку кар'єри.	Зменшилася актуальність, заміщена прагненням до стабільності.
Режим праці та відпочинку	Повний робочий день, постійне місце.	Гнучкий графік, перехід на контрактну та проектну зайнятість у зв'язку зі зниженням обсягів постійного будівництва.
Соціальне визнання	Локальне значення (всередині компанії).	Публічне визнання праці будівельників як героїчного вкладу. Включення до програм національного відновлення.
Доступ до навчання	Обмежено, більше у великих містах.	Зросла значущість, поширення онлайн-навчання, BIM-систем.
Лояльність до компанії	Визначалась зарплатою та умовами праці.	Залежить від ставлення компанії до персоналу під час дії воєнного стану. Лояльність зростає при наданні підтримки у кризі.
Регіональні особливості мотивації	Здебільшого відсутні.	У західних областях мотивація часто пов'язана з конкуренцією за робочі місця, великою часткою переселенців. У центральних регіонах спостерігається переорієнтація на відновлювальні проекти, що сприяє формуванню нових мотиваційних стратегій. У прифронтових зонах мотивація часто базується на соціальній відповідальності, підвищених виплатах і гарантіях.

Джерело: розроблено авторами.

Попри зростання обсягів будівництва, нині в порівнянні з періодом до 2022 року проблемами в будівельній галузі залишаються: нестача кваліфікованих робітників, високий відтік кадрів і низька привабливість професії. В умовах дії воєнного стану ситуація загострилася – чисельність працівників галузі знизилась, водночас попит на відновлення інфраструктури лише зростає.

Виклики сьогодення (мобілізація, евакуація) вимагають гнучкого підходу, що може передбачати: резервування робочих місць для повернутих мобілізованих, програми психологічної підтримки, програми збереження талантів, мають бути складовими кадрової політики: участь у освітніх ярмарках, розробка проектів із популяризації професій (відеоролики, дня відкритих дверей на будівництві); часткове відшкодування кредитів на житло будівельникам; стипендії для студентів будівельних спеціальностей, пріоритет державного замовлення для компаній, що мають молодіжну кадрову політику.

Для збереження та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств необхідні комплексні заходи:

1. Розробка та впровадження програм формування та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств, зокрема: державні, місцеві програми, спрямовані на сприяння

працевлаштуванню незайнятого населення (молодь, ВПО, демобілізовані, люди з інвалідністю); субсидії роботодавцям за працевлаштування певних категорій населення; тимчасова зайнятість у межах громадських, соціальних або відновлювальних робіт; професійне навчання / перекваліфікація через центри зайнятості; кар'єрне консультування, профорієнтація, психологічна підтримка; грантові програми для самозайнятості та малого підприємництва; активізація підготовки і перепідготовки будівельних кадрів; податкові преференції для компаній, що навчають працівників; держзамовлення на соціальне будівництво; розробка регіональних програм трудової реінтеграції ВПО у будівельні підприємства, переорієнтація демобілізованих військовослужбовців через програми перепідготовки на будівельні спеціальності, пріоритетне фінансування освітніх закладів і центрів зайнятості в зонах повоєнного відновлення дасть поштовх для відновлення трудового потенціалу у постраждалих регіонах; узгодження програми житлового та інфраструктурного будівництва з програмою підготовки кадрів (створення робочих місць в навчальних закладах, дотації для закладів професійно-технічної освіти, пільгові кредити для студентів-будівельників тощо).

2. Активізація взаємодії бізнесу й освіти. Компаніям слід формувати пропозиції для студентів і учнів (стажування, оплачуване навчання з подальшим працевлаштуванням), а з закладами освіти – готувати фахівців за необхідними запитами. Корпоративні стипендії та працевлаштування випускників допоможуть закріпити молодь у галузі. У процесі залучення та утримання молоді в галузі важливим є адаптація освітніх програм до потреб будівельної галузі, використання можливостей галузевого державного замовлення. При цьому можуть бути задіяні МОН України, профільні ЗВО, ПТУ, ЦПТО, будівельні компанії, агентства з розвитку, громадські організації, а інструментами реалізації - впровадження мотиваційних програм (стипендії, соціальне житло, пільгові кредити для молодих фахівців); створення кар'єрних центрів у ПТНЗ та ЗВО, орієнтованих на будівельну галузь; залучення бізнесу до спільного формування програм і передбачити держзамовлення на технічні спеціальності. Принципово важливою є відбудова та розширення мережі навчальних закладів профільних спеціальностей [11].

3. Модернізація системи мотивації в частині матеріальної мотивації: підвищенні зарплат до конкурентних рівнів; розширенні пакета соціальних пільг та бонусів, соціальних пакетів, впровадження яких стимулює утримання працівників у будівельній галузі, знижує трудову міграцію, підвищує соціальну згуртованість, знижує ризики нестачі кадрів в окремих областях; побудови прозорої політики преміювання (за якість, безпеку, продуктивність) [12].

4. HR-брендинг галузі: комунікаційні кампанії, профорієнтація, інформування про перспективи будівельних спеціальностей допоможуть зберегти та наростити кадровий потенціал, залучити молодь. Розвиток будівельної галузі є індикатором рівня життя населення», отже, інвестиції в кадровий склад можна вважати інвестиціями в майбутнє країни.

5. Розширення суб'єктності у процесі нарощування кадрового потенціалу будівельних підприємств з дотриманням рівноваги між попитом і пропозицією на ринку праці країни загалом та територіальної рівноваги в розподілі трудових ресурсів.

6. Створення (активізація діяльності) регіональних хабів зайнятості, тобто інституційно-фізичних або цифрових платформ, які функціонуватимуть як інтеграційні центри для працівників, роботодавців і освітніх закладів на територіальному рівні, що включають: офіси кар'єрного консультування, профорієнтації, реєстрації вакансій; навчальні майданчики для короткострокових курсів, тренінгів, ярмарків вакансій; центри підтримки внутрішньо переміщених осіб, релокованих підприємств, демобілізованих; інструменти онлайн-реєстрації та посередництва між роботодавцем і шукачем роботи; інкубатори малого бізнесу та платформи самозайнятості (наприклад, обласні центри зайнятості

та навчально-практичні центри професійно-технічної, вищої освіти можуть інтегруватися в єдиний регіональний хаб з кадрового забезпечення будівельної сфери).

7. Удосконалення організації праці працівників сфери будівництва. Раціональна організація праці здатна забезпечувати своєчасність та якість виконання будівельних робіт, дотримання охорони та безпеки праці, ефективне використання ресурсів, а також завдяки правильній організації праці підвищується привабливість праці, а отже, створюються нові можливості для утримання талановитих співробітників та залучення нових фахівців (рис. 3).



Рис. 3. Заходи для збереження та реалізації кадрового потенціалу будівельних підприємств
Джерело: сформовано авторами.

В умовах дії воєнного стану організація праці у сфері будівництва вимагає постійної адаптації до нових викликів. Серед ключових аспектів, які потребують особливої уваги варто виділити такі:

1. Удосконалення системи управління персоналом з урахуванням актуальних викликів воєнного часу.

Для того щоб зацікавити працівників до роботи у сфері будівництва, насамперед варто створити можливості для отримання ними конкурентної оплати праці, розробити прозору та зрозумілу систему бонусів, доплат та надбавок, а також соціальних гарантій. Розробити та впроваджувати програми наставництва та адаптації, що допоможе новачкам швидше ввійти в професію та інтегруватися в колектив. Враховуючи те, що мобілізація працівників залишається актуальним викликом сьогодення, потрібно розробляти плани заміщення персоналу та проводити внутрішньовиробничі навчання для нових працівників, впроваджувати програми наставництва. Також важливо впроваджувати програми утримання та розвитку талантів, створювати та підтримувати сильну корпоративну культуру, що дозволить утримувати цінних співробітників, формувати їх лояльність до

компанії. Це, у свою чергу, дозволить підвищувати імідж будівельної сфери та престижність працевлаштування в ній.

2. Оптимізація режимів праці та відпочинку. Необхідно впроваджувати гнучкі графіки роботи, які будуть враховувати тип будівельних робіт, віддаленість об'єкта будівництва від зони активних бойових дій, а також потенційної кількості та тривалості повітряних тривог. При плануванні режимів робочого часу та змінності в будівельних бригадах доцільно враховувати інтенсивність праці, навантаження на працівників, тривалість фази високої працездатності, тривалість і періодичність перерв на відпочинок та відновлення працездатності. Також доцільно впроваджувати сучасні технології дистанційного контролю за виконанням виробничих завдань.

3. Умови, безпека та охорона праці. Створити комфортні умови перебування працівників на будівельних майданчиках, забезпечити безпечне перебування працівників на робочих місцях, зокрема: наявність укриттів, проведення інструктажів з техніки безпеки та охорони праці, забезпечення сучасними та якісними засобами індивідуального захисту.

4. Акцентувати увагу на ефективній логістиці та своєчасному матеріально-технічному забезпеченні будівельних організацій.

Важливо знаходити надійних та відповідальних постачальників, завжди мати стратегічні запаси будівельних матеріалів, а у випадку непередбачуваних обставин швидко знаходити альтернативні шляхи доставки та нових постачальників. Враховуючи виклики війни, необхідно забезпечити надійне зберігання будівельних матеріалів та техніки, реально оцінювати ризики, пов'язані з можливими обстрілами.

5. Ефективне використання ресурсів. В умовах воєнного стану важливо правильно розподіляти матеріально-технічні ресурси та зусилля працівників, надаючи перевагу будівельним проектам, що мають критичне значення (відновлення зруйнованого житла, відбудова інфраструктури та стратегічно важливих підприємств).

6. Впровадження сучасних технологій, машин та обладнання для виконання будівельних робіт. Це дозволить підвищувати продуктивність праці, якість роботи, а також майстерність персоналу та його зацікавленість у професійному зростанні.

7. Ефективний поділ та кооперація праці. Правильний поділ праці дозволить чітко розмежувати та закріпити виробничі функції та обов'язки за конкретними виконавцями, з урахуванням їхньої освіти, кваліфікації, досвіду роботи. Кооперація праці повинна органічно поєднувати чітке планування виробничих завдань, налагоджену комунікацію між структурними підрозділами, створення оптимального виробничого середовища, розподіл відповідальності, чітку координацію будівельних робіт та розподіл відповідальності між будівельними бригадами.

8. Створення сучасних робочих місць та забезпечення їх засобами та предметами праці. Для працівників сфери будівництва вкрай важливими є не лише зручний робочий час та безпечні умови праці, а й ергономічні, по можливості автоматизовані робочі місця, які не лише дозволяють якісно виконувати функціональні обов'язки, а й отримувати задоволення від процесу праці, знижувати монотонність робіт та підвищувати якість та своєчасність виконання виробничих завдань.

Суб'єктами реалізації заходів з досягнення балансу між попитом і пропозицією на ринку праці можуть бути Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України, Державна служба зайнятості України, органи місцевого самоврядування, будівельні компанії.

Інструментами впливу при цьому можуть бути: розробка та впровадження регіональних прогнозів потреб працівників для будівельної галузі; створення Єдиної системи обліку вакансій; цільові програми підготовки кадрів; публічно-приватне партнерство.

Для досягнення рівноваги в розподілі трудових ресурсів (у тому числі й регіональної) доцільним є:

- 1) створення територіальних хабів зайнятості, програм підтримки переселенців;
- 2) впровадження податкових стимулів для роботодавців у депресивних регіонах;
- 3) розвиток інфраструктури в малих містах;
- 4) впровадження фіскальних стимулів для роботодавців, які офіційно оформлюють працівників і забезпечують належні умови праці;
- 5) підвищення прозорості оплати через запровадження галузевих мінімальних ставок і стандартів оплати для будівельних професій.

У впровадженні заходів щодо підвищення соціальної безпеки працівників ключовими суб'єктами є: Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності, Державна служба зайнятості, профспілки, місцева влада, будівельні фірми. Щодо інструментів підвищення рівня соціальної безпеки працівників будівельної галузі можуть бути гарантії зайнятості, трудові контракти, соціальні пакети, медичне страхування тощо.

Реалізація запропонованої системи заходів дозволить: зберегти та нарощувати конкурентоспроможний кадровий потенціал для будівництва; знизити рівень тіньової зайнятості через підвищення легальності ринку праці; підвищити інвестиційну привабливість галузі завдяки наявності фахових і мобільних кадрів, створенню механізмів соціальної мобільності та зростання престижу професій у будівництві, інтеграції будівельної галузі в національні стратегії відновлення та регіонального розвитку [13].

Швидкому і прозорому доступу до ринку праці, зменшенню дефіциту кадрів у будівництві сприятимуть платформи кадрів (державні, муніципальні або приватні), які забезпечують збір, обробку, доступ і взаємодію даних про трудові ресурси, вакансії, потреби роботодавців. Платформи сприяють ефективній координації між попитом (роботодавці) та пропозицією (працівники). Вони включають: базу даних резюме і вакансій, з можливістю фільтрації за галузями, регіонами, досвідом; аналітику попиту/пропозиції на ринку праці в реальному часі; механізми автоматичного підбору кандидатів; кабінет роботодавця та здобувача, з інструментами комунікації; інтеграцію з центрами зайнятості, освітніми закладами, бізнес-асоціаціями [14].

Висновки та пропозиції. Зважаючи на вищезазначене, вважаємо, що процес збереження та формування кадрового потенціалу в будівництві передбачає активну співпрацю бізнесу освіти, дуальну освіту, оплачуване стажування студентів на будівельних майданчиках, програми наставництва для молодих спеціалістів. Організації повинні запровадити чіткі вимоги та процедури підбору: профілі компетенцій для кожної спеціальності, централізовані бази даних кваліфікованих робітників.

У період дії воєнного стану в будівництві мотивація змістилася від фінансово-кар'єрної моделі до соціально-моральної і безпекової, за якої найбільш вагомими чинниками стають фізична безпека, патріотичний обов'язок, емоційна підтримка. Змінилися також очікування працівників. У період дії воєнного стану більше цінуються гарантії, стабільність, людяне ставлення роботодавця.

Важливо акцентувати увагу на питаннях організації праці в частині створення безпечних умов праці, впровадження сучасних технологій будівництва, використання інноваційних будівельних проєктів, використання сучасної техніки, обладнання, засобів індивідуального захисту працівників, формування ефективного поділу та кооперації праці,

розробка оптимальних логістичних каналів та ефективного управління ресурсами, використання сучасних управлінських технологій та підтримання мотивації праці.

Для ефективного управління персоналом у будівництві необхідно впроваджувати адаптивні системи стимулювання, з урахуванням регіонального контексту та психоемоційного стану працівників. Усі заходи з підвищення мотивації праці в будівельній галузі потребують мультиакторної участі, тобто координації між державою, місцевою владою, бізнесом і освітніми установами. Без реального залучення профільних підприємств (особливо в будівництві) механізми залишаються декларативними.

Список використаних джерел

1. Коба О. Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану / О. Коба // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-9>.
2. Дороніна О. А. Кадрова політика як активний інструмент управління економічною безпекою в умовах воєнного стану / О. А. Дороніна // Актуальні проблеми економіки. – 2022. – № 8(254). – С. 70-80.
3. Гончар О. І. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства / О. І. Гончар, Т. Г. Лемешева // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, Т. 2. – С. 66-69.
4. Згалат-Лозинська Л. О. Особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств / Л. О. Згалат-Лозинська // Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки. – 2018. – Вип. 56 (2). – С. 56-65.
5. Подвальна Г. О. Управління персоналом будівельних підприємств в умовах цифровізації: основні підходи та проблеми / Г. О. Подвальна, О. І. Бочко // Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. – 2020. – Вип. 24. – С. 50-55.
6. Птащенко Л. О. Модель інноваційного розвитку будівельного підприємства / Л. О. Птащенко // Економіка і регіон. – 2024. – № 3 (94). – С. 86–93. DOI: 10.26906/EiR.2024.3(94).3486.
7. Лич В. Ефективність організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств України / В. Лич, К. Середюк // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-163.
8. Лич В. М. Формування пріоритетів системного стимулювання людського капіталу будівельних підприємств / В. М. Лич // Економічний вісник університету : зб. наук. праць учених та аспірантів. – Переяслав-Хмельницький, 2018. – Вип. 36/1. – С. 86-94.
9. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Кичко І. Перспективи та ризики післявоєнного забезпечення економіки України трудовими ресурсами / І. Кичко, М. Грицаков // Науковий вісник Полісся. – 2024. – № 1(28). – С. 21-36.
11. Холодницька, А. В. Управління людськими ресурсами та знаннями для сталого розвитку організації / А. В. Холодницька, Д. Яременко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 2 (42). – С. 214–225. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-214-225](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-214-225).
12. Холодницька А. В. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу / А. В. Холодницька, В. О. Мотуз // Проблеми сучасних трансформацій. Сер. : економіка та управління. – 2024. – Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.
13. Кичко І. І. Неформальна зайнятість в Україні у період воєнного стану: фактори впливу та можливості протидії / І. І. Кичко, І. О. Хоменко, Ю. М. Пилипенко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-147>.
14. Прушківська Е. В. Зайнятість у посткризовий період: національний аспект / Е. В. Прушківська // Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 27-31.

References

1. Koba, O. (2022). Ekonomichna bezpeka budivelnnoi haluzi v umovakh vyklykiv i zahroz voiennoho stanu [Economic security of the construction industry in the face of challenges and threats of

martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (42). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-9>.

2. Doronina, O. A. (2022). Kadrova polityka yak aktyvnyi instrument upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu v umovakh voiennoho stanu [Personnel policy as an active tool for managing economic security under martial law]. *Aktualni problemy ekonomii – Actual problems of the economy*, 8(254), 70-80.

3. Honchar, O. I., & Lemesheva, T. G. (2009). Motyvatsiia yak osnova formuvannia trudovoho potentsialu pidpriemstva [Motivation as a basis for the formation of labour of the enterprise's labour potential]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 4(2), 66-69.

4. Zghalat-Lozynska, L. O. (2018). Osoblyvosti protsesu rozvytku upravlinskoho personalu promyslovykh pidpriemstv [Peculiarities of the process of development of managerial personnel of industrial enterprises]. *Naukovi pratsi MAUP. Seriya Ekonomichni nauky – Scientific works of the IAUP. Economic Sciences series*, 56(2), 56-65.

5. Podvalna, H. O., & Bochko, O. I. (2020). Upravlinnia personalom budivelnykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii: osnovni pidkhody ta problemy [Personnel management of construction enterprises in the conditions of digitalization: main approaches and problems]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 24, 50-55.

6. Ptashchenko, L. O. (2024). Model innovatsiinoho rozvytku budivelnogo pidpriemstva [Model of innovative development of a construction enterprise]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, 3(94), 86–93. DOI: 10.26906/EiR.2024.3(94).3486

7. Lych, V., & Serediuk, K. (2024). Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zabezpechennia sotsialnykh harantii v systemi korporativnoi vidpovidalnosti budivelnykh pidpriemstv Ukrainy [Effectiveness of the organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-163.

8. Lych, V. M. (2018). Formuvannia priorytetiv systemnoho stymuliuvannia liudskoho kapitalu budivelnykh pidpriemstv [Formation of priorities for systemic stimulation of human capital of construction enterprises]. *Ekonomichniy visnyk universytetu: zb. nauk. prats uchenykh ta aspirantiv – Economic Bulletin of the University: collection of scientific works of scientists and postgraduates*, 36/1, 86-94.

9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua>.

10. Kychko, I., & Hrytsakov, M. (2024). Perspektyvy ta ryzyky pisliavoiennoho zabezpechennia ekonomiky Ukrainy trudovymi resursamy [Prospects and risks of post-war provision of the economy of Ukraine with labor resources]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, (1(28)), 21-36.

11. Kholodnytska, A. V., & Yaremenko D. (2025). Upravlinnia liudskymy resursamy ta znanniamy dlia staloho rozvytku orhanizatsii [Human resources and knowledge management for sustainable development of the organization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(42)), 214–225, [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-214-225](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-214-225).

12. Kholodnytska, A. V., & Motuz, V. O. (2024). Vykorystannia suchasnykh instrumentiv pidtrymanna motyvatsii ta efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu personalu [Using modern tools to maintain motivation and effective use of personnel labor potential]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Ser.: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Ser.: economics and management*, 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.

13. Kychko, I. I., Khomenko, I. O., & Pylypenko, Yu. M. (2024). Neformalna zainiatist v Ukraini u period voiennoho stanu: faktory vplyvu ta mozhlyvosti protydii [Informal employment in Ukraine during martial law: factors of influence and possibilities of counteraction]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-147>.

14. Prushkivska, E. V. (2012). Zainiatist u postkryzovyi period: natsionalnyi aspekt [Employment in the post-crisis period: national aspect]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 27-31.

Отримано 16.09.2025

UDC 658.3.072:69:331.101.3

Iryna Kychko

Doctor of Economics,

Professor of the Department of Human Resources Management and Business Technologies
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** ira41215@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1110-4177>**ResearcherID:** [H-1753-2016](https://orcid.org/0000-0002-1110-4177)**Alla Kholodnytska**

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Personnel Management and Business Technology
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** allakholodnytska@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>**ResearcherID:** [JXK-0807-2024](https://orcid.org/0000-0001-5563-3591)

PROSPECTS FOR PRESERVING AND REALIZING THE HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF CONSTRUCTION ENTERPRISES: MOTIVATION AND ORGANIZATION OF WORK

In the article, the problems of construction companies are discussed. Strategic directions to stabilise the activities of construction companies in Ukraine under martial law are outlined. The necessary comprehensive measures to preserve and realise the human resource potential of construction companies are proposed, namely: employment support programmes, interaction between business and education, modernisation of the motivation system, HR branding of construction companies, expansion of subjectivity in building the human resource potential of construction companies while maintaining the balance between supply and demand in the country's labour market as a whole and territorial balance in the distribution of labour resources, intensification of the activities of employment hubs.

The focus is on the issues of shifting the emphasis of labour motivation and its key factors during the period of martial law, while maintaining the priority and importance of classic elements of material motivation (wages, bonuses, additional payments). It is noted that motivation has shifted from the financial and career model to the social, moral and security model, in which physical safety, patriotic duty, and emotional support become the most important factors. The expectations of employees have also changed. During martial law, job security, stability, and humane treatment by employers are more highly valued. The functions of labour market participants and state bodies in implementing measures to achieve a balance between supply and demand in the labour market are detailed.

The key aspects of labor organization in the construction industry are revealed, considering the challenges of martial law, in terms of implementing modern approaches to personnel management, introducing optimal work and rest regimes, creating modern workplaces, further improvement of working conditions and occupational safety, focusing on the safety of employees in the workplace, rational division and cooperation of labor, introduction of modern technologies in construction, development of effective logistics chains, and rational use of resources.

Keywords: human resource potential; construction companies; labor motivation; personnel management; labor organization; economic security.

Table: 1. Fig.: 3. References: 14