

УДК 005.95/.96:69:330.34:355.01:159.9

Турянський Ю. І.

yurtur@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4892-0653, Researcher ID: AAS-6453-2020

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів**Свидрук І. І.**

irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449, Researcher ID: F-8502-2019

д.е.н., проф., професор кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІННОВАЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ: ПСИХОСОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ

Анотація. Традиційні підходи до управління персоналом потребують доповнення інноваційними управлінськими рішеннями, орієнтованими на забезпечення особистої стійкості працівників для забезпечення результативного функціонування будівельної галузі і досягнення довгострокового сталого розвитку. У статті досліджено особливості управління людськими ресурсами будівельних підприємств в умовах повномасштабної війни та післявоєнної відбудови. Наведено статистичну інформацію щодо обсягів руйнувань цивільної інфраструктури. Виявлено асиметрію між потребами у виконанні будівельно-відновлюваних робіт і можливостями їх ресурсного забезпечення. Окреслено проблемні аспекти управління людськими ресурсами на підприємствах будівельної галузі. Встановлено, що існуюча практика управління характеризується нерівномірним завантаженням працівників, домінуванням ситуативних рішень та недостатнім урахуванням психосоціального стану персоналу. Обґрунтовано, що поєднання високого попиту на результати будівельної діяльності та обмеженості ресурсів формує специфічні умови функціонування підприємств, за яких управління персоналом набуває визначального значення для забезпечення безперервності роботи. Запропоновано підхід до інтерпретації сталого розвитку в управлінні персоналом через систему конкретних ознак, що відображають соціальну, економічну та організаційну стійкість використання трудових ресурсів. Визначено, що на практиці спостерігається розрив між задекларованими орієнтирами сталого розвитку та фактичними управлінськими рішеннями, що проявляється у відсутності регулярного планування, обмеженому використанні аналітичних даних та недостатній увазі до збереження працездатності працівників. Розроблено концепцію інноваційного управління людськими ресурсами будівельних підприємств, яка інтегрує адаптивне планування, ресурсно-аналітичне забезпечення, організаційний розподіл відповідальності та врахування психосоціальних факторів. Показано, що її застосування дозволяє зменшити хаотичність управлінських рішень, стабілізувати завантаження персоналу та підвищити керованість діяльності підприємств в умовах нестабільності. Отримані результати можуть бути використані як теоретична основа для подальшого розроблення прикладних інструментів удосконалення управління персоналом у будівельній галузі.

Ключові слова: інноваційні стратегії менеджменту, управління людськими ресурсами, будівельні підприємства, сталий розвиток, психосоціальні фактори, організаційна стійкість.



Turyanskyi Yuriy

yurtur@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4892-0653

Researcher ID: AAS-6453-2020

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv

Svydruk Irena

irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449

Researcher ID: F-8502-2019

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv

INNOVATIVE CONCEPT OF SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN CONDITIONS OF WAR AND RECONSTRUCTION: PSYCHOSOCIAL FACTORS

Abstract. *Traditional approaches to personnel management need to be supplemented with innovative managerial solutions focused on ensuring the personal resilience of employees to ensure the effective functioning of construction industry and achieve long-term sustainable development. The article examines the features of human resources management in construction enterprises in the conditions of a full-scale war and post-war reconstruction. Statistical information on the volume of destruction of civil infrastructure is provided. An asymmetry between the needs for construction and reconstruction work and the possibilities of their resource provision is revealed. Problematic aspects of human resources management at construction enterprises are outlined. It is established that the existing management practice is characterized by uneven workload of employees, the dominance of situational decisions and insufficient consideration of the psychosocial state of personnel. It is substantiated that the combination of high demand for the results of construction activities and limited resources forms specific conditions for the functioning of enterprises, under which personnel management becomes of decisive importance for ensuring the continuity of work. An approach to the interpretation of sustainable development in personnel management is proposed through a system of specific features that reflect the social, economic and organizational sustainability of the use of labor resources. It was determined that in practice there is a gap between the declared guidelines of sustainable development and actual management decisions, which is manifested in the lack of regular planning, limited use of analytical data and insufficient attention to maintaining the working capacity of employees. A concept of innovative management of human resources of construction enterprises has been developed, which integrates adaptive planning, resource-analytical support, organizational distribution of responsibility and consideration of psychosocial factors. It is shown that its application allows to reduce the chaotic nature of management decisions, stabilize personnel workload and increase the manageability of enterprises' activities in conditions of instability. The results obtained can be used as a theoretical basis for further development of applied tools for improving personnel management in the construction industry.*

Keywords: innovative management strategies, human resource management, construction enterprises, sustainable development, psychosocial factors, organizational stability.

JEL Classification: M12, M11, L74, O15

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2026-49-13>

Постановка проблеми. Функціонування будівельних підприємств в умовах повномасштабної війни супроводжується поєднанням економічних, соціальних та екологічних викликів, що посилюються масштабними руйнуваннями інфраструктури та необхідністю її відновлення. Зміна структури попиту, обмеженість ресурсів і нестабільність умов виконання робіт формують нові вимоги до організації будівельних робіт, коли саме залучений персонал забезпечує можливість їх безперервного виконання, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження. Вимоги до людських ресурсів будівельної галузі ускладнюються необхідністю працювати в умовах обмеженого часу, нерівномірного завантаження та особистісної відповідальності за результат. Додатковим чинником нестабільності часто стає підвищене соціально-психологічне навантаження на працівників, особливо задіяних у відновленні зруйнованого житлового фонду чи цивільної інфраструктури, що вимагає пошуку шляхів збереження їх психоемоційної працездатності. Отож, традиційні підходи до управління персоналом потребують доповнення інноваційними управлінськими рішеннями, орієнтованими на забезпечення особистої стійкості працівників для забезпечення результативного функціонування будівельних підприємств і досягнення довгострокового сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем управління людськими ресурсами традиційно зосереджуються на підвищенні ефективності використання персоналу [8], удосконаленні організаційних структур [10] або розвитку кадрового потенціалу [1]. Значна частина наукових праць присвячена питанням інтеграції принципів сталого розвитку в управління організаціями. Зокрема, слід відзначити дослідження Г. Лопушняк та Р. Милянник, які запропонували теоретичну модель інтеграції [6], М. Іванової зі співавт., які визначили концепцію соціальної відповідальності як ключову компетенцію забезпечення сталого розвитку [4], О. Марухленко зі співавт., які представили авторський підхід до оцінювання ефективності проєктного менеджменту в будівництві, базований на поєднаному використанні метрик екологічного, соціального та якісно-орієнтованого спрямування [7].

Окремий напрям досліджень стосується особливостей функціонування будівельних підприємств, де увага приділяється впровадженню інноваційних технологій в організа-

цію виробничих процесів [9], управлінню проєктами [2] та формуванню стратегій розвитку інвестиційно-будівельних підприємств [3]. Водночас у цих дослідженнях питання управління персоналом розглядаються переважно як складова загальної системи управління, без детального врахування специфіки нестабільних умов функціонування.

Вітчизняні дослідження управління персоналом у будівництві в умовах післявоєнного відновлення інфраструктури наразі мають фрагментарний характер, психосоціальний стан працівників і його вплив на результативність і продуктивність праці в них практично не розглядається. Так, С. Лопатка пише про важливість підтримки психоемоційного стану працівників, однак не заглиблюється в причини чи можливі управлінські корекції [5]. У міжнародній науковій літературі управління персоналом у відновлювальному будівництві розглядається як частина ширшого процесу постконфліктної відбудови, де поєднуються фізична реконструкція інфраструктури та соціальне відновлення суспільства. Наприклад, у роботі S. Carrasco та D. O'Brien, присвяченій умовам праці будівельників в післякатастрофічних реконструкціях, доведено, що робота у нестабільних умовах формує високий рівень психофізіологічного навантаження [11]. Як приклад довготривалого управління будівельними процесами в умовах безпекових ризиків у дослідженні N. Naderajouh розглянуто досвід Ізраїлю у поствоєнному відновлювальному будівництві, де кадрова політика будується на поєднанні професійної кваліфікації та здатності працівників діяти в умовах стресу та обмеженого часу [14]. У дослідженні W. Lee et al. доведено, що перевантаження персоналу будівельних проєктів, безпекові ризики і нестача часових, кадрових та організаційних ресурсів формують хронічне виснаження, яке знижує контроль якості [13].

Незважаючи на наявність значної кількості наукових напрацювань, недостатньо дослідженим залишається питання формування цілісної системи управління людськими ресурсами будівельних підприємств, яка б поєднувала принципи сталого розвитку, адаптивність до нестабільних умов функціонування та системне врахування психосоціального стану працівників. Особливо це стосується умов повномасштабної війни та післявоєнного відновлення, де зазначені чинники проявляються одночасно та потребують інтегрованого управлінського підходу.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення концепції сталого управління людськими ресурсами будівельних підприємств, яка поєднує адаптивне планування, орієнтацію на принципи сталого розвитку та врахування психосоціального стану працівників в умовах повномасштабної війни та післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Руйнування житлової та інфраструктурної забудови, спричинені повномасштабною війною, збільшили потреби у виконанні будівельно-відновлювальних робіт, яке водночас супроводжується часовими і ресурсними обмеженнями. Зокрема, проблеми розвитку людських ресурсів у будівельній галузі охоплюють скорочення чисельності працівників, порушення професійної структури персоналу та нестабільність зайнятості. Статистичні дані щодо обсягів руйнувань цивільної інфраструктури та динаміки їх відновлення (табл. 1) підтверджують значну асиметрію між потребами у виконанні робіт і можливостями їх ресурсного забезпечення.

Попри високий попит на відновлення житлової забудови і об'єктів інфраструктурного призначення, будівельні підприємства змушені функціонувати в умовах дефіциту кадрів через перекося у мобілізаційних програмах та нерівномірне завантаження виробничих потужностей через непередбачуваність подій воєнного часу. Отож, кадровий дефіцит можна визначити як основну системну проблему галузі. Він сформувався під впливом декількох одночасних факторів: вимушеної міграції населення, мобілізаційних процесів, втрат працездатності та змін у структурі зайнятості. Особливо відчутним є скорочення кількості кваліфікованих працівників робітничих професій, підготовка яких потребує тривалого часу. У результаті будівельні підприємства змушені або залучати

менш досвідчених виконавців, або працювати в умовах недоукомплектованих бригад, що знижує продуктивність праці та підвищує ризики помилок у виконанні робіт. Одночасно відбувається зміщення ролей усередині виробничих колективів, коли окремі працівники змушені виконувати ширший спектр функцій, ніж це передбачено їх кваліфікацією.

Іншим ускладнюючим чинником є нестабільність зайнятості та розривність виробничих процесів у часі. Надходження замовлень на відбудову має нерівномірний і непрогнозований характер, що призводить до чергування періодів інтенсивної роботи з періодами простою різної тривалості. Відповідно, будівельні підприємства не спроможні забезпечити стабільне завантаження персоналу, що, у свою чергу, ускладнює формування сталих трудових відносин. Працівники змушені орієнтуватися на короткострокову зайнятість або поєднувати роботу на декількох об'єктах, що знижує їх залученість до конкретного підприємства. Для роботодавця це означає втрату керованості людськими ресурсами та ускладнення планування виробничих програм.

Значимою системною проблемою є невідповідність наявної кваліфікації працівників новим вимогам, які лише формуються в процесі відбудови. Виконання робіт із відновлення пошкоджених чи відбудови зруйнованих об'єктів часто потребує специфічних знань і навичок, пов'язаних із реконструкцією, підсиленням конструкцій, роботою в обмежених умовах. Водночас наявна в Україні система підготовки кадрів не встигає адаптуватися до цих змін, що обмежує можливості адаптації будівельних підприємств до функціонування в умовах війни. У результаті управління персоналом змушене компенсувати цей розрив через внутрішній перерозподіл функцій або залучення працівників без належної підготовки.

Таблиця 1

Масштаби руйнувань цивільної інфраструктури України

Показник	Значення станом на кінець 2024 р.
Загальний обсяг прямих збитків інфраструктури, млрд дол. США	195
у т.ч. житловий фонд, млрд дол. США	54
Кількість пошкоджених або зруйнованих об'єктів житлового фонду, тис.	236 (з них 209 – приватні будинки)
Кількість пошкоджених закладів освіти, од.	4500 (з них 423 зруйновані повністю)
Кількість пошкоджених закладів охорони здоров'я, од.	2419 об'єктів у складі 794 закладів (з них понад 300 зруйновані повністю)
Оціночна потреба у відбудові, млрд дол. США	589

Джерело: сформовано авторами на основі [12; 15]

Ще одним фактором нестабільності є високий рівень неформалізації трудових відносин у будівельній галузі. Ця проблема існувала завжди, а в нестабільних геополітичних і соціально-економічних умовах війни лише посилювалася. Короткострокові домовленості, залучення працівників без належного оформлення трудових відносин та відсутність чітко визначених умов співпраці дозволяють будівельним підприємствам оптимізувати витрати і швидше реагувати на зміни попиту, однак для працівників ця ситуація підвищує рівень невизначеності, знижуючи їх мотивацію до довгострокової співпраці. Зрозуміло, що опосередковано це знижує можливості формування стійких трудових колективів і ускладнює накопичення професійного досвіду.

Проблемою є також зростання ризиків безпеки праці та ускладнення умов виконання робіт. Будівельні підприємства змушені працювати в середовищі, де зберігається загроза повторних руйнувань щойно відбудованих конструкцій, подекуди існує пряма загроза опинитися в епіцентрі ворожої атаки. До цього додаються обмеженість доступу до окремих територій та інші непередбачувані фактори небезпеки, пов'язані з пошкодженими конструкціями та інфраструктурою. Це потребує посиленої уваги до організації праці, дотримання техніки безпеки і координації дій працівників, однак в умовах дефіциту людських ресурсів ці вимоги не завжди можуть бути реалізовані на практиці в повному обсязі. Як наслідок, зростає ймовірність виробничого травматизму та погіршується загальний рівень безпеки виконання робіт.

Є ще один важливий момент, який опинився практично поза зоною уваги як українських, так і закордонних дослідників. Особливого значення в умовах повномасштабної війни набуває психосоціальний аспект управління персоналом, що раніше практично не розглядався як самостійний фактор впливу на ефективність діяльності будівельних підприємств. Специфіка галузі полягає в тому, що працівники безпосередньо залучаються до відновлення об'єктів, які були зруйновані внаслідок бойових дій, що формує специфічне сприйняття результатів власної праці. Усвідомлення того, що вони працюють на місці можливої загибелі чи травмувань співгромадян, а створені чи відновлені ними об'єкти в будь-який момент можуть бути повторно знищені, впливає на ставлення до виконуваної роботи, знижує відчуття стабільності та довгострокової значущості результату.

Паралельно з цим накопичується емоційне напруження, пов'язане зі складними умовами безпосереднього виконання робіт, загрозами безпеці та загальною невизначеністю середовища. У сукупності це формує додаткове навантаження на працівників, яке проявляється у зниженні концентрації, підвищеній втомлюваності та нестабільності поведінкових реакцій. Для системи управління це означає появу нового типу обмежень, які не пов'язані безпосередньо з ресурсами або технологіями, але суттєво впливають на результати діяльності будівельних підприємств.

Зазначені проблемні фактори формують комплекс взаємопов'язаних обмежень, які визначають специфіку управління людськими ресурсами в будівельній галузі в умовах війни. Частина з них має тимчасовий характер і зменшуватиме свій вплив після завершення активної фази бойових дій, зокрема ризики безпеки та фізичні обмеження доступу до об'єктів. Водночас інші проблеми зберігатимуть свою актуальність у період післявоєнного відновлення, зокрема кадровий дефіцит, нерівномірність завантаження, розрив між кваліфікацією працівників і потребами ринку, а також наслідки психоемоційного виснаження персоналу. Отож, існуючі підходи до управління персоналом, орієнтовані переважно на реагування на поточні виробничі потреби, є недостатніми для забезпечення стабільності діяльності підприємств у середньостроковій перспективі. Сукупність виявлених проблем вказує на необхідність переосмислення підходів до управління людськими ресурсами в будівельних підприємствах і формування управлінських рішень, які дозволять одночасно враховувати обмеження воєнного часу, забезпечувати відновлення діяльності та створювати передумови для стійкого функціонування в період післявоєнної відбудови. Інноваційне управління персоналом має інтегрувати економічні, організаційні та психосоціальні фактори діяльності будівельних підприємств.

На нашу думку, існує реальна необхідність орієнтувати управління персоналом на забезпечення сукупності конкретних ознак сталого розвитку, розвиваючи їх у практиці організації праці, прийнятті управлінських рішень та використанні людських ресурсів. Насамперед важливо з'ясувати, наскільки існуюча система управління персоналом відповідає вимогам стійкого функціонування будівельних підприємств. Для дослідження ми виокремили три взаємопов'язані групи ознак, які характери-

зують орієнтацію управління персоналом на забезпечення сталого розвитку: соціальну, економічну та організаційну стійкість.

Соціальна стійкість персоналу відображає здатність підприємств забезпечувати прийнятні та передбачувані умови праці, що дозволяють працівникам зберігати працездатність і підтримувати формування стійких виробничих колективів та стабільний рівень залученості до виконання робіт. Її проявами є відносна стабільність зайнятості, дотримання вимог безпеки праці, передбачуваність режимів роботи, відсутність критичного перевантаження.

Економічна стійкість управління персоналом проявляється в ефективному використанні людських ресурсів без надмірного виснаження. Стійкість має досягатися не лише через інтенсифікацію праці, адже надмірні навантаження можуть призводити до професійного вигорання. Пріоритет варто надавати раціональнішій організації виробничих процесів, узгодженню обсягів будівельних робіт із наявними чи доступними ресурсами та зменшенню непродуктивних втрат часу. Лише такий підхід здатен забезпечити збалансованість інтересів інвесторів, стейкхолдерів, будівельного підприємства і працівників, сприяючи сталому розвитку.

Організаційну стійкість ми пропонуємо розглядати одночасно як інструмент і як результуючу характеристику здатності системи управ-

ління персоналом забезпечувати узгодженість рішень і передбачуваність дій у часі. Основними її ознаками є наявність хоча б короткострокового планування, прозорість процесів прийняття рішень, розподіл відповідальності в системі менеджменту та використання сучасних інформаційних інструментів для обґрунтування управлінських дій [10]. І на наш погляд, саме ця складова сталого розвитку здатна забезпечити дієве підґрунтя для інноваційної трансформації управління людськими ресурсами у будівельній галузі.

Однак слід погодитися з висновками О. Продіус та В. Лобінцевої про наявність розривів між орієнтирами сталого розвитку та реальною практикою управління персоналом у будівельних підприємствах [8]. У більшості випадків реальні управлінські впливи на працівників мають виражений реактивний характер, а управлінські рішення приймаються переважно під впливом поточних обставин (табл. 2). Нерегулярність планування, відмова від цілеспрямованого розвитку людських ресурсів, нерівномірність навантаження на працівників, невміння чи небажання керівників докладати зусилля для формування сталих трудових відносин, фрагментарність управлінських дій не дозволяють підтвердити декларативні твердження про сталий розвиток трудових колективів будівельних підприємств. Водночас психоемоційний стан персоналу фактично не враховується як фактор, що впливає на результати діяльності, а управ-

Таблиця 2

Ознаки сталого розвитку в управлінні персоналом будівельних підприємств

Показник сталого розвитку	Фактична практика управління	Виявлений розрив
Стабільність зайнятості	Короткострокова, залежить від наявності замовлень	Відсутність довготривалої зайнятості
Безпека праці	Частково забезпечується, залежить від умов роботи	Недостатня системність контролю
Передбачуваність умов праці	Низька, залежить від зовнішніх факторів	Відсутність обґрунтованого планування
Рівень навантаження	Нерівномірний, змінюється ситуативно	Відсутність контролю та балансування
Продуктивність праці	Досягається через інтенсифікацію	Обмежене використання організаційних рішень
Використання трудових ресурсів	Неефективне у періоди простою	Відсутність узгодження з обсягами робіт
Планування	Епізодичне або відсутнє	Відсутність навіть коротких циклів
Прийняття рішень	Ситуативне	Відсутність прозорості та алгоритмів
Використання даних	Мінімальне	Відсутність аналітичної основи
Психоемоційний стан	Не враховується	Відсутність управлінської уваги

Джерело: систематизовано авторами

лінські рішення не спираються на систематизовану інформацію про ефективність використання людських ресурсів.

Виявлені розриви вказують на лише часткову відповідність усталеної системи управління персоналом у будівельній галузі вимогам сталого розвитку, що підтверджує необхідність інноваційної трансформації управлінських практик. Окреслюючи напрями цієї трансформації, відзначимо насамперед потребу в регулярності управлінських процесів, що дозволить зменшити хаотичність прийняття рішень навіть в умовах невизначеності воєнного часу. Важливо також реорганізувати облік навантаження персоналу для запобігання критичним перевантаженням і простоям. Корисним інструментом може стати сегментація працівників за рівнем залученості, досвіду та надійності, що дозволить чіткіше формувати тимчасові проєктні бригади чи розподіляти роботи. Паралельно з цим у процес прийняття управлінських рішень доцільно інтегрувати елементи врахування психосоціального стану працівників, спостерігаючи за рівнями навантаження і поведінковими реакціями персоналу. Зазначені процеси мають супроводжуватися посту-

повим, але системним впровадженням цифрових інструментів для формування аналітично обґрунтованого управління персоналом.

Зауважимо, що описана траєкторія трансформацій безумовно спрямована на забезпечення принципів сталого розвитку, отож, саме її доцільно закласти у підвалини формування цілісної концепції інноваційного управління людськими ресурсами, що враховуватиме як обмеження і виклики воєнного часу, так і потреби післявоєнного відновлення. В межах цієї концепції ми пропонуємо синтезувати систему принципів сталого розвитку та взаємопов'язаних управлінських підходів, спрямованих на забезпечення керованості людських ресурсів в умовах критичної невизначеності (рис. 1). Поєднання адаптивного планування, орієнтації на довготривалу стійкість розвитку та врахування психосоціального стану працівників дозволить орієнтувати управління людськими ресурсами будівельних підприємств на збереження працездатності персоналу через інформаційно обґрунтовану передбачуваність завантаження та мінімізацію деструктивних впливів зовнішнього середовища.



Рис. 1. Архітектура концептуальної моделі сталого управління людськими ресурсами будівельного підприємства

Ядром запропонованої концепції є взаємодія чотирьох функціональних контурів, кожен із яких виконує окрему, але взаємопов'язану роль у забезпеченні стійкості управління. Адаптивно-плановий контур передбачає впровадження коротких циклів планування із фіксованою послідовністю дій для зменшення хаотичності управління і формування мінімально необхідного горизонту передбачення. Ресурсно-аналітичний контур забезпечує управління інформаційними потоками щодо завантаження персоналу, витрат часу, результатів виконання робіт і фінансових показників, забезпечуючи прийняття обґрунтованих рішень. Психосоціальний контур орієнтований на врахування психологічного стану працівників у процесі організації праці, що передбачає недопущення критичного перевантаження, підтримання базового рівня передбачуваності умов роботи та визнання впливу зовнішніх стресових факторів на продуктивність. Організаційний контур забезпечує розподіл функцій і відповідальності між учасниками управлінського процесу, що дозволяє уникнути концентрації інформації в одній точці та підвищує якість підготовки управлінських рішень.

Функціонування цих контурів визначається системою принципів, які формують логіку прийняття управлінських рішень. Принцип адаптивної достатності передбачає відмову від надмірної складності управлінських процедур на користь мінімально необхідних рішень, які можуть бути реалізовані в умовах обмежених ресурсів чи невизначеності. Принцип збереження працездатності персоналу визначає пріоритет підтримання фізичного та психоемоційного стану працівників як умови безперервності виробничих процесів. Інформаційна прозорість забезпечується доступністю релевантних даних для всіх учасників управління в межах їх функціональної відповідальності. Принцип розподіленої відповідальності передбачає залучення різних функціональних ролей до підготовки управлінських рішень. Принцип пріоритету довготривалої стійкості над короткостроковою вигодою орієнтує управління на вибір рішень, здатних забезпечити стабільність функціонування навіть за рахунок часткової втрати миттєвої вигоди.

Реалізація запропонованої концепції дозволить досягти вимірюваних управлінських результатів, зокрема управлінських дій, спрямованих на стабілізацію завантаження пер-

соналу, зниження непродуктивних втрат часу та підвищення загальної керованості будівельних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Важливим результатом можна вважати формування передумов для поступового переходу до більш системної моделі розвитку людських ресурсів.

Запропонована концепція не охоплює макрорівень управління галуззю чи державну політику, зосереджуючись на рівні окремих будівельних підприємств. Водночас її можна вважати теоретичною основою для розроблення прикладних механізмів управління людськими ресурсами, адаптованих до умов післявоєнного відновлення та орієнтованих на досягнення довготривалої стійкості.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

1. Управління людськими ресурсами будівельних підприємств у період повномасштабної війни та відбудови формується під впливом поєднання суспільного запиту на результативність будівельних робіт та обмеженості часових, матеріальних і трудових ресурсів, що позначається на нерівномірному завантаженні працівників і призводить до підвищеного рівня їх професійного вигорання та домінування ситуативних управлінських рішень. Водночас психосоціальний стан персоналу набуває самостійного значення як фактор, що безпосередньо впливає на здатність будівельних підприємств забезпечувати безперервність якісної трудовіткості діяльності.

2. Існуюча практика управління персоналом будівельних підприємств, яка характеризується фрагментарністю, нерегулярністю, недостатнім урахуванням навантаження працівників та обмеженим використанням аналітичних даних, формує розрив між фактичним станом управління та орієнтирами сталого розвитку, орієнтацію на який запропоновано інтерпретувати через систему конкретних ознак соціальної, економічної та організаційної стійкості використання трудових ресурсів.

3. Інтеграція елементів адаптивного планування, аналітичного забезпечення управлінських рішень, організаційного розподілу відповідальності та врахування особливостей психосоціального стану працівників будівельних підприємств дозволила сформулювати інноваційну концепцію управління людськими ресурсами, яка дозволяє зменшити хаотичність управлінських рішень, забезпечити рівномірніше використання персоналу

і підвищити керованість будівельних і відновлювальних процесів в умовах триваючої повномасштабної війни та відбудови.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладних механізмів реалізації запропонованої концепції, зокрема інструментів оцінювання психосоціального стану персоналу, алгоритмів адаптивного планування та цифрових рішень для підтримки управлінських процесів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Богуславська С., Гончар О. Розвиток кадрового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.10-15>
2. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Бушуєва В. Б., Бойко О. О. Agile-трансформація підходів в управлінні будівельними проєктами, фазах ініціації та проєктування. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 41. С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.15-20>
3. Дворнічен І., Олійник В. Використання теоретико-прикладного підходу визначення оптимальної стратегії інвестиційно-будівельного підприємства для реалізації проєктів будівництва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2025. № 2(55). С. 137–143. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.55\(2\).137-143](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.55(2).137-143)
4. Іванова М. І., Швець В. Я., Саннікова С. Ф. та ін. Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 176–186. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186>
5. Лопатка С. С. Соціальна відповідальність будівельних підприємств у контексті сталого розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 38. С. 631–640. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15460162>
6. Лопушняк Г., Милянник Р. Інтеграція зелених практик управління персоналом з цілями сталого розвитку: теоретична модель, заснована на підході АМО. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1(58). С. 170–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-24>
7. Марухленко О. В., Руденко В. С., Рубан Д. О. Проєктний менеджмент у контексті сталого розвитку та ESG-стратегій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-180>
8. Продиус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4(50). С. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4498108>

9. Складов М. В., Швець В. В., Кашканов А. А. Інноваційні технології у будівництві як ресурс економічного розвитку і фактор модернізації економіки будівництва. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2024. № 37(2). С. 163–170. DOI: <https://doi.org/10.31649/2311-1429-2024-2-163-170>

10. Чернявська І. М., Ковтун Р. О. Управління організаційними змінами як напрям удосконалення діяльності організації. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 2(5). С. 42–51. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2\(5\).270793pp42-51](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2(5).270793pp42-51)

11. Carrasco S., O'Brien D. Build back safely: Evaluating the occupational health and safety in post-disaster reconstruction. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(9). Art. 7721. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15097721>

12. Андрієнко Д., Горюнов Д., Грудова В. та ін. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. Лютий 2025 р. 28 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf

13. Lee W., Migliaccio G. C., Lin K. Y., Seto E. Y. Workforce development: understanding task-level job demands-resources, burnout, and performance in unskilled construction workers. *Safety Science*. 2020. Vol. 123. Art. 104577. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104577>

14. Naderpajouh N., Matinheikki J., Keeys L. A., Aldrich D. P., Linkov I. Resilience science: Theoretical and methodological directions from the juncture of resilience and projects. *International Journal of Project Management*. 2023. Vol. 41(8). Art. 102544. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102544>

15. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. World Bank Group. Прес-реліз № 2024/ECA/063. 15 лютого 2024. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

REFERENCES

1. Bohuslavskaya S. and Honchar O. (2025), Rozvytok kadrovoho potentsialu pidpryiemstva [Development of the enterprise's human resources potential]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 200, pp. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.10-15>
2. Bushuiev, S. D., Bushuiev, D. A., Bushuieva, V. B. and Boiko, O. O. (2020), Agile-transformatsiia pidkhodiv v upravlinni budivelnymy proiektamy, fazakh initsiatsii ta proiektuvannia [Agile transformation of approaches in construction project management, initiation and design

phases]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 41, pp. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.15-20>

3. Dvornichen I. and Oliinyk V. (2025), *Vykorystannia teoretyko-prykladnoho pidkhotu vyznachennia optymalnoi stratehii investytsiino-budivelnogo pidpriemstva dlia realizatsii proektiv budivnytstva* [Using a theoretical and applied approach to determining the optimal strategy of an investment and construction enterprise for the implementation of construction projects]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva*, no. 2(55), pp. 137–143. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.55\(2\).137-143](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2025.55(2).137-143)

4. Ivanova M. I., Shvets V. Ya., Sannikova S. F. ta in. (2023), *Sotsialna vidpovidalnist yak kliuchova kompetentsiia zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv* [Social responsibility as a key competence for ensuring sustainable development of enterprises]. *Biznes Inform*, no. 3, pp. 176–186. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-176-186>

5. Lopatka S. S. (2023), *Sotsialna vidpovidalnist budivelnnykh pidpriemstv u konteksti staloho rozvytku* [Social responsibility of construction companies in the context of sustainable development]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 38, pp. 631–640. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15460162>

6. Lopushniak H. and Mylianyk R. (2026), *Intehratsiia zelenykh praktyk upravlinnia personalom z tsiliamy staloho rozvytku: teoretychna model, zasnovana na pidkhodi AMO* [Integration of green practices of personnel management with sustainable development goals: a theoretical model based on the AMO approach]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1(58), pp. 170–179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-24>

7. Marukhlenko O. V., Rudenko V. S. and Ruban D. O. (2025), *Proiektnyi menedzhment u konteksti staloho rozvytku ta ESG-stratehii* [Project management in the context of sustainable development and ESG strategies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-180>

8. Prodius O. I. and Lobintseva V. V. (2020), *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom na pidpriemstvi* [Ways to improve the efficiency of personnel management at the enterprise]. *Ekonomika: realii chasu*, no. (50), pp. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4498108>

9. Skliarov M. V., Shvets V. V. and Kashkanov A. A. (2024), *Innovatsiini tekhnologii u*

budivnytstvi yak resurs ekonomichnoho rozvytku i faktor modernizatsii ekonomiky budivnytstva [Innovative technologies in construction as a resource of economic development and a factor of modernization of the construction economy]. *Suchasni tekhnologii, materialy i konstruksii v budivnytstvi*, no. 37(2), pp. 163–170. DOI: <https://doi.org/10.31649/2311-1429-2024-2-163-170>

10. Cherniavska, I. M. and Kovtun, R. O. (2022), *Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy yak napriam udoskonalennia diialnosti orhanizatsii* [Organizational change management as a direction of improving the organization's activities]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 2(5), pp. 42–51. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2\(5\).270793pp42-51](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2(5).270793pp42-51)

11. Carrasco S. and O'Brien D. (2023), *Build back safely: Evaluating the occupational health and safety in post-disaster reconstruction*, *Sustainability*, vol. 15(9), Art. 7721. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15097721>

12. Adriienko D., Horiunov D., Hrudova V. ta in. *Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvann vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na lystopad 2024 roku*. [Report on direct damage to infrastructure from destruction due to Russian military aggression against Ukraine as of November 2024]. Available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf

13. Lee W., Migliaccio, G. C., Lin, K. Y. and Seto, E. Y. (2020), *Workforce development: understanding task-level job demands-resources, burn-out, and performance in unskilled construction workers*, *Safety Science*, vol. 123, Art. 104577. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104577>

14. Naderpajouh N., Matinheikki J., Keeyes, L. A., Aldrich, D. P. and Linkov I. (2023), *Resilience science: Theoretical and methodological directions from the juncture of resilience and projects*, *International Journal of Project Management*, vol. 41(8), Art. 102544. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102544>

15. Onovlena otsinka potreb Ukrainy na vidnovlennia ta vidbudovu [Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment]. *World Bank Group*. Pres-reliz № 2024/ECA/063. 15 liutoho 2024. Available at: <https://worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

Дата надходження статті: 07.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 17.07.2026

Дата публікації статті: 20.08.2026