

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

© 2026 ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ Л. М., ЛОЗОВА О. В., СОСЯН М. М.

УДК 004.9:658.5:69:005.96:502.131.1
JEL: L74; M15; M12; J24; Q01

Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Сосян М. М. Цифрова трансформація системи управління будівельними підприємствами на основі інноваційних підходів до управління людськими ресурсами в контексті сталого розвитку

У статті узагальнено теоретичні положення та практичні підходи до цифрової трансформації системи управління будівельними підприємствами з акцентом на впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами у контексті сталого розвитку. Обґрунтовано, що в умовах воєнної нестабільності, посткризового відновлення економіки та активної цифровізації будівельної галузі людський капітал виступає ключовим чинником забезпечення адаптивності, інноваційності та управлінської стійкості підприємств. У роботі визначено специфіку системи управління людськими ресурсами будівельних підприємств, яка характеризується високою залежністю від кваліфікації персоналу, міждисциплінарністю компетентностей, зростанням ролі цифрових технологій і необхідністю узгодження економічних, соціальних та організаційних цілей розвитку. Доведено, що традиційні кадрові підходи не забезпечують ефективної реалізації процесів цифрової трансформації та потребують переходу до інноваційних моделей HR-менеджменту, інтегрованих у загальну систему стратегічного управління. У межах дослідження розроблено концептуальну модель інноваційного розвитку HR-системи будівельного підприємства, яка поєднує цифрові HR-інструменти (Digital HR, HR-аналітику, системи навчання і розвитку), гнучкі організаційні форми, людиноцентричні підходи й елементи інноваційної корпоративної культури. Прикладну апробацію запропонованих підходів здійснено на базі ТЗДВ «Полтаватрансбуд», що дало змогу сформувати стратегічні орієнтири розвитку HR-системи, паспорт моделі та систему ключових показників ефективності для моніторингу результатів цифрових і організаційних змін. Результати дослідження свідчать, що впровадження інноваційної HR-моделі в межах цифрової трансформації системи управління сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного бренду роботодавця. Стаття має практичну цінність для керівників будівельних підприємств, HR-фахівців і науковців, які досліджують проблеми цифровізації управління, інноваційного розвитку людського капіталу та забезпечення сталого розвитку в сучасних умовах.

Ключові слова: цифрова трансформація, система управління, будівельні підприємства, управління людськими ресурсами, інноваційний HR-менеджмент, сталий розвиток.

Табл.: 4. Бібл.: 9.

Шимановська-Діанич Людмила Михайлівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: ludad584658@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

Лозова Оксана Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедр менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: oksana_lozova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

Сосян Максим Михайлович – здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: maksym.sosan@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7374-3648>

UDC 004.9:658.5:69:005.96:502.131.1
JEL: L74; M15; M12; J24; Q01

Shymanovska-Dianyach L. M., Lozova O. V., Sosian M. M. Digital Transformation of the Management System of Construction Enterprises Based on Innovative Approaches to Human Resource Management in the Context of Sustainable Development

The article summarizes the theoretical foundations and practical approaches to the digital transformation of the management system of construction enterprises, with a focus on implementing innovative approaches to human resource management within the context of sustainable development. It is substantiated that, under conditions of military instability, post-crisis economic recovery, and active digitalization of the construction industry, human capital serves as a key factor in ensuring the adaptability, innovativeness, and managerial resilience of enterprises. The study identifies the specifics of the human resource management system in construction enterprises, which is characterized by its strong reliance on staff qualifications, the interdisciplinary nature of competencies, the growing role of digital technologies, and the necessity of aligning economic, social, and organizational development goals. It has been proved that traditional HR approaches do not ensure the efficient implementation of digital transformation processes and necessitate a shift to innovative HR management models integrated into the overall strategic management system. As part of the study, a conceptual model for the innovative development

of a construction enterprise's HR system was developed, combining digital HR tools (Digital HR, HR analytics, learning and development systems), flexible organizational forms, human-centered approaches, and elements of an innovative corporate culture. The practical testing of the proposed approaches was conducted at ALC «Poltavatransbud», which enabled the establishment of strategic guidelines for HR system development, a model passport, and a set of key performance indicators for monitoring the outcomes of digital and organizational changes. The research results indicate that the implementation of an innovative HR model within the context of the digital transformation of the management system contributes to increased labor productivity, employee engagement, reduced staff turnover, and the development of a positive employer brand. The article has practical value for managers of construction companies, HR specialists, and researchers studying issues related to management digitalization, innovative human capital development, and promoting sustainable development in contemporary conditions.

Keywords: digital transformation, management system, construction companies, human resource management, innovative HR management, sustainable development.

Tabl.: 4. **Bibl.:** 9.

Shymanovska-Dianyach Ludmyla M. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: ludad584658@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6499-0953>

Lozova Oksana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Management, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: oksana_lozova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7358-8640>

Sosian Maksym M. – Applicant, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)

E-mail: maksym.sosian@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7374-3648>

В умовах глобалізації економіки, прискороного технологічного розвитку та зростання вимог до ефективності господарської діяльності будівельна галузь стикається з необхідністю глибокого оновлення підходів до управління підприємствами. Для України ці процеси істотно ускладнюються впливом повномасштабної війни, яка призвела до руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зростання фінансових ризиків і нестабільності бізнес-середовища. У таких умовах традиційні управлінські моделі будівельних підприємств дедалі менше відповідають сучасним викликам, що зумовлює потребу в цифровій трансформації системи управління як ключового чинника підвищення їхньої адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності.

Особливого значення в період воєнного та післявоєнного відновлення набуває ефективне управління людськими ресурсами будівельних підприємств. Війна вплинула на ринок праці через міграційні процеси, мобілізацію, дефіцит кваліфікованих кадрів і зростання психологічного навантаження на персонал. За таких умов цифрові та інноваційні підходи до управління людськими ресурсами виступають не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й засобом збереження та розвитку людського капіталу, формування гнучких форм зайнятості, безперервного навчання та підтримки мотивації працівників у кризових обставинах.

Водночас цифрова трансформація управління будівельними підприємствами в Україні має здійснюватися з урахуванням принципів сталого роз-

витку, що набувають особливого змісту в умовах війни та майбутньої повоєнної відбудови. Реалізація масштабних відновлювальних проектів потребує поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності, безпеки праці та екологічної доцільності. У цьому контексті цифрові управлінські рішення та інноваційні підходи до управління персоналом повинні сприяти не лише короткостроковому виживанню підприємств, а й формуванню довгострокової стійкості будівельної галузі.

Таким чином, в сучасних умовах воєнної нестабільності та трансформації економіки України формується науково-практична проблема, що полягає у відсутності комплексного підходу до цифрової трансформації системи управління будівельними підприємствами на основі інноваційних підходів до управління людськими ресурсами з урахуванням вимог сталого розвитку. Недостатня теоретична опрацьованість цих процесів та обмежений досвід їх системного впровадження в умовах війни зумовлюють актуальність і практичну значущість подальших досліджень у даному напрямі.

Дослідження сучасних концепцій сталого розвитку на рівні економіки та управління демонструють поступовий перехід від декларативних підходів до інституційно й інструментально вивірених рамок управлінських рішень. На муніципальному рівні наголошується на потребі системного інструментарію узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей, що задає методологічну рамку для подальшої галузевої деталізації у сфері будівництва та корпоративного управління [1]. В освітньому секторі показано, що культура

безпекоорієнтованого менеджменту може слугувати «провідником» цілей сталого розвитку через поєднання організаційних практик, управлінської культури та вимірюваних результатів, – ця логіка добре переноситься на корпоративний рівень, зокрема у побудову HR-систем, що підтримують стійкість та інноваційність [2]. Водночас для будівельної галузі акцент робиться на сценарному обґрунтуванні управлінських рішень із урахуванням ризиків та волатильності середовища, а також на інтеграції інноваційного управління людськими ресурсами у моделях як проактивного, так і кризового менеджменту [3]. Сукупно ці праці підкреслюють, що сталий розвиток у сучасних умовах неможливий без одночасної цифровізації управління та еволюції HR-підходів.

Галузеві дослідження доводять, що будівельна і споріднені сектори можуть виступати локомотивами сталого розвитку, однак їхній потенціал залежить від якості HR-політики в «новій реальності» (дефіцит кадрів, швидка зміна компетентностей, адаптація до цифрових технологій) [4]. На підприємницькому рівні науковці виокремлюють виклик стратегічного управління в цифровій економіці: перехід від фрагментарних IT-впроваджень до інтегрованої трансформації бізнес-моделей, процесів та компетентнісних профілів персоналу [6]. Паралельно у працях з менеджменту персоналу в Україні в умовах воєнного стану наголошується на потребі адаптивних, гнучких і людиноцентричних HR-практик (гнучкі форми зайнятості, підтримка психоемоційного стану, безпека праці, збереження та розвиток компетенцій), що прямо кореспондує із завданням підтримки стійкості будівельних підприємств [8; 9]. Отже, міждисциплінарний консенсус полягає в необхідності поєднати стратегічну цифрову трансформацію з оновленням HR-архітектури та культурними змінами всередині організації.

Окрему методологічну «ланку» становлять дослідження інноваційних HR-підходів у вітчизняній практиці: вони фіксують перехід від адміністративної парадигми до Digital HR, розвитку аналітики персоналу, використання LMS, запровадження гнучких команд та сучасних мотиваційних механізмів [5]. Водночас міжнародний дискурс корпоративної цифрової відповідальності (Corporate Digital Responsibility) наполягає на етичному та стейкхолдер-орієнтованому характері цифрової трансформації – від прозорості алгоритмів до захисту даних і запобігання дискримінації, – що є критично важливим при масштабуванні HR-аналітики та автоматизації прийняття рішень [7].

Це підсилює тезу про те, що успіх цифрової трансформації у HRM визначається не лише технологічними, а й культурними, етичними та управлінськими умовами.

Попри суттєвий доробок, виявляється низка дослідницьких лакун. По-перше, бракує цілісних моделей, що одночасно інтегрують (а) цифрову трансформацію системи управління будівельним підприємством, (б) інноваційні HR-механізми (Digital HR, HR-аналітика, L&D, wellbeing, культура, партнерство HR зі стратегією) та (в) виміри сталого розвитку з чіткими KPI й механізмами data-driven моніторингу [1; 3; 4; 6]. По-друге, недостатньо представлено емпірично верифіковані паспортовані рішення (frameworks) для українських будівельних компаній у воєнних і післявоєнних умовах, з урахуванням дефіциту кадрів, релокацій, безпеки праці та відновлювальних проектів [8; 9]. По-третє, потребує подальшої розробки питання етики та корпоративної цифрової відповідальності у застосуванні HR-аналітики та автоматизованих інструментів добору/оцінювання персоналу в будівельній галузі [5; 7]. Саме ці прогалини обумовлюють актуальність запропонованого у статті підходу, який формує концептуальну та прикладну модель інноваційного розвитку HR-системи будівельного підприємства (на прикладі ТЗДВ «Полтаватрансбуд») у межах цифрової трансформації системи управління та сталого розвитку, із закріпленням стратегічних орієнтирів, «паспорта» моделі та системи KPI.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад цифрової трансформації системи управління будівельними підприємствами на основі інноваційних підходів до управління людськими ресурсами в умовах воєнної нестабільності та з урахуванням принципів сталого розвитку.

Цифрова трансформація системи управління будівельними підприємствами України в умовах війни стала не лише технологічним викликом, а й стратегічною відповіддю на безпрецедентні ризики функціонування галузі. Руїнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, мобілізація персоналу та масова міграція працівників суттєво змінили традиційні підходи до організації управлінських процесів. За таких умов цифрові інструменти управління перестають бути елементом довгострокового розвитку і перетворюються на засіб виживання підприємств та збереження їхньої операційної спроможності.

Особливої актуальності набуває трансформація управління людськими ресурсами як ключового чинника стійкості будівельних підприємств. Ви-

йна загострила проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів, психологічної втоми персоналу та зниження рівня залученості працівників. У цих умовах інноваційні підходи до HR-управління, засновані на цифрових платформах, дистанційній взаємодії та аналітиці даних, дозволяють не лише координувати роботу колективів, але й підтримувати соціальну згуртованість і мотивацію працівників.

Цифровізація HR-процесів у будівельних підприємствах проявляється у впровадженні електронних систем обліку персоналу, онлайн-навчання, цифрового оцінювання компетенцій та гнучких моделей зайнятості. Такі інструменти дають змогу оперативно залучати фахівців до проектів у різних регіонах, зменшувати управлінські витрати та підвищувати прозорість прийняття рішень. Водночас вони формують нову управлінську культуру, орієнтовану на довіру, відповідальність і результат.

У воєнний період важливим аспектом цифрової трансформації стає поєднання економічної ефективності з принципами сталого розвитку. Будівельні підприємства змушені балансувати між потребою швидкого відновлення інфраструктури та збереженням людського капіталу, екологічної відповідальності й соціальної стабільності. Інноваційні HR-підходи, зокрема розвиток емоційного інтелекту керівників, підтримка ментального здоров'я працівників і створення безпечного цифрового робочого середовища, сприяють довгостроковій стійкості організацій.

Цифрові управлінські рішення також посилюють адаптивність будівельних підприємств до умов невизначеності. Використання аналітики великих даних, систем прогнозування потреб у персоналі та цифрового планування проектів дозволяє швидше реагувати на зміни ринку праці та будівельного попиту. У цьому контексті людські ресурси розглядаються не лише як витратна стаття, а як стратегічний актив, що формує конкурентні переваги підприємства.

Водночас цифрова трансформація управління персоналом супроводжується низкою організаційних і ментальних бар'єрів. Серед них – нерівний рівень цифрових навичок працівників, опір змінам та обмеженість фінансових ресурсів у період війни. Подолання цих викликів потребує системного підходу, який поєднує інвестиції в розвиток людського потенціалу з формуванням інноваційного мислення управлінського персоналу.

У контексті післявоєнного відновлення України цифрово орієнтована система управління будівельними підприємствами набуває особливого

значення для реалізації масштабних інфраструктурних проектів. Саме здатність ефективно управляти людськими ресурсами на основі інноваційних технологій визначатиме темпи відбудови та інтеграції галузі у європейський економічний простір. У цьому сенсі війна стала каталізатором глибоких управлінських змін, а не лише кризовим фактором.

Отже, цифрова трансформація системи управління будівельними підприємствами України в умовах війни тісно пов'язана з переосмисленням ролі людських ресурсів у досягненні сталого розвитку. Інноваційні HR-підходи виступають не допоміжним елементом, а центральною ланкою управлінської системи, здатною забезпечити стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність галузі в умовах тривалої невизначеності.

Будівельна галузь України в умовах воєнної нестабільності та посткризового відновлення перебуває у фазі глибокої структурної трансформації, що супроводжується цифровізацією управлінських і виробничих процесів. Для підприємств будівельного сектору, зокрема ТЗДВ «Полтаватрансбуд», характерним є перехід до нових форматів реалізації проектів із використанням BIM-моделювання, автоматизованих систем планування та кошторисного розрахунку, цифрового моніторингу й аналітики. Такі зміни висувають принципово нові вимоги до системи управління та компетентнісного профілю персоналу.

За цих умов традиційні підходи до управління людськими ресурсами, орієнтовані переважно на стаж і професійний досвід, втрачають ефективність і не забезпечують необхідного рівня адаптивності підприємства.

Цифрова трансформація системи управління потребує впровадження інноваційних HR-підходів, спрямованих на розвиток людського капіталу, формування цифрових і управлінських компетентностей, підвищення залученості та готовності персоналу до організаційних змін.

Інноваційне управління людськими ресурсами в ТЗДВ «Полтаватрансбуд» базується на використанні цифрових HR-технологій (електронного обліку, підбору та оцінювання персоналу, систем навчання і розвитку, HR-аналітики), впровадженні гнучких організаційних форм і розвитку корпоративної культури, орієнтованої на навчання, взаємодію та відповідальність. Важливу роль відіграють сучасні мотиваційні механізми, що враховують не лише матеріальні стимули, а й соціально-психологічні потреби працівників та принципи сталого розвитку.

Принципи побудови інноваційної моделі HR-менеджменту ТЗДВ «Полтаватрансбуд»

№	Принцип	Сутність і практичне застосування
1	Гнучкість (Agility)	передбачає здатність HR-системи оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, виробничих умов і стратегічних пріоритетів підприємства шляхом упровадження гнучких організаційних форм, проєктних команд, адаптивного планування персоналу та швидкого перерозподілу трудових ресурсів
2	Цифровізація	реалізується через використання цифрових HR-інструментів для обліку, підбору, оцінювання та розвитку персоналу, автоматизацію кадрових процесів, інтеграцію HR-функції в єдину цифрову систему управління підприємством і підвищення прозорості управлінських рішень
3	Аналітичність	базується на застосуванні HR-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо чисельності, продуктивності, компетентнісного розвитку та мотивації персоналу з використанням кількісних і якісних показників оцінювання ефективності людських ресурсів
4	Людиноцентризм	орієнтований на врахування потреб, цінностей і потенціалу працівників, формування безпечних і комфортних умов праці, підтримку психоемоційного стану персоналу, розвиток залученості, довіри та соціальної відповідальності підприємства
5	Безперервне навчання (Lifelong Learning)	передбачає створення системи постійного професійного та компетентнісного розвитку персоналу шляхом упровадження програм внутрішнього та зовнішнього навчання, цифрових освітніх платформ, обміну знаннями й розвитку цифрових і управлінських навичок
6	Інноваційна культура	полягає у формуванні відкритого до змін організаційного середовища, що стимулює ініціативність, креативність, відповідальність і готовність персоналу до впровадження інновацій, підтримує командну взаємодію та орієнтацію на сталий розвиток підприємства

Джерело: складено авторами на основі [1–4].

Таким чином, цифрова трансформація HR-системи є складовою загальної трансформації системи управління ТЗДВ «Полтаватрансбуд» і спрямована на формування інтегрованої моделі управління людськими ресурсами. Реалізація такої моделі забезпечує перехід від реактивного кадрового адміністрування до проактивної HR-стратегії, що підтримує досягнення стратегічних цілей підприємства, його сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Отримання зазначених принципів дає змогу трансформувати HR-службу з переважно адміністративного підрозділу в активний елемент цифрової системи управління, орієнтований на розвиток людського капіталу як ключового ресурсу сталого розвитку будівельного підприємства. Запропонована модель розглядається як системна основа управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації та посткризового відновлення будівельної галузі.

Модель побудована за трирівневою структурою, що включає стратегічний, процесний і результативний рівні. Стратегічне ядро моделі формує місія HR-системи, спрямована на розвиток люд-

ського потенціалу як рушійної сили інноваційності, адаптивності та стійкості будівельного підприємства в умовах цифровізації. Процесний рівень охоплює впровадження цифрових HR-механізмів, розвиток гнучких форм організації праці та формування інноваційної корпоративної культури.

Результативний рівень моделі відображає очікувані ефекти її реалізації, зокрема підвищення продуктивності праці, зниження плінності кадрів, зростання рівня залученості персоналу та посилення бренду роботодавця. У сукупності це сприятиме формуванню інноваційного іміджу підприємства й підвищенню ефективності системи управління в контексті цифрової трансформації та сталого розвитку.

Стратегічні орієнтири розвитку HR-системи ТЗДВ «Полтаватрансбуд» наведено в табл. 2.

Отже, концептуальна модель інноваційного розвитку HR-системи ТЗДВ «Полтаватрансбуд» інтегрує технологічні, організаційні, аналітичні та культурні компоненти й розглядається як важливий елемент цифрової трансформації системи управління підприємством. Її впровадження спрямоване на посилення стратегічної ролі HR-служби, забезпечення балансу між економічною ефектив-

Стратегічні орієнтири розвитку HR-системи ТЗДВ «Полтаватрансбуд»

Напря́м	Змі́ст	Очікуваний ефект
Digital HR	упровадження цифрових інструментів управління персоналом (електронний кадровий облік, e-recruitment, автоматизація оцінювання та розвитку кадрів, інтеграція HR-процесів у загальну систему цифрового управління підприємством)	підвищення ефективності HR-процесів, зменшення адміністративних витрат, зростання прозорості управління персоналом і оперативності прийняття управлінських рішень
Data Analytics	використання HR-аналітики для аналізу кадрового потенціалу, продуктивності праці, плинності кадрів і потреб у розвитку компетентностей з метою обґрунтування управлінських рішень	підвищення обґрунтованості кадрових рішень, оптимізація чисельності персоналу, зниження кадрових ризиків і підвищення результативності системи управління
Learning & Development	формування системи безперервного навчання персоналу з використанням цифрових освітніх платформ, розвитку цифрових, управлінських і проєктних компетентностей працівників	зростання професійного та інноваційного потенціалу персоналу, підвищення адаптивності працівників до технологічних змін і підтримка сталого розвитку підприємства
Motivation & Wellbeing	удосконалення мотиваційної системи з урахуванням матеріальних і нематеріальних стимулів, забезпечення безпечних умов праці, підтримка психоемоційного стану персоналу в умовах трансформації	підвищення рівня залученості та лояльності персоналу, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці
Culture & Communication	розвиток інноваційної та відкритої корпоративної культури, упровадження ефективних каналів внутрішньої комунікації, підтримка командної взаємодії та обміну знаннями	формування сприятливого організаційного клімату, підвищення ефективності взаємодії між підрозділами та підтримка інноваційних змін
HR as Strategic Partner	інтеграція HR-функції в систему стратегічного управління підприємством, участь HR-служби у формуванні та реалізації стратегічних цілей розвитку.	перетворення HR-служби на стратегічного партнера менеджменту, узгодження розвитку людських ресурсів із цифровою трансформацією та довгостроковими цілями підприємства

Джерело: складено авторами на основі [4–6].

ністю та людиноцентричними цінностями, а також формування синергії між цифровими технологіями та людським потенціалом.

Реалізація запропонованої моделі створює передумови для переходу підприємства до стійкої інноваційної системи HR-менеджменту, що підвищує адаптивність управління, зміцнює бренд роботодавця та сприяє залученню й утриманню кваліфікованих працівників у конкурентному середовищі. З метою практичного впровадження моделі розроблено її паспорт, який відображає ключові параметри, структуру та очікувані результати й може бути використаний як інструмент планування та реалізації HR-інновацій у межах цифрової трансформації підприємства (табл. 3).

Для оцінювання динаміки реалізації інноваційної моделі HR-менеджменту запропоновано систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators), що відображають рівень упровадження інноваційних підходів до управ-

ління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації (табл. 4). Запропонована система KPI забезпечує комплексну оцінку результативності HR-інновацій за фінансовими, соціальними, культурними та технологічними параметрами та створює підґрунтя для формування Data-Driven HR у системі управління підприємством.

Наведені у табл. 4 ключові показники ефективності формують цілісну систему оцінювання результативності інноваційної моделі HR-менеджменту ТЗДВ «Полтаватрансбуд», орієнтованої на цифрову трансформацію та підвищення стійкості підприємства в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Запропонований набір KPI охоплює як технологічні, так і соціально-організаційні аспекти управління персоналом, що дозволяє оцінювати не лише формальну ефективність HR-процесів, але й глибинні зміни в корпоративній культурі та поведінці працівників.

Показники напряму Digital HR та HR Analytics відображають рівень зрілості цифрової

Паспорт інноваційної моделі HR-менеджменту ТЗДВ «Полтаватрансбуд»

Елемент	Характеристика
Назва моделі	Інноваційна модель HR-менеджменту в системі цифрової трансформації управління будівельним підприємством
Тип моделі	Інтегрована стратегічно-процесна модель управління людськими ресурсами
Рівень впровадження	Корпоративний рівень з інтеграцією у загальну систему управління підприємством
Горизонт реалізації	Середньо- та довгостроковий (3–5 років)
Стратегічна мета	Забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом формування цифрово орієнтованої, гнучкої та людиноцентричної системи управління людськими ресурсами
Ключові напрями	Digital HR, HR-аналітика, розвиток людського капіталу, інноваційна корпоративна культура, мотивація та добробут персоналу
Основні функціональні модулі	Цифровий підбір і адаптація персоналу; оцінювання та розвиток компетентностей; система безперервного навчання; аналітична підтримка HR-рішень; мотивація і залученість персоналу
Відповідальні підрозділи	HR-служба, служба цифрового розвитку, керівники структурних підрозділів, вище керівництво підприємства
Партнери впровадження	Освітні та тренінгові провайдери, IT-партнери, консалтингові компанії, галузеві професійні об'єднання
Очікувані результати	Підвищення ефективності системи управління; зростання продуктивності праці та залученості персоналу; зміцнення бренду роботодавця; підвищення адаптивності та інноваційної стійкості підприємства

Джерело: складено авторами.

Таблиця 4

Ключові показники ефективності інноваційної моделі HR-менеджменту ТЗДВ «Полтаватрансбуд»

Напрямок HR-інновацій	Показник (KPI)	Формула розрахунку / джерело даних	Цільове значення (до 2027 р.)
Digital HR	Рівень цифровізації HR-процесів	Частка HR-процесів, що автоматизовані та інтегровані в цифрову систему управління, % (дані HR-служби, IT-підрозділу)	≥ 80 %
HR Analytics	Частка HR-рішень, прийнятих на основі даних	Кількість управлінських HR-рішень із використанням аналітичних звітів / загальна кількість HR-рішень, % (HR-аналітичні звіти)	≥ 70 %
Learning & Development (L&D)	Середня кількість годин навчання на одного працівника	Загальна кількість годин навчання / середньооблікова чисельність персоналу (LMS, HR-звіти)	≥ 40 годин/рік
Wellbeing & Motivation	Індекс залученості персоналу (Employee Engagement Index)	Середнє значення результатів анкетування працівників (шкала 1–5)	≥ 4,3
Corporate Culture	Рівень підтримки інноваційної культури	Частка працівників, що позитивно оцінюють відкритість до змін, командну взаємодію та комунікації, % (анкетування персоналу)	≥ 75 %
Employer Branding	Індекс привабливості роботодавця	Кількість відгуків на вакансії / кількість відкритих вакансій; результати опитувань кандидатів (HR-дані)	+30 % до базового рівня
HR Efficiency	Продуктивність праці одного працівника	Обсяг виконаних робіт або виручка / середньооблікова чисельність персоналу (фінансова звітність)	+10–15 %
Staff Turnover	Рівень плинності кадрів	Кількість звільнених працівників / середньооблікова чисельність персоналу × 100 % (HR-статистика)	≤ 10 %

Джерело: складено авторами.

HR-інфраструктури підприємства. Досягнення рівня цифровізації HR-процесів не менше 80 % означатиме, що ключові операції з управління персоналом – від обліку кадрів до навчання й оцінювання – здійснюються в єдиному інформаційному середовищі. Висока частка рішень, прийнятих на основі аналітичних даних, свідчатиме про перехід від інтуїтивного управління до evidence-based HR-менеджменту, що особливо важливо в умовах нестабільності та дефіциту ресурсів.

Показники Learning & Development та Wellbeing & Motivation характеризують інвестиції підприємства у людський капітал. Середня кількість годин навчання на одного працівника на рівні не менше 40 годин на рік відповідає сучасним вимогам до безперервного розвитку компетенцій у будівельній галузі. Водночас індекс залученості персоналу виступає інтегральним індикатором якості управління, що враховує мотивацію, довіру до керівництва та відчуття працівниками власної значущості в організації.

Показники напряму Corporate Culture та Employer Branding відображають нематеріальні результати впровадження інноваційної HR-моделі. Зростання рівня підтримки інноваційної культури свідчить про готовність персоналу сприймати зміни, працювати в команді та брати участь у вдосконаленні бізнес-процесів. Підвищення індексу привабливості роботодавця на 30 % порівняно з базовим рівнем створює додаткові конкурентні переваги на регіональному ринку праці та полегшує залучення кваліфікованих фахівців.

Показники HR Efficiency та Staff Turnover є результативними індикаторами впливу HR-інновацій на загальну ефективність діяльності підприємства. Зростання продуктивності праці на 10–15 % демонструє економічний ефект від цифровізації та розвитку персоналу, тоді як зниження рівня плинності кадрів до 10 % свідчить про стабілізацію трудового колективу. Сукупно ці показники підтверджують, що інноваційна модель HR-менеджменту не лише підвищує управлінську ефективність, але й сприяє довгостроковій сталості розвитку ТЗДВ «Полтава-трансбуд».

Практичне застосування показників передбачає регулярний моніторинг і використання цифрових інструментів управління: підготовку щоквартального HR-звіту щодо інноваційної активності, розрахунок інтегрального індексу HR-інновацій як узагальненого показника ефективності, а також впровадження HR-dashboards для візуалізації ключових змін у реальному часі. Підтримка цифрової трансформації доповнюється короткими навчальними програмами з розвитку цифрових і управлін-

ських компетентностей персоналу та періодичними ініціативами з генерації HR-інновацій, що сприяє підвищенню адаптивності та сталому розвитку підприємства.

Таким чином, запропонована система ключових показників ефективності інноваційної моделі HR-менеджменту ТЗДВ «Полтава-трансбуд» забезпечує комплексну оцінку результативності впровадження цифрових та інноваційних підходів до управління людськими ресурсами. Вона охоплює технологічні, аналітичні, освітні, мотиваційні та соціально-культурні аспекти, що дозволяє оцінювати розвиток HR-системи не лише з позиції економічної ефективності, а й з погляду сталого розвитку та людського капіталу.

Реалізація та регулярний моніторинг визначених KPI створюють передумови для переходу до data-driven управління персоналом, підвищення обґрунтованості управлінських рішень і своєчасного коригування HR-стратегії. У перспективі це сприятиме зміцненню адаптивності системи управління підприємством, зниженню кадрових ризиків, посиленню бренду роботодавця та підвищенню конкурентоспроможності ТЗДВ «Полтава-трансбуд» в умовах цифрової трансформації будівельної галузі.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження обґрунтовано, що цифрова трансформація системи управління будівельними підприємствами є ключовою передумовою їхньої адаптації до сучасних викликів, зумовлених воєнною нестабільністю, посткризовим відновленням економіки та необхідністю дотримання принципів сталого розвитку. Особливу роль у цьому процесі відіграє управління людськими ресурсами, яке з адміністративної функції трансформується у стратегічний інструмент забезпечення інноваційності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Доведено, що впровадження інноваційної моделі HR-менеджменту, інтегрованої в систему цифрового управління, забезпечує формування синергії між цифровими технологіями та людським потенціалом. Запропонована модель ґрунтується на принципах гнучкості, цифровізації, аналітичності, людиноцентризму, безперервного навчання та інноваційної корпоративної культури, що створює основу для переходу до проактивної кадрової стратегії та підтримки довгострокового розвитку будівельного підприємства.

На прикладі ТЗДВ «Полтава-трансбуд» показано прикладну цінність системного підходу до інноваційного розвитку HR-системи, зокрема через

формування стратегічних орієнтирів, паспорта моделі та системи ключових показників ефективності. Запропонована система КРІ дозволяє здійснювати комплексний моніторинг результативності HR-інновацій за технологічними, економічними, соціальними та культурними параметрами й забезпечує перехід до data-driven управління персоналом.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зазначити, що реалізація запропонованих підходів створює передумови для підвищення адаптивності та управлінської зрілості будівельних підприємств, зміцнення бренду роботодавця та ефективного залучення людського капіталу в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку. Отримані висновки мають прикладне значення та можуть бути використані в процесі формування та впровадження інноваційних HR-рішень у будівельній галузі України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гасій О. В., Луцишін О. Ю., Кашкалда В. В. Теоретичні засади сталого розвитку в контексті управління на муніципальному рівні. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4024/4059>
2. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Коломієць Б. С. Формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління закладом освіти як умова досягнення цілей сталого розвитку: напрями, заходи та фреймворк. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 82. С. 28–35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04>
3. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Сценарна оцінка управлінських рішень у будівельній сфері в контексті її сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 408–414. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414>
4. Луцишін О. Ю., Бардаков В. Г. Будівельна і аграрна галузі як драйвери сталого розвитку: виклики HR-політики в новій реальності. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 476–482. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-476-482>
5. Чернікова Н., Вороніна В., Чеботарьов К. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
6. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Я. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*.

2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>

7. Lobschat L., Mueller B., Eggers F., Brandimarte L., Diefenbach S., Kroschke M., Wirtz J. J. Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 875–888.
8. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
9. Серєда Г. В., Паламарчук К. В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374>

REFERENCES

- Cherep O. H., Kaliuzhna Yu. V. & Mykhailichenko L. V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>
- Chernikova N., Voronina V. & Chebotarov K. (2023). Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianykh pidpriemstvakh [Innovative approaches in managing HR processes at domestic enterprises]. *Transformatsiina ekonomika*, 03(3), 70–75. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
- Hasii O. V., Lutsyshin O. Yu. & Kashkalda V. V. (2024). Teoretychni zasady staloho rozvytku v konteksti upravlinnia na munitsypalnomu rivni [Theoretical foundations of sustainable development in the context of management at the municipal level]. *Efektivna ekonomika*. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4024/4059>
- Hrynkо T., Hviniashevili T. & Kaliberda M. Ya. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of an enterprise in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440>
- Lobschat L., Mueller B., Eggers F., Brandimarte L., Diefenbach S., Kroschke M. & Wirtz J. J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875–888.
- Lutsyshin O. Yu. & Bardakov V. H. (2025). Budivelnna i aharnna haluzi yak draivery staloho rozvytku: vyklyky HR-polityky v novii realnosti [Construction and agricultural sectors as drivers of sustainable development: HR policy challenges in the new reality]. *Biznes Inform*, 6, 476–482. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-476-482>
- Sereda H. V. & Palamarchuk K. V. (2023). Osoblyvosti zastosuvannia metodiv upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu [Features of applying personnel management methods under mar-

tial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2374>

Shymanovska-Dianykh L. M., Lozova O. V. & Kolomiets B. S. (2025). Formuvannya kultury bezpekooriientovanoho menedzhmentu v systemi upravlinnia zakladom osvity yak umova dosiahnennia tsilei staloho rozvytku: napriamy, zakhody ta freimork [Formation of a safety-oriented management culture in the management system of an educational institution as a condition for achieving sustainable development goals: directions, measures, and framework]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, 82, 28–35. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04>

Shymanovska-Dianykh L. M. & Lozova O. V. (2025). Stse-

narna otsinka upravlinskykh rishen u budivelniyi sferi v konteksti yii staloho rozvytku ta innovatsiynoho upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh proaktyvnoho ta kryzovoho menedzhmentu [Scenario assessment of management decisions in the construction sector in the context of its sustainable development and innovative human resource management under proactive and crisis management]. *Biznes Inform*, 6, 408–414. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414>

Стаття надійшла до редакції / Received: 02.01.2026 р.
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 17.01.2026 р.
Оприлюднено / Published: 25.02.2026 р.

УДК 658.012.2:658.8

JEL: M10; M31; L21

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-598-610>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

© 2026 ТАРАСЮК М. В., ХАРЧУК Т. В.

УДК 658.012.2:658.8

JEL: M10; M31; L21

Тарасюк М. В., Харчук Т. В. Концептуальні засади інтеграції маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління підприємством

У статті досліджено концептуальні засади інтеграції маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління підприємством в умовах формування інноваційно-адаптивного етапу розвитку управлінських концепцій. Обґрунтовано, що ускладнення зовнішнього середовища, зростання рівня невизначеності, цифровізація економіки та посилення ролі інновацій і людського капіталу зумовлюють трансформацію стратегічного управління від жорстко регламентованих моделей планування до процесно-орієнтованих, гнучких і людиноцентричних підходів. На основі узагальнення еволюції концепцій стратегічного менеджменту показано закономірне зміщення управлінського фокусу від контролю внутрішніх фінансових параметрів до забезпечення адаптивної взаємодії підприємства з динамічним і турбулентним ринковим середовищем. Доведено, що сучасний інноваційно-адаптивний етап стратегічного управління характеризується домінуванням концепції динамічних можливостей, інтеграцією принципів сталого розвитку, активним використанням цифрових технологій і поширенням стратегічного мислення на всі рівні організаційної ієрархії. Особливу увагу приділено переосмисленню ролі маркетингу в системі стратегічного управління підприємством. Обґрунтовано, що маркетинг у сучасних умовах виходить за межі традиційної функціональної підсистеми та трансформується у наскрізний бізнес-процес, інтегрований у стратегічну архітектуру управління. Показано, що саме маркетингові бізнес-процеси виступають носіями стратегічної чутливості підприємства, забезпечують формування клієнтської цінності, створюють інформаційну основу для прийняття і корекції стратегічних рішень, а також сприяють подоланню розриву між стратегічним плануванням і практичною реалізацією стратегії. Доведено, що інтеграція маркетингових бізнес-процесів у систему стратегічного управління є необхідною умовою формування динамічних можливостей, підвищення адаптивності бізнес-моделі та забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Зроблено висновок, що маркетинг у межах інноваційно-адаптивної парадигми набуває системоутворюючого характеру та виступає ключовим механізмом трансляції стратегічних цілей у процесну площину розвитку підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління, маркетингові бізнес-процеси, інноваційно-адаптивний етап, динамічні можливості, процесний підхід, клієнтська цінність, цифровізація.

Табл.: 1. **Бібл.:** 10.

Тарасюк Михайло Вікторович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Національний університет “Києво-Могилянська академія” (вул. Г. Сковороди, 2, Київ, 04655, Україна)

E-mail: mihailotarasiuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7081-7217>

Researcher ID: O-2926-2016

Харчук Тетяна Валеріївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України (вул. Фізкультури, 1, Київ, 03150, Україна)

E-mail: tkharchuk@uni-sport.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6842-3478>