

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

©2026 ЛУЦИШІН О. Ю.

УДК 331.108:69:502.131.1
JEL: L74; M12; O15; Q01

Луцишін О. Ю. Інноваційна трансформація системи управління людськими ресурсами будівельних компаній у контексті сталого розвитку

У статті узагальнено теоретичні підходи та практичні тенденції інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельних компаній у контексті реалізації цілей сталого розвитку. Обґрунтовано, що динамічні зміни ринку будівництва, зростання вимог до екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG), а також кадровий дефіцит і технологічні зрушення визначають необхідність перегляду традиційних HR-практик і переходу до інноваційно орієнтованих моделей управління персоналом. У роботі систематизовано сучасні наукові підходи до трактування сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами, а також доведено доцільність їх інтеграції для забезпечення організаційної стійкості та конкурентоспроможності будівельних підприємств. Виокремлено специфіку кадрового потенціалу будівельної галузі, яка характеризується високим рівнем професійних ризиків, циклічністю зайнятості, технологічною диверсифікацією та зростанням потреби в цифрових компетенціях. Окреслено ключові бар'єри інноваційної HR-трансформації, серед яких нестача кваліфікованих кадрів, низький рівень інвестицій у професійний розвиток, фрагментарність системи управління знаннями та нерозвиненість механізмів корпоративної відповідальності. Запропоновано авторську концептуальну модель Innovation HR BuildEco, яка інтерпретує систему управління персоналом як «інноваційне ядро» сталого розвитку будівельних компаній. Модель розкриває механізми впливу цифровізації HR-процесів, розвитку людського капіталу, впровадження ESG-орієнтованих практик, формування безпечного та інклюзивного виробничого середовища, а також партнерських взаємодій у професійних екосистемах на стійкість та інноваційність організацій. Результати дослідження свідчать, що інтеграція принципів сталого розвитку у стратегії управління людськими ресурсами будівельних компаній сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури, зниженню ризиків, розширенню кадрового потенціалу та формуванню довготривалих конкурентних переваг. Практична значущість статті полягає в можливості застосування отриманих висновків суб'єктами будівельного бізнесу, галузевими асоціаціями та органами державної влади при формуванні політик інноваційного розвитку та сталого управління людськими ресурсами.

Ключові слова: інноваційна трансформація; управління людськими ресурсами; будівельні компанії; сталий розвиток; ESG; кадровий потенціал; цифровізація HR; організаційна стійкість; професійний розвиток; управління знаннями; корпоративна відповідальність; інноваційні бізнес-моделі.
Рис.: 1. **Табл.:** 5. **Бібл.:** 16.

Луцишін Олександр Юрійович – здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі (вул. Івана Банка, 3, Полтава, 36003, Україна)
E-mail: luzoju@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7371-5831>

UDC 331.108:69:502.131.1
JEL: L74; M12; O15; Q01

Lutsyshyn O. Yu. The Innovative Transformation of the Human Resource Management System of Construction Companies in the Context of Sustainable Development

The article summarizes theoretical approaches and practical trends in the innovative transformation of the human resource management system of construction companies in the context of implementing sustainable development goals. It is substantiated that dynamic changes in the construction market, the growing demands for environmental, social, and governance (ESG) responsibility, as well as staff shortages and technological shifts, determine the need to revise traditional HR practices and move towards innovation-oriented staff management models. The work systematizes modern scientific approaches to interpreting sustainable development and innovative human resource management, and also proves the feasibility of their integration to ensure organizational resilience and competitiveness of construction enterprises. The specifics of the human resource potential of the construction industry have been highlighted, which is characterized by a high level of professional risks, cyclical employment, technological diversification, and a growing need for digital competencies. Key barriers to innovative HR transformation have been outlined, including a shortage of qualified personnel, a low level of investment in professional development, fragmentation of the knowledge management system, and underdeveloped corporate responsibility mechanisms. An original conceptual model, Innovation-HR BuildEco, has been proposed, which interprets the staff management system as the «innovative core» of sustainable development for construction companies. The model reveals the mechanisms of the impact of HR process digitalization, human capital development, the implementation of ESG-oriented practices, the formation of a safe and inclusive production environment, as well as partnership interactions in professional ecosystems on the sustainability and innovativeness of organizations. The research results indicate that the integration of sustainable development principles into human resource management strategies of construction companies contributes to increased labor productivity, strengthening of corporate culture, reduction of risks, expansion of human capital, and the formation of long-term competitive advantages. The practical significance of the article lies in the possibility of applying the obtained conclusions by construction business entities, industry associations, and government authorities when forming policies for innovative development and sustainable human resource management.

Keywords: innovative transformation; human resource management; construction companies; sustainable development; ESG; human capital; HR digitalization; organizational resilience; professional development; knowledge management; corporate responsibility; innovative business models.

Fig.: 1. **Tabl.:** 5. **Bibl.:** 16.

Lutsyshyn Oлександр Yu. – Applicant, Poltava University of Economics and Trade (3 Ivana Banka Str., Poltava, 36003, Ukraine)
E-mail: luzoju@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7371-5831>

Сучасний етап розвитку будівельної галузі України характеризується посиленням впливу цифрової трансформації, воєнних ризиків, дефіциту трудових ресурсів та зростанням значення принципів сталого розвитку в управлінні підприємствами. У цих умовах система управління людськими ресурсами перестає бути лише функціональною підсистемою кадрового забезпечення та набуває ознак стратегічного механізму, від якого залежить адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність будівельної компанії. Особливого значення це набуває для підприємств, діяльність яких пов'язана з реалізацією інфраструктурних і відновлювальних проектів, високим рівнем виробничих ризиків, мобільністю працівників і проектним характером організації праці.

У науковій літературі управління людськими ресурсами дедалі частіше розглядається як багатовимірна соціально-економічна система, що поєднує стратегічні, організаційні, психологічні, цифрові та безпекові аспекти. Класичні моделі HRM, сформовані в межах Гарвардської та Мічиганської шкіл, заклали підґрунтя для розуміння зв'язку між кадровою політикою, зовнішнім середовищем і результатами діяльності підприємства. Подальший розвиток наукової думки зумовив перехід до стратегічного HRM, digital HRM і sustainable HRM, у межах яких персонал розглядається як ключовий ресурс довгострокового розвитку, а сама HR-система – як інструмент забезпечення не лише економічної ефективності, а й соціальної відповідальності, екологічної орієнтованості та організаційної стійкості.

Водночас для будівельних компаній, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, актуальним залишається питання побудови інтегрованої моделі трансформації HRM, яка б поєднувала стратегічні вектори розвитку, ключові процеси управління персоналом, інструменти їх реалізації та систему оцінювання результативності. Саме тому науковий і практичний інтерес становить обґрунтування моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії, адаптованої до сучасних умов функціонування та вимог сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі сформовано кілька впливових підходів до розуміння сутності та ролі HRM у розвитку підприємства. Класичні праці M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D. Mills, R. Walton, а також С. Fombrun, N. Tichy і M. Devanna заклали підґрунтя для формування Гарвардської та Мічиганської моделей HRM, у межах яких управління персоналом розглядається відповідно як система, що залежить від інтересів стейкхолдерів і зовніш-

нього середовища, або як інструмент реалізації загальної стратегії підприємства [6; 12]. Подальший розвиток стратегічного підходу пов'язаний із працями P. Vohall, J. Purcell, які трактують персонал як стратегічний ресурс, а HR-службу – як партнера бізнесу в досягненні організаційних цілей [7].

Новий етап еволюції HRM пов'язаний із поширенням концепцій sustainable HRM і digital HRM. У працях I. Ehnert, B. Matthews, M. Muller-Camen, R. Kramar підкреслюється необхідність інтеграції принципів сталого розвитку, етичності, соціальної відповідальності та добробуту працівників у систему управління людськими ресурсами [5; 11; 13]. Водночас дослідження T. Bondarouk, H. Ruël, J. Marler, S. Fisher, E. Parry, S. Strohmeier демонструють, що цифровізація HR-процесів, використання HR-аналітики, електронних платформ і автоматизованих систем стають визначальними чинниками модернізації кадрової роботи. Для будівельної галузі ці підходи мають особливе значення, оскільки поєднуються з підвищеними вимогами до безпеки праці, гнучкої організації проектної діяльності та адаптації підприємства до нестабільного зовнішнього середовища [9; 14–16].

В українській науковій думці проблематика управління персоналом розкривається у працях Л. В. Балабанової, О. В. Сардак, В. М. Гриньової, І. А. Грузіни, В. М. Данюка та інших, які акцентують увагу на системності HRM, розвитку людського капіталу, мотиваційних механізмах і ролі персоналу в забезпеченні результативності підприємства [1–3]. Однак попри наявність вагомих напрацювань, питання побудови саме інтегрованої моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії, яка б одночасно враховувала стратегічні, цифрові, безпекові та ESG-орієнтовані аспекти, потребує подальшого наукового опрацювання.

Метою статті є обґрунтування моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії в контексті сталого розвитку, цифровізації та воєнних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. З огляду на це важливим є формування моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії, яка дозволяє системно поєднати стратегічні напрями розвитку HRM, основні процеси управління персоналом, інструменти їх реалізації та результати функціонування системи управління людськими ресурсами. Формування ефективної моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами потребує використан-

ня комплексного методологічного підходу, що дозволяє врахувати багатофакторний характер функціонування підприємств будівельної галузі, вплив зовнішнього середовища та сучасні тенденції розвитку управління персоналом.

У сучасній науковій літературі управління людськими ресурсами розглядається як складна соціально-економічна система, що поєднує організаційні, економічні, психологічні та технологічні аспекти діяльності підприємства, тому формування моделі трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії потребує використання міждисциплінарних підходів, які дозволяють комплексно дослідити процеси розвитку персоналу, організації праці та формування корпоративної культури.

З метою забезпечення наукової обґрунтованості запропонованої моделі в дослідженні використано низку методологічних підходів, кожен з яких дозволяє розкрити окремі аспекти трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії, адже сукупність зазначених підходів формує методологічне підґрунтя для побудови саме інноваційної моделі управління людськими ресурсами будівельної компанії, адаптованої до умов цифрової трансформації, воєнних викликів та вимог сталого розвитку. Застосування зазначених підходів дозволило сформувати методологічну основу для побудови моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії, яка враховує як внутрішні особливості функціонування підприємств, так і вплив зовнішнього середовища, а з метою узагальнення зазначених методологічних підходів у *табл. 1* представлено їх характеристику та зна-

чення для формування моделі інноваційної трансформації HRM досліджуваного нами підприємства.

Крім того, варто зазначити, що в науковій літературі сформовано значну кількість концептуальних моделей управління людськими ресурсами, які відображають еволюцію підходів до організації управління персоналом і його ролі в забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Розвиток цих моделей демонструє поступовий перехід від адміністративного управління персоналом до стратегічного управління людським капіталом та інтеграції принципів сталого розвитку в систему корпоративного управління (*табл. 2*).

Запропонована нами модель інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії спрямована на подолання зазначених обмежень і передбачає інтеграцію стратегічних, інноваційних, безпекових та ESG- і Digital-орієнтованих підходів до управління персоналом і враховує сучасні виклики розвитку підприємств галузі та особливості функціонування HR-систем в умовах війни та сталого розвитку.

Водночас розроблення моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії потребує не лише врахування існуючих теоретичних підходів до HRM, але й формування власної концептуальної логіки побудови такої моделі, що зумовлено тим, що сучасна система управління людськими ресурсами будівельної компанії повинна розглядатися як багаторівнева інтегрована система, у межах якої стратегічні вектори розвитку HRM, процеси управління персоналом, інструменти їх реалізації та очікувані результати функціонують у тісному взаємозв'язку.

Таблиця 1

Методологічні підходи до формування моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії

Методологічний підхід	Сутність підходу	Значення для формування моделі
Системний	Розгляд HRM як цілісної системи взаємопов'язаних елементів	Забезпечує комплексність моделі та взаємозв'язок її складових
Стратегічний	Орієнтація HRM на реалізацію довгострокових цілей підприємства	Узгоджує розвиток персоналу зі стратегією підприємства
Безпекоорієнтований	Інтеграція управління безпекою у систему управління персоналом	Підвищує стійкість підприємства в умовах війни
Інноваційний	Використання сучасних управлінських технологій і цифрових інструментів	Сприяє модернізації HR-процесів
ESG-підхід	Врахування екологічних, соціальних та управлінських аспектів розвитку	Забезпечує інтеграцію принципів сталого розвитку
Процесний	Розгляд HRM як сукупності управлінських процесів	Підвищує ефективність управління персоналом

Джерело: систематизовано автором.

Еволюція моделей управління людськими ресурсами та їх актуальність в умовах сталого розвитку і війни

Модель HRM	Ключова ідея моделі	Основні інструменти	Актуальність для підприємств в умовах війни
Гарвардська модель HRM	HRM формується під впливом інтересів стейкхолдерів та факторів зовнішнього середовища	Кадрова політика, розвиток персоналу, управління трудовими відносинами	Дозволяє враховувати інтереси працівників та соціальні фактори
Мічиганська модель HRM	HRM має бути інтегрованим із загальною стратегією підприємства	Підбір персоналу, оцінювання, розвиток і мотивація	Сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів
Стратегічний HRM	Персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства	Стратегічне планування персоналу, управління талантами	Сприяє формуванню кадрової стратегії підприємства
Sustainable HRM	Інтеграція принципів сталого розвитку в систему HRM	Розвиток людського капіталу, соціальна відповідальність, етичні стандарти	Забезпечує соціальну стабільність і відповідальність бізнесу
Digital HRM	Використання цифрових технологій у HRM	HRIS, HR-аналітика, цифрові платформи управління персоналом	Підвищує гнучкість управління персоналом у кризових умовах
Інноваційна модель HRM будівельної компанії (авторська)	Інтеграція стратегічного, цифрового, безпекоорієнтованого та сталого підходів	Розвиток людського капіталу, цифровізація HR, ESG-підхід, гнучкі форми організації праці	Забезпечує адаптивність підприємства до умов війни та посткризового відновлення

Джерело: систематизовано автором на основі [6–16].

На відміну від традиційних підходів до управління персоналом, що зосереджуються переважно на окремих функціональних аспектах кадрової роботи, запропонована модель має забезпечувати цілісне бачення трансформації HRM будівельних компаній у контексті сучасних викликів їх розвитку. Тобто йдеться про необхідність одночасного врахування як стратегічних цілей підприємства, так і особливостей зовнішнього середовища, воєнних ризиків, цифрової трансформації економіки, вимог сталого розвитку та специфіки проектно організації праці в будівельній галузі.

У цьому контексті модель інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії пропонуємо розглядати як концептуально-структурне відображення взаємозв'язку між факторами зовнішнього середовища, цілями трансформації HRM, стратегічними векторами розвитку, процесами управління персоналом, інструментами їх реалізації та результатами функціонування системи. Саме такий підхід дозволить перейти від фрагментарного вдосконалення окремих HR-процесів до формування інтегрованої системи управління людськими ресурсами, адаптованої до умов її функціонування.

Важливим моментом при формуванні моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії є визначення її структурних елементів, серед яких ключове місце посідають стратегічні вектори трансформації HRM, що відображають основні напрями розвитку системи управління персоналом у контексті сталого розвитку, цифровізації та воєнних викликів. На відміну від традиційних підходів до управління персоналом, у межах яких кадрова діяльність обмежується виконанням окремих функцій (підбір персоналу, мотивація, оцінювання тощо), сучасні моделі HRM передбачають інтеграцію стратегічних, організаційних, технологічних і соціальних аспектів управління людськими ресурсами, а саме: фактори зовнішнього середовища функціонування підприємства; цілі трансформації системи управління людськими ресурсами; стратегічні вектори розвитку HRM; ключові процеси управління людськими ресурсами; інструменти реалізації HR-політики підприємства; результати функціонування та розвитку системи управління людськими ресурсами (табл. 3).

Особливе місце у структурі моделі інноваційної трансформації системи управління людськими

Структурні елементи моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії

Структурний елемент моделі	Характеристика елемента	Значення для формування моделі
Фактори зовнішнього середовища	Воєнні виклики, цифрова трансформація економіки, вимоги сталого розвитку, зміни на ринку праці	Визначають необхідність трансформації HRM
Цілі трансформації HRM	Підвищення ефективності управління персоналом, розвиток людського капіталу, підвищення адаптивності підприємства	Визначають стратегічну спрямованість моделі
Стратегічні вектори розвитку HRM	Ключові напрями трансформації системи управління персоналом	Формують змістовне ядро моделі
HR-процеси	Планування персоналу, підбір, адаптація, розвиток, оцінювання, мотивація	Забезпечують реалізацію HR-політики
Інструменти HRM	Цифрові HR-платформи, HR-аналітика, програми розвитку компетенцій, системи мотивації	Забезпечують практичну реалізацію HR-процесів
Результати функціонування HRM	Підвищення ефективності управління персоналом, розвиток людського капіталу, зростання конкурентоспроможності підприємства	Відображають ефективність трансформації HRM

Джерело: систематизовано автором.

ресурсами займають стратегічні вектори розвитку HRM, які визначають ключові напрями модернізації системи управління персоналом підприємства.

У результаті проведеного дослідження нами обґрунтовано п'ять стратегічних векторів трансформації HRM будівельної компанії з урахуванням сучасних викликів розвитку галузі, зокрема цифровізації економіки, реалізації принципів сталого розвитку та необхідності забезпечення безпеки діяльності підприємств в умовах війни. До них належать: розвиток людського капіталу, цифровізація HR-процесів, формування безпекоорієнтованого управління персоналом, розвиток корпоративної культури сталого розвитку та впровадження гнучкої проектної організації праці. У межах побудови моделі зазначені напрями розглядаються як ключові елементи її структурної архітектури, а подальша їх реалізація здійснюється через систему взаємопов'язаних процесів управління людськими ресурсами, що забезпечують формування, розвиток та ефективне використання людського капіталу підприємства.

З урахуванням специфіки діяльності будівельних підприємств, а також сучасних тенденцій розвитку HRM пропонуємо виділяти такі ключові процеси управління людськими ресурсами: стратегічне планування персоналу; підбір і адап-

тація персоналу; розвиток і навчання працівників; управління результативністю праці; мотивація та винагорода персоналу; формування корпоративної культури; забезпечення безпеки та добробуту працівників. Саме ці процеси й утворюють інтегровану систему управління людськими ресурсами підприємства та забезпечують реалізацію стратегічних напрямів трансформації HRM (табл. 4).

Особлива увага при формуванні моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії має приділятися визначенню інструментів управління персоналом, які забезпечують практичну реалізацію зазначених HR-процесів. Крім того, розроблення моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами потребує визначення системи показників, які дозволяють оцінити ефективність її функціонування, адже використання відповідних індикаторів дає можливість здійснювати моніторинг результатів реалізації HR-політики підприємства та визначати рівень досягнення стратегічних цілей розвитку його людського капіталу. З урахуванням запропонованих стратегічних векторів трансформації системи управління людськими ресурсами сформовано систему індикаторів оцінювання ефективності моделі HRM будівельної компанії, яка дозволяє

Основні процеси управління людськими ресурсами підприємства у структурі моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії

HR-процес	Зміст процесу	Основні управлінські інструменти	Значення для підприємства
Стратегічне планування персоналу	Визначення потреб підприємства у трудових ресурсах	Кадрове планування, HR-аналітика	Забезпечення підприємства необхідними кадрами
Підбір і адаптація персоналу	Залучення та інтеграція нових працівників	Рекрутинг, адаптаційні програми	Формування ефективної команди
Розвиток і навчання персоналу	Підвищення професійної компетентності працівників	Тренінги, корпоративне навчання	Розвиток людського капіталу
Управління результативністю праці	Оцінювання ефективності роботи працівників	KPI, оцінка результативності	Підвищення продуктивності праці
Мотивація та винагорода	Стимулювання працівників до досягнення цілей	Система оплати праці, бонуси	Підвищення залученості персоналу
Формування корпоративної культури	Розвиток цінностей і норм поведінки	Корпоративні програми, комунікації	Формування згуртованості колективу
Забезпечення безпеки та добробуту	Створення безпечних умов праці	Програми безпеки, соціальні програми	Зниження виробничих ризиків

Джерело: авторська розробка.

здійснювати комплексне оцінювання ефективності функціонування системи управління людськими ресурсами та визначати результати реалізації моделі інноваційної трансформації HRM (табл. 5).

Узагальнення стратегічних напрямів трансформації системи управління людськими ресурсами, ключових HR-процесів, інструментів їх реалізації та показників оцінювання ефективності дозволило сформувати авторську інтегровану мо-

дель інноваційної трансформації HRM будівельної компанії (рис. 1).

У статті обґрунтовано доцільність формування моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії як інтегрованої багаторівневої системи, що поєднує фактори зовнішнього середовища, цілі трансформації HRM, стратегічні

Таблиця 5

Індикатори оцінювання ефективності моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами будівельної компанії

Напрямок оцінювання	Основні показники	Економічне значення
Розвиток людського капіталу	Рівень кваліфікації працівників, кількість програм навчання, частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації	Підвищення професійного потенціалу персоналу
Цифровізація HR-процесів	Рівень автоматизації HR-процесів, використання HR-аналітики	Підвищення ефективності управління персоналом
Безпекоорієнтоване HRM	Рівень виробничого травматизму, кількість порушень техніки безпеки	Підвищення рівня безпеки праці
Корпоративна культура	Рівень залученості персоналу, показники задоволеності працівників	Формування стабільного трудового колективу
Гнучка організація праці	Ефективність роботи проектних команд, швидкість реалізації проєктів	Підвищення адаптивності підприємства
Загальна ефективність HRM	Продуктивність праці, плинність кадрів, рівень задоволеності персоналу	Підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка.

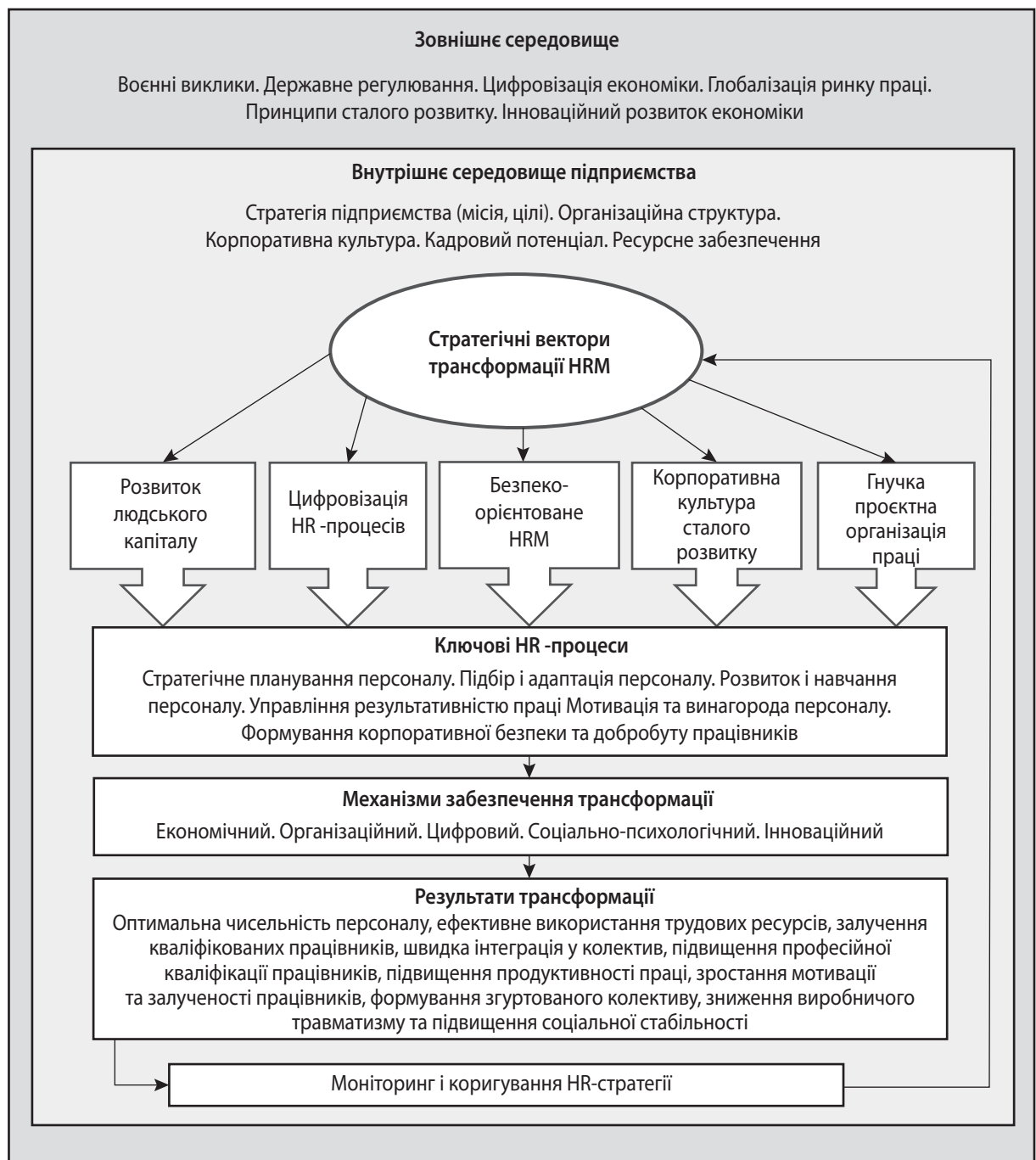


Рис. 1. Модель інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами ТОВ «Автомагістраль-Південь»

Джерело: авторська розробка.

вектори розвитку, ключові HR-процеси, інструменти реалізації кадрової політики та результати функціонування системи управління людськими ресурсами.

Доведено, що методологічною основою такої моделі мають виступати системний, стратегічний, процесний, інноваційний, безпекоорієнтований та ESG-підходи, сукупне використання яких забезпечує її комплексність, адаптивність і прикладну цінність.

Обґрунтовано, що структурне ядро авторської моделі становлять п'ять стратегічних векторів трансформації HRM: розвиток людського капіталу, цифровізація HR-процесів, безпекоорієнтоване управління персоналом, розвиток корпоративної культури сталого розвитку та гнучка проєктна організація праці. Їх реалізація відбувається через систему взаємопов'язаних HR-процесів – стратегічне планування персоналу, підбір та адаптацію, розвиток і навчання, управління

результативністю, мотивацію, формування корпоративної культури та забезпечення безпеки й добробуту працівників.

Узагальнення еволюції моделей HRM дало змогу встановити, що традиційні концепції управління персоналом не повною мірою відповідають сучасним потребам будівельних компаній, які функціонують в умовах цифрової трансформації, воєнних ризиків і посилення вимог сталого розвитку.

Практичне значення запропонованої моделі полягає в можливості її використання як концептуальної та прикладної основи для модернізації системи управління людськими ресурсами будівельних компаній, підвищення ефективності використання людського капіталу, зміцнення організаційної стійкості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з кількома напрямками. *По-перше*, потребує поглиблення методика кількісного оцінювання ефективності моделі інноваційної трансформації HRM з урахуванням галузевих особливостей будівельних компаній. *По-друге*, актуальним є розроблення інструментарію практичного впровадження моделі на різних етапах життєвого циклу підприємства та будівельних проектів. *По-третє*, важливим напрямом є дослідження впливу цифрових HR-технологій, HR-аналітики та ESG-індикаторів на результативність системи управління персоналом у контексті післявоєнного відновлення економіки України. Особливу увагу заслуговує адаптація моделі до умов реінтеграції ветеранів, дефіциту кадрів та зростання ролі психологічної стійкості персоналу в системі HRM. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
2. Гриньова В. М. Грузіна І. А. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 328 с.
3. Управління персоналом : підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Каматорськ : НКМЗ, 2013. 667 с.
4. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 800 p.
5. Ehnert I. A., Matthews B., Muller-Camen M. Common Good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*. 2020. Vol. 30. Iss. 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>

6. Beer M., Spector B., Lawrence P. et al. *Managing Human Assets*. New York : Free Press, 1984. 512 p.
7. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2016. 384 p.
8. Bratton J., Gold J. *Human Resource Management: Theory and Practice*. 6th ed. Red Globe Press, 2017. 688 p.
9. Bondarouk T., Ruël H. Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 20. Iss. 3. P. 505–514. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
10. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Pearson Education, 2020. 720 p.
11. Ehnert I. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Heidelberg : Springer, 2009. 240 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
12. Fombrun C., Tichy N., Devanna M. A. *Strategic Human Resource Management*. New York : Wiley, 1984. 499 p.
13. Kramar R. Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*. 2014. Vol. 25. Iss. 8. P. 1069–1089. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
14. Marler J., Fisher S. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2013. Vol. 23. Iss. 1. P. 18–36. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
15. Parry E., Strohmeier S. HRM in the Digital Age – Digital Changes and Challenges of the HR Profession. *Employee Relations*. 2014. Vol. 36. Iss. 4. P. 344–352. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0032>
16. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34. Iss. 3. P. 345–365. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>

REFERENCES

- Armstrong M. & Taylor S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (15th ed.). London: Kogan Page.
- Balabanova L. V. & Sardak O. V. (2020). *Upravlinnia personalom: pidruchnyk* [Personnel management: textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
- Beer M., Spector B. & Lawrence P. et al. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Bondarouk T. & Ruël H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(20), 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>

- Boxall P. & Purcell J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Bratton J. & Gold J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. (6th ed.). Red Globe Press.
- Dessler G. (2020). *Human Resource Management*. (16th ed.). Pearson Education.
- Ehnert I. A., Matthews B. & Muller-Camen M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 3(30). <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100705>
- Ehnert I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*. Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Fombrun C., Tichy N. & Devanna M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Hrynova V. M. & Hruzina I. A. (2012). *Formuvannia motyvatsiinoi stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva: monohrafiia* [Formation of a motivational strategy for enterprise personnel management: monograph]. Kharkiv: Vyd. KhNEU.
- Kramar R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 8(25), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Marler J. & Fisher S. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(23), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2012.06.002>
- Parry E. & Strohmeier S. (2014). HRM in the Digital Age – Digital Changes and Challenges of the HR Profession. *Employee Relations*, 4(36), 344–352. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0032>
- Strohmeier S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 3(34), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Upravlinnia personalom: pidruchnyk / za zah. ta nauk. red. V. M. Daniuka [Personnel management: textbook / ed. by V. M. Danyuk]. Kyiv: KNEU; Kamatorsk: NKMZ, 2013.
- Стаття надійшла до редакції / Received: 06.03.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 19.03.2026
Оприлюднено / Published: 30.04.2026

УДК 005.322:005.591.6
JEL: L25; M10; M12; O31; O32
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-3-612-620>

ВПЛИВ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКІВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

©2026 НЕСТЕРЕНКО А. В.

УДК 005.322:005.591.6
JEL: L25; M10; M12; O31; O32

Нестеренко А. В. Вплив лідерського потенціалу керівників на ефективність управління інноваційними процесами підприємства

У результаті дослідження уточнено зміст категорії лідерського потенціалу керівника й обґрунтовано його роль як інтегрального управлінського ресурсу, що визначає здатність підприємства формувати та реалізовувати інноваційні можливості в умовах динамічного зовнішнього середовища. Показано, що лідерський потенціал доцільно розглядати як поєднання стратегічного бачення, адаптивності, комунікаційної спроможності, здатності до координації та готовності діяти в умовах невизначеності, що в сукупності забезпечує ефективність управлінських рішень. Встановлено, що практичний вплив лідерського потенціалу проявляється через формування інноваційної стратегії підприємства, створення сприятливого організаційного середовища для генерації та відбору ідей, забезпечення узгодженості дій між підрозділами, розвиток культури знаннєвого обміну та інтеграцію внутрішніх і зовнішніх знань у процесі реалізації інноваційних проєктів. Доведено, що саме якість управлінських механізмів, сформованих під впливом лідерського потенціалу керівника, значною мірою визначає рівень інноваційної результативності підприємства. Проведений SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати ключові чинники, що посилюють або стримують ефективність управління інноваційними процесами, зокрема рівень організаційної довіри, швидкість прийняття рішень, ступінь відкритості до зовнішнього середовища, а також наявність управлінської інерції, централізації та недостатньої міжфункціональної взаємодії. Окреслено управлінські ризики, пов'язані з недостатнім розвитком лідерських компетенцій, які можуть призводити до зниження гнучкості та втрати інноваційних можливостей. На основі отриманих результатів запропоновано концептуальне представлення взаємозв'язку між лідерським потенціалом керівника, формуванням інноваційної стратегії, організацією управління інноваційними процесами та досягненням інноваційної ефективності підприємства. Практична цінність дослідження полягає в можливості використання запропонованого підходу для оцінювання управлінської готовності підприємств до інноваційного розвитку, а також для вдосконалення механізмів управління інноваційною діяльністю в умовах зростання невизначеності та конкуренції.

Ключові слова: менеджмент; лідерство; лідерський потенціал; керівники; ефективність; інноваційні процеси; підприємство.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

Нестеренко Антон Володимирович – аспірант кафедри менеджменту імені І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет (вул. Сковороди, 1/3, Полтава, 36003, Україна)

E-mail: a.nester519@gmail.com