

УДК 331.108.2:69:005.6:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-26>

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ HRM БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

О. Ю. ЛУЦИШІН

здобувач PhD ОП «Менеджмент»,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7371-5831>

Анотація. Статтю присвячено дослідженню інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами (HRM) будівельних підприємств як ключового чинника забезпечення їх стійкого розвитку в умовах воєнних викликів та післявоєнної відбудови України. Актуальність теми зумовлена безпрецедентним зростанням ризиків, дефіцитом кваліфікованих кадрів, зміною організаційних моделей роботи та необхідністю адаптації будівельної галузі до нових умов функціонування в період воєнної та поствоєнної трансформації економіки. **Метою статті** є обґрунтування ролі інноваційних HRM-підходів у підвищенні стійкості будівельних підприємств та визначення стратегічних напрямів модернізації управління людським капіталом у контексті сталого розвитку. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи аналізу та синтезу, системний і структурно-функціональний підходи, а також узагальнення сучасних концепцій стратегічного, адаптивного та інноваційного управління персоналом, розроблених у працях вітчизняних і зарубіжних учених. У статті розкрито теоретичні підходи до трактування інноваційної трансформації HRM у будівельній сфері, ідентифіковано ключові кадрові виклики, спричинені воєнними діями, міграційними процесами та руйнуванням інфраструктури, а також обґрунтовано взаємозв'язок між інноваційністю HR-процесів та здатністю підприємств забезпечувати стійкість, продуктивність і конкурентоспроможність. Доведено, що застосування сучасних HR-технологій, гнучких моделей управління персоналом і підходів до розвитку людського капіталу сприяє підвищенню організаційної резильєнтності будівельних підприємств, зміцненню їх спроможності реагувати на кризи та формуванню основи для ефективною участі у повоєнній відбудові країни. **Практична значущість отриманих результатів** полягає у формуванні системи стратегічних напрямів інноваційної трансформації HRM будівельних підприємств, орієнтованих на підвищення їх адаптивності, розбудову кадрового потенціалу, мінімізацію кадрових ризиків та підтримку сталого розвитку галузі в умовах тривалих викликів і структурних змін.

Ключові слова: інноваційна трансформація, HRM, будівельні підприємства, людський капітал, сталий розвиток, воєнні виклики, організаційна стійкість, кадрова безпека.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасний розвиток будівельної галузі України відбувається в умовах одночасного впливу кількох потужних трансформаційних чинників: цифровізації економіки, посилення вимог сталого розвитку, зростання значення безпеки праці та необхідності післявоєнного відновлення інфраструктури. За оцінками Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), підготовленої Світовим банком, Урядом України, Європейською Комісією та ООН, потреби України у відновленні та реконструкції на найближчі десять років становлять 524 млрд дол. США, при цьому одними з найбільш уражених залишаються житловий, транспортний та енергетичний сектори. Це суттєво підвищує стратегічну роль будівельних підприємств у забезпеченні економічної стійкості країни та відновленні її інфраструктурного потенціалу [3].

У таких умовах система управління людськими ресурсами будівельних підприємств виходить за

межі традиційного кадрового адміністрування та перетворюється на один із ключових механізмів забезпечення організаційної стійкості, інноваційного розвитку та адаптивності підприємства. Це особливо важливо для будівельної галузі, діяльність якої характеризується проектним характером робіт, високою мобільністю персоналу, потребою в координації міжфункціональних команд і підвищеним рівнем виробничих ризиків. Міжнародна організація праці наголошує, що будівництво належить до секторів, у яких формування превентивної культури безпеки має охоплювати весь життєвий цикл проекту та бути інтегрованим у практики управління працею й організаційні процеси [12–13].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність дослідження посилюється тим, що сучасна концепція HRM дедалі більше пов'язується не лише з ефективністю використання трудових ресурсів, а й з реалізацією принципів decent work, соціальної відповідальності, професійного розвитку працівників і довгострокової стійкості орга-



нізації. На рівні глобальної політики ці орієнтири закріплені насамперед у Цілі сталого розвитку 8, яка акцентує увагу на гідній праці та стійкому економічному зростанні, а також у Цілях 9, 11, 12 і 16, пов'язаних з інноваціями, інфраструктурою, сталими містами, відповідальним виробництвом і розвитком ефективних інституцій [6].

Науковий дискурс останніх років також демонструє суттєве посилення інтересу до sustainable HRM, green HRM та digital HRM. Бібліометричні й систематичні огляди 2025 року фіксують зростання кількості досліджень, присвячених інтеграції сталості у HR-практики, екологізації управління персоналом, етичному лідерству та цифровій стійкості HR-систем. У цих роботах sustainable HRM розглядається як підхід, що поєднує турботу про працівника, довгострокову ефективність організації та її внесок у соціальну й екологічну стійкість [10–13].

Паралельно з цим цифрова трансформація змінює саму логіку управління людськими ресурсами. За висновками ILO, цифровізація зайнятості створює нові можливості для продуктивності та гнучкості, але водночас потребує нових підходів до захисту працівників, розвитку компетентностей і управління нерівністю доступу до цифрових інструментів. Новітні дослідження також підкреслюють, що цифрова культура організації, HR-аналітика, AI-augmented HRM і цифрові HR-платформи дедалі частіше стають передумовами стійкої результативності підприємства [4, 5].

Для будівельної сфери цифрова трансформація має особливе значення, оскільки вона безпосередньо пов'язана з використанням BIM-технологій, цифрових систем координації проєктних команд, мобільних платформ комунікації та інструментів управління безпекою праці. Систематичні огляди сучасних досліджень засвідчують, що цифрові технології дедалі активніше використовуються у construction safety management, однак їх впровадження все ще потребує належного кадрового забезпечення, розвитку цифрових компетенцій та інтеграції в систему HRM [1, 2].

Сучасні наукові дослідження у сфері управління людськими ресурсами засвідчують трансформацію ролі HRM від функціонально-адміністративного інструменту до стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємств та економіки в цілому. Зокрема, у роботі [1] обґрунтовано, що ефективне управління людськими ресурсами виступає ключовою передумовою формування інноваційного потенціалу та стійкості підприємств, а також забезпечує їх адаптацію до змін зовнішнього середовища. У контексті галузевої специфіки будівництва особливої актуальності набувають дослідження [2], які підкреслюють роль будівельного сектору як драйвера сталого розвитку та акцентують увагу на необхідності трансформації HR-політики з ураху-

ванням нових соціально-економічних викликів, включаючи дефіцит кадрів, зростання вимог до безпеки праці та необхідність розвитку компетентностей персоналу.

Водночас міжнародні дослідження формують концептуальну основу для розуміння сучасних тенденцій розвитку HRM. У межах реалізації Цілей сталого розвитку ООН [6] управління людськими ресурсами розглядається як інструмент забезпечення гідної праці, соціальної відповідальності та інклюзивного економічного зростання. Аналітичні звіти Світового банку та міжнародних організацій [3] підкреслюють критичну роль людського капіталу у процесах післявоєнного відновлення України, що особливо актуалізує питання формування ефективних HR-систем у будівельній галузі. Дослідження Міжнародної організації праці [4; 5] акцентують увагу на необхідності інтеграції культури безпеки праці та цифрових трансформацій у систему управління персоналом, що є визначальним для секторів із підвищеним рівнем виробничих ризиків.

Окремий напрям сучасних наукових досліджень пов'язаний із розвитком концепцій green HRM, digital HRM та HR-аналітики. Так, у роботах D. Renwick та ін. [7] обґрунтовано значення екологізації HR-практик як складової сталого розвитку підприємств, тоді як S. Strohmeier [8] та M. Zhang і співавт. [10] розглядають цифрову трансформацію HRM як ключовий фактор підвищення ефективності управління персоналом. Дослідження A. Margherita [9] акцентують увагу на ролі HR-аналітики у прийнятті управлінських рішень, а також на необхідності використання даних для прогнозування розвитку людського капіталу. Для будівельної галузі особливе значення мають роботи H. Li та ін. [11], які доводять ефективність застосування цифрових технологій у системах управління безпекою праці. У свою чергу, звіти World Economic Forum [12] та OECD [13] підкреслюють трансформацію структури зайнятості та зростання попиту на нові компетентності в умовах цифровізації, що потребує відповідної адаптації HRM.

Попри значний масив сучасних досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексної трансформації системи управління людськими ресурсами саме будівельних підприємств у контексті поєднання трьох вимірів: сталого розвитку, цифровізації та воєнних викликів. Особливо це стосується українських підприємств, для яких HRM має одночасно забезпечувати безпеку праці, відтворення й розвиток людського капіталу, організаційну гнучкість, підтримку ветеранів і мобілізованих працівників, а також участь у реалізації масштабних проєктів відбудови. Саме тому виникає потреба в обґрунтуванні стратегічних векторів трансформації HRM, які б відповідали специ-

фіці будівельної галузі та сучасним умовам функціонування підприємств [2, 9–11].

Отже, наукова ніша дослідження полягає у необхідності розробки та обґрунтування стратегічних векторів трансформації системи управління людськими ресурсами будівельних підприємств, які забезпечують інтеграцію принципів сталого розвитку, цифрових технологій, безпекоорієнтованого підходу та адаптацію до воєнних викликів. Заповнення цієї наукової прогалини дозволить сформувати концептуальні та практичні засади побудови інноваційної HR-системи, здатної забезпечити стійкість, ефективність і довгостроковий розвиток підприємств будівельної галузі.

Формулювання мети статті (постановка завдань). Метою статті є обґрунтування стратегічних векторів трансформації системи управління людськими ресурсами будівельних підприємств у контексті сталого розвитку, цифровізації та воєнних викликів. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: визначити ключові проблеми та обмеження розвитку системи управління людськими ресурсами будівельних підприємств та обґрунтувати стратегічні напрями трансформації HRM у контексті інтеграції принципів сталого розвитку, цифровізації та безпекоорієнтованого підходу.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексний підхід до аналізу процесів трансформації системи управління людськими ресурсами будівельних підприємств. Емпіричною базою дослідження виступають матеріали діяльності будівельного підприємства ТОВ «Автомагістраль-Південь», а також аналітичні дані міжнародних організацій і результати сучасних наукових досліджень у сфері управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових

результатів. Результати проведеного нами дослідження системи управління людськими ресурсами будівельних компаній, зокрема, на прикладі ТОВ «Автомагістраль-Південь» та оцінювання її відповідності цілям та принципам сталого розвитку і використання інноваційних підходів дозволили виявити низку структурних проблем та обмежень, що стримують ефективний розвиток кадрового потенціалу підприємств будівельної галузі. Зокрема, встановлено недостатній рівень інтеграції цілей та принципів сталого розвитку у кадрову політику підприємства, обмежене використання інноваційних HR-технологій, фрагментарність застосування цифрових інструментів управління персоналом та недостатню системність розвитку людського капіталу. Особливості функціонування будівельних компаній, що пов'язані з високим рівнем виробничих ризиків, проєктним характером організації праці, динамічністю зовнішнього середовища та необхідністю адаптації до сучасних технологічних змін, зумовлюють потребу у трансформації системи управління людськими ресурсами на засадах інноваційності та сталого розвитку, адже у сучасних умовах управління персоналом будівельних підприємств повинно базуватися не лише на традиційних кадрових практиках, але й на використанні інноваційних підходів, що передбачають інтеграцію цифрових технологій, розвиток людського капіталу, формування безпекоорієнтованого трудового середовища та посилення соціальної відповідальності бізнесу.

Представлені у табл. 1 методичні передумови дозволили визначити ключові напрями трансформації системи управління людськими ресурсами будівельних компаній, а поєднання результатів емпіричного аналізу діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь», сучасних наукових підходів до управління персоналом та принципів сталого розвитку стало основою для формування стратегіч-

Таблиця 1

Методичні передумови формування стратегічних векторів удосконалення системи управління людськими ресурсами ТОВ «Автомагістраль-Південь»

Джерело формування стратегічних векторів	Основні результати аналізу	Управлінські висновки
Оцінювання системи HRM підприємства (п.2.3)	виявлено нерівномірний рівень розвитку окремих підсистем управління персоналом	необхідність комплексної трансформації HRM
GAP-аналіз системи HRM	встановлено розрив між фактичним станом HRM та сучасними вимогами до інноваційного управління персоналом	визначення ключових напрямів удосконалення HRM
Аналіз сучасних концепцій HRM	поширення цифрових HR-технологій та інноваційних підходів управління персоналом	необхідність цифровізації HR-процесів
Принципи сталого розвитку	зростання ролі соціальної відповідальності та екологічних стандартів	інтеграція принципів сталого розвитку у HR-політику
Специфіка будівельної галузі	проєктний характер робіт, підвищені виробничі ризики	розвиток безпекоорієнтованого HRM та гнучкої організації праці

Джерело: систематизовано автором

них векторів удосконалення HRM (рис. 1). Визначені стратегічні вектори доцільно розглядати саме як інноваційні підходи до управління людськими ресурсами, оскільки вони передбачають відхід від традиційної кадрової моделі та орієнтацію на цифровізацію HR-процесів, управління ризиками, розвиток компетентностей, інтеграцію ESG-принципів та підвищення адаптивності організації праці в будівельних компаніях.

Центральним елементом виступає формування інноваційного HRM, який поєднує використання сучасних цифрових технологій управління персоналом, розвиток людського капіталу, формування безпечного трудового середовища, підтримку корпоративної культури сталого розвитку та впровадження гнучких форм організації праці. На нашу думку, реалізація зазначених стратегічних векторів сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом будівельних підприємств,

забезпеченню безпеки праці, розвитку професійних компетенцій працівників та інтеграції принципів сталого розвитку у кадрову політику підприємства. Загальна характеристика стратегічних векторів удосконалення системи управління людськими ресурсами ТОВ «Автомагістраль-Південь» представлена в табл. 2.

Крім того, варто зазначити, що визначені стратегічні вектори удосконалення системи управління людськими ресурсами не є ізольованими управлінськими інструментами, а формують комплексну систему трансформації HRM, спрямовану на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь», розвиток людського капіталу та забезпечення сталого розвитку організації.

Запропоновані стратегічні вектори взаємопов'язані між собою та формують інтегровану систему розвитку HRM даного підприємства.

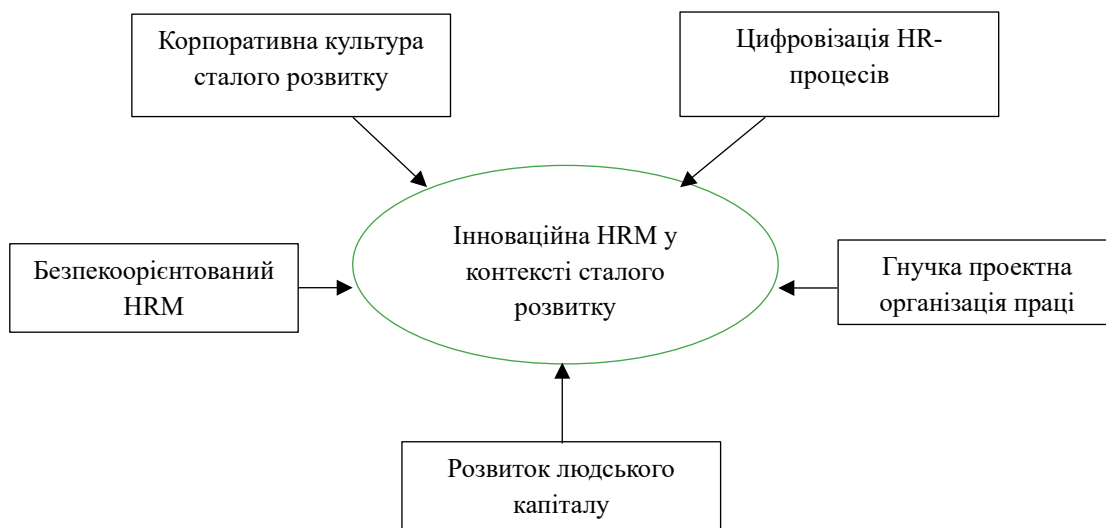


Рис. 1. Стратегічні вектори трансформації системи управління людськими ресурсами ТОВ «Автомагістраль-Південь» у контексті сталого розвитку

Джерело: систематизовано автором

Таблиця 2

Характеристика стратегічних векторів удосконалення системи управління людськими ресурсами ТОВ «Автомагістраль-Південь»

Стратегічний вектор	Основний зміст	Основні інструменти реалізації
Безпекоорієнтований HRM	формування безпечного трудового середовища та зниження виробничих ризиків	системи управління охороною праці, safety analytics, програми навчання безпеки
Розвиток людського капіталу	підвищення рівня професійних компетенцій працівників	компетентнісні моделі, навчання персоналу, наставництво
Цифровізація HRM	використання сучасних цифрових технологій управління персоналом	HRM-системи, HR-аналітика, digital workforce management
Корпоративна культура сталого розвитку	формування системи цінностей, орієнтованої на соціальну та екологічну відповідальність	Green HRM, корпоративні програми сталого розвитку
Гнучка організація праці	адаптація системи управління персоналом до проектного характеру будівельної діяльності	управління проектними командами, цифрові платформи координації

Джерело: систематизовано автором

Так, розвиток людського капіталу сприятиме підвищенню професійного рівня працівників, що, у свою чергу, створює передумови для впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом, а формування корпоративної культури сталого розвитку забезпечить інтеграцію соціальних та екологічних принципів у діяльність ТОВ «Автомагістраль-Південь».

У той же час, розвиток безпекоорієнтованого HRM сприятиме зниженню виробничих ризиків та підвищенню рівня безпеки праці. Особливе значення для будівельних компаній має також розвиток гнучких форм організації праці, що дозволить підвищити ефективність управління проєктними командами та забезпечити адаптивність ТОВ «Автомагістраль-Південь» до змін зовнішнього середовища. Особливе значення для ТОВ «Автомагістраль-Південь» має впровадження цифрових HR-інструментів, які забезпечують можливість ефективного управління персоналом у межах реалізації складних будівельних проєктів (табл. 3).

Тому, варто зазначити, що у межах Цілей сталого розвитку ООН особливого значення набуває Ціль 8 – Гідна праця та економічне зростання, яка передбачає забезпечення безпечних умов праці та захист прав працівників, а в умовах воєнних викликів питання забезпечення безпечних умов праці набуває особливої актуальності для підприємств будівельної галузі, адже повномасштабна війна в Україні суттєво ускладнила умови функціонування будівельних компаній, оскільки діяльність підприємств часто здійснюється в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із руйнуванням інфраструктури, нестабільністю виробничих процесів, дефіцитом трудових ресурсів та загрозами безпеці працівників.

Водночас важливим завданням є систематизація визначених стратегічних напрямів трансформації HRM з урахуванням їх взаємозв'язку з Цілями сталого розвитку та специфікою функціо-

нування будівельних підприємств в умовах воєнних викликів.

З цією метою доцільно узагальнити основні стратегічні вектори трансформації системи управління людськими ресурсами ТОВ «Автомагістраль-Південь», їх зміст та управлінські ефекти у контексті реалізації принципів сталого розвитку та забезпечення стійкості підприємств у сучасних умовах. Узагальнення зазначених напрямів представлено у табл. 4.

Представлена система стратегічних векторів трансформації HRM ТОВ «Автомагістраль-Південь» демонструє інтеграцію сучасних управлінських підходів із принципами сталого розвитку та необхідністю забезпечення організаційної стійкості підприємства у умовах воєнних викликів. Включення цілей сталого розвитку у систему управління людськими ресурсами дозволяє поєднати економічну ефективність діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь» із соціальною відповідальністю бізнесу, розвитком людського капіталу та екологічною орієнтованістю будівельної галузі.

Водночас у сучасних умовах повномасштабної війни в Україні особливого значення набуває формування безпекоорієнтованої системи управління персоналом, розвиток адаптивності організаційних структур та підготовка людських ресурсів до участі у процесах післявоєнного відновлення інфраструктури країни.

Отже, інтеграція інноваційних HR-підходів, принципів сталого розвитку та безпекоорієнтованого управління формує сучасну модель управління людськими ресурсами будівельних компаній, здатну забезпечити довгострокову стійкість підприємств та ефективність їх діяльності. Проведене дослідження дозволило визначити ключові стратегічні вектори трансформації системи управління людськими ресурсами ТОВ «Автомагістраль-Південь» у контексті реалізації цілей сталого розвитку, інноваційної трансформації та адаптації підприємства до воєнних викликів.

Таблиця 3

**Інноваційні інструменти трансформації системи управління людськими ресурсами
ТОВ «Автомагістраль-Південь»**

Напрямок HRM	Інноваційні інструменти	Сфера застосування	Очікуваний ефект
Управління безпекою праці	цифрові системи контролю безпеки, safety analytics	контроль безпеки на будівельних майданчиках	зниження виробничих ризиків
Розвиток персоналу	цифрові платформи навчання, VR-тренінги	підвищення кваліфікації будівельних працівників	розвиток професійних компетенцій
Цифровізація HRM	HRM-системи, HR-аналітика, електронні кадрові платформи	автоматизація HR-процесів	підвищення ефективності управління персоналом
Формування корпоративної культури	програми залученості персоналу, ESG-ініціативи	розвиток корпоративних цінностей	підвищення мотивації працівників
Організація праці	цифрові системи управління проєктними командами	координація роботи на будівельних об'єктах	підвищення ефективності командної роботи

Джерело: систематизовано автором

Таблиця 4

**Стратегічні вектори трансформації системи управління людськими ресурсами
ТОВ «Автомагістраль-Південь» у контексті сталого розвитку та воєнних викликів**

Стратегічний вектор HRM	Основний зміст трансформації	Цілі сталого розвитку (ЦСР)	Значення в умовах війни	Управлінський ефект
Розвиток людського капіталу	розвиток професійних, цифрових та управлінських компетенцій працівників, система безперервного навчання персоналу	ЦСР 4 – Якісна освіта; ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання	підготовка фахівців для відновлення інфраструктури, перекваліфікація працівників, інтеграція ветеранів у ринок праці	підвищення кваліфікації персоналу та продуктивності праці
Цифровізація HR-процесів	впровадження HRM-систем, HR-аналітики, цифрових платформ управління персоналом та навчання	ЦСР 9 – Інновації та інфраструктура; ЦСР 8 – Економічне зростання	забезпечення безперервності управління персоналом у кризових умовах, дистанційна координація проектних команд	підвищення ефективності кадрових процесів та оперативності управлінських рішень
Корпоративна культура сталого розвитку	інтеграція ESG-принципів, розвиток соціальної відповідальності бізнесу, формування екологічної свідомості працівників	ЦСР 11 – Сталий розвиток міст; ЦСР 12 – Відповідальне споживання; ЦСР 13 – Боротьба зі зміною клімату	розвиток соціальної підтримки працівників, посилення корпоративної солідарності у кризових умовах	формування відповідальної корпоративної культури та позитивного іміджу підприємства
Безпеко-орієнтоване HRM	управління ризиками, забезпечення безпеки праці, розвиток психологічної стійкості персоналу	ЦСР 3 – Міцне здоров'я; ЦСР 8 – Гідна праця	підвищення безпеки працівників у умовах воєнних загроз, управління кризовими ситуаціями	підвищення організаційної стійкості підприємства
Гнучка проектна організація праці	формування проектних команд, Agile-підходи, гнучке планування використання трудових ресурсів	ЦСР 8 – Економічне зростання; ЦСР 9 – Інновації	швидка адаптація підприємства до змін ринку та умов воєнної економіки	підвищення ефективності управління будівельними проектами

Джерело: систематизовано автором

Встановлено, що ефективне удосконалення HRM у будівельній компанії потребує не ізольованого впровадження окремих управлінських рішень, а формування цілісної системи, здатної поєднати розвиток людського капіталу, цифровізацію HR-процесів, безпекоорієнтований підхід до управління персоналом, корпоративну культуру сталого розвитку та гнучку організацію праці.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Визначені стратегічні вектори трансформації системи управління людськими ресурсами ТОВ «Автомагістраль-Південь» доцільно трактувати як систему взаємопов'язаних інноваційних підходів до HR-менеджменту будівельної компанії, що поєднують цифровізацію кадрових процесів, розвиток

людського капіталу, безпекоорієнтоване управління, корпоративну культуру сталого розвитку та гнучку організацію праці. Їх реалізація створює підґрунтя для формування сучасної HR-системи, здатної забезпечити стійкість, адаптивність та довгострокову ефективність функціонування підприємства у контексті сталого розвитку.

У зв'язку з цим подальшим етапом дослідження є розроблення моделі інноваційної трансформації системи управління людськими ресурсами ТОВ «Автомагістраль-Південь», яка дозволить інтегрувати визначені стратегічні напрями в єдиний організаційно-управлінський механізм та забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах сталого розвитку та післявоєнного відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войт С.М., Крамаренко І.С., Іртишева О.І., Дубинська І.І., Іртишев О.С. Управління людськими ресурсами як фактор забезпечення конкурентоспроможності економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 260–265 URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/2025-1-43.pdf> (дата звернення: 18.03.2026)

2. Луцишин 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. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-476_482.pdf (дата звернення: 18.03.2026)
3. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). World Bank, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 18.03.2026).
4. Safety and health in construction (revised edition). International Labour Organization. Geneva: ILO, 2023. URL: <https://www.ilo.org/resource/other/safety-and-health-construction-revised-edition> (дата звернення: 18.03.2026).
5. World Employment and Social Outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work. International Labour Organization. Geneva: ILO, 2022. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_854353.pdf (дата звернення: 18.03.2026).
6. Sustainable Development Goals (SDGs). United Nations. New York: UN, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 18.03.2026).
7. Renwick D.W.S., Redman T., Maguire S. Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12147> (дата звернення: 18.03.2026).
8. Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131> (дата звернення: 18.03.2026).
9. Margherita A. Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100795> (дата звернення: 18.03.2026).
10. Zhang M., Zhao X., Liu S. Digital transformation and HRM: A systematic literature review. *Sustainability*, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15054045> (дата звернення: 18.03.2026).
11. Li H., Lu M., Hsu S.C. Safety management in construction: A review of digital technologies. *Buildings*, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14051386> (дата звернення: 18.03.2026).
12. Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. Geneva: WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення: 18.03.2026).
13. The impact of digital transformation on employment and labour markets. OECD. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org/employment/impact-digital-transformation-on-jobs.htm> (дата звернення: 18.03.2026).

References:

1. Voit S.M., Kramarenko I.S., Irtysheva O.I., Dubynska I.I., Irtyshev O.S. (2025). Human resources management as a factor in ensuring the competitiveness of the economy. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 10(1), pp. 260–265. Available at: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/2025-1-43.pdf> (accessed: 18.03.2026).
2. Lutsyshyn O.Yu., Bardakov V.H. (2025). Construction and agricultural sectors as drivers of sustainable development: challenges of HR policy in the new reality. *Business Inform*, no. 6, pp. 476–482. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-6_0-pages-476_482.pdf (accessed: 18.03.2026).
3. *Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4)*. (2025). World Bank, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. Washington, DC: World Bank. Available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf> (accessed: 18.03.2026).
4. *Safety and Health in Construction (revised edition)*. (2023). International Labour Organization. Geneva: ILO. Available at: <https://www.ilo.org/resource/other/safety-and-health-construction-revised-edition> (accessed: 18.03.2026).
5. *World Employment and Social Outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work*. (2022). International Labour Organization. Geneva: ILO. Available at: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_854353.pdf (accessed: 18.03.2026).
6. United Nations (2015). *Sustainable Development Goals (SDGs)*. New York: UN. Available at: <https://sdgs.un.org/goals> (accessed: 18.03.2026).
7. Renwick D.W.S., Redman T., Maguire S. (2019). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12147> (accessed: 18.03.2026).
8. Strohmeier S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131> (accessed: 18.03.2026).
9. Margherita A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2020.100795> (accessed: 18.03.2026).
10. Zhang M., Zhao X., Liu S. (2023). Digital transformation and HRM: A systematic literature review. *Sustainability*. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15054045> (accessed: 18.03.2026).
11. Li H., Lu M., Hsu S.C. (2024). Safety management in construction: A review of digital technologies. *Buildings*. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14051386> (accessed: 18.03.2026).
12. *Future of Jobs Report 2023*. (2023). World Economic Forum. Geneva: WEF. Available at: <https://weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (accessed: 18.03.2026).
13. *The impact of digital transformation on employment and labour markets*. (2021). OECD. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://www.oecd.org/employment/impact-digital-transformation-on-jobs.htm> (accessed: 18.03.2026).

Lutsyshyn Oleksandr, *Poltava University of Economics and Trade*, **Innovative transformation of HRM in construction enterprises in the context of sustainable development and wartime challenges.**

Abstract. *The article examines the innovative transformation of human resource management (HRM) systems in construction enterprises as a key driver of their sustainable development amid wartime challenges and the post war reconstruction of Ukraine. The relevance of the study is determined by the unprecedented escalation of risks, shortages of qualified personnel, shifts in organizational work models, and the urgent need for the construction sector to adapt to new operational conditions shaped by wartime disruptions and post war economic transformation. The purpose of the article is to substantiate the role of innovative HRM approaches in strengthening the resilience of construction enterprises and to identify strategic directions for modernizing human capital management within the framework of sustainable development. The methodological basis of the research includes general scientific methods of analysis and synthesis, systems and structural functional approaches, as well as a synthesis of contemporary concepts of strategic, adaptive, and innovative HR management developed by domestic and international scholars. The article outlines theoretical approaches to interpreting innovative HRM transformation in the construction sector, identifies key workforce related challenges caused by military actions, migration processes, and infrastructure destruction, and demonstrates the relationship between HR process innovation and the ability of enterprises to maintain resilience, productivity, and competitiveness. The study proves that the application of advanced HR technologies, flexible personnel management models, and modern human capital development practices enhances the organizational resilience of construction enterprises, strengthens their ability to respond to crises, and builds a foundation for effective participation in Ukraine's post war reconstruction. The practical significance of the findings lies in the development of a system of strategic directions for the innovative transformation of HRM in construction enterprises aimed at increasing adaptability, building human capital, minimizing workforce risks, and supporting the sustainable development of the industry amid prolonged challenges and structural changes.*

Keywords: *innovative transformation, HRM, construction enterprises, human capital, sustainable development, wartime challenges, organizational resilience, workforce security.*

Дата надходження статті: 13.04.2026

Дата прийняття статті: 04.05.2026

Дата публікації статті: 22.06.2026