



УДК 331

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-385-395](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-385-395)

Білецький Ігор Васильович доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, вул. Маршала Бажанова, м. Харків, 61002, <https://orcid.org/0000-0002-4125-3931>

Кондратенко Наталія Олегівна доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, вул. Маршала Бажанова, м. Харків, 61002, тел.: (067) 958-60-22, <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Рудаченко Ольга Олександрівна доктор економічних наук, професор, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, вул. Маршала Бажанова, м. Харків, 61002, тел.: (093) 504-88-15, <https://orcid.org/0000-0001-9597-574>

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

Анотація. У статті досліджено вплив кризових ситуацій на кадрове забезпечення будівельних підприємств, що виявився суттєвим у контексті останніх глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19 та війна. Доведено, що такі ситуації призводять до зменшення обсягів робіт, скорочення бюджетів і масових звільнень, що, у свою чергу, ускладнює підтримання продуктивності та конкурентоспроможності галузі. Так, зниження кількості діючих підприємств у будівництві призвело до різкого скорочення попиту на кваліфіковані кадри, що викликало дефіцит досвідчених спеціалістів, негативно впливаючи на якість виконання робіт та загальний стан ринку, зокрема, кількість найманих працівників зменшилася з 318 199 у 2021 році до 209 888 у 2023 році. Доведено, що в таких ситуаціях, важливим залишається необхідність адаптації кадрової політики до нових реалій ринку праці, яка відповідатиме викликам сучасності та сприятиме стабільному розвитку галузі в умовах постійних змін.

Окремо виділені фактори, що негативно впливають на кадрове забезпечення, підкреслюють необхідність комплексного підходу до вирішення цієї проблеми. До них віднесено: соціальні, економічні, технологічні, політичні та організаційні. Зокрема, також важливо враховувати вплив економічних умов, рівень інвестицій у галузь та конкурентоспроможність підприємств.



Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом, які передбачають запровадження програм підготовки та перекваліфікації кадрів, що дозволить не лише зберегти працівників, а й забезпечити розвиток професійних навичок, що є критично важливим для відновлення кадрового потенціалу, а також мотивація та винагородження, використання сучасних діджитал-технологій, створення позитивного іміджу та гнучкої кадрової політики, аналіз потреб у кадрах та інше.

Ключові слова: підприємства, будівельний сектор, будівельні підприємства, кадрове забезпечення, кадровий потенціал, управління, стратегія розвитку

Biletskyi Ihor Vasyliovych D.Sc. in Economics, Professor, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, 17, Marshal Bazhanov St., Kharkiv, 61002, <https://orcid.org/0000-0002-4125-3931>

Kondratenko Nataliia Olehivna D.Sc. in Economics, Professor, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, 17, Marshal Bazhanov St., Kharkiv, 61002, tel.: (067) 958-60-22, <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Rudachenko Olha Oleksandrivna D.Sc. in Economics, Professor, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, 17, Marshal Bazhanov St., Kharkiv, 61002, tel.: (093) 504-88-15, <https://orcid.org/0000-0001-9597-574>

MANAGEMENT OF STAFFING OF CONSTRUCTION COMPANIES IN THE CRISIS

Abstract. The article examines the impact of crises on the staffing of construction enterprises, which has proved significant in the context of recent global challenges, such as the COVID-19 pandemic and the war. It is proved that such situations lead to a decrease in the volume of work, budget cuts, and mass layoffs, making it difficult to maintain the productivity and competitiveness of the industry. For example, the decline in the number of operating construction companies has led to a sharp decline in demand for skilled workers, which has caused a shortage of experienced professionals, negatively affecting the quality of work and the overall market, in particular, the number of employees decreased from 318,199 in 2021 to 209,888 in 2023. It has been proved that in such situations, it is essential to adapt personnel policy to the new realities of the labor market, which will meet the challenges of our time and contribute to the stable development of the industry in the face of constant change.

Separately identified factors that hurt staffing emphasize the need for a comprehensive approach to solving this problem. These include social, economic,



technological, political, and organizational. In particular, it is also essential to consider the impact of economic conditions, the level of investment in the industry, and the competitiveness of enterprises.

The author offers recommendations for improving human resources management, which include the introduction of training and retraining programs that will not only retain employees but also ensure the development of professional skills, which is critical for restoring human resources, as well as motivation and reward, the use of modern digital technologies, creating a positive image and flexible personnel policy, analyzing personnel needs, etc.

Keywords: enterprises, construction sector, construction companies, human resources, human resources potential, management, development strategy

Постановка проблеми. Будівельні підприємства стикаються з численними викликами в умовах економічної кризи, що негативно впливає на їхнє кадрове забезпечення. Кризи часто призводять до скорочення бюджету, зменшення обсягів робіт та втрати кваліфікованих кадрів, що ускладнює підтримання їх продуктивності та конкурентоспроможності. В умовах швидких змін на ринку праці важливо знайти оптимальні рішення для управління персоналом, які б забезпечили ефективну адаптацію до нових реалій, збереження ключових талантів і розвиток професійних навичок працівників. Таким чином, актуальність даної проблеми визначається необхідністю вдосконалення кадрової політики та практик у будівельній галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість науковців присвятили свої дослідження проблемам управління кадровим забезпеченням у будівельній галузі, а саме: Н. Салоїд [1], М. Кривдик М. та О. Алексієнко [2], О. Паламарчук, С. Петришина [3], Т. Наливайко [4], В. Брич та О. Борисяк [5], О. Латишева та А. Сайко [6], В. Гончар та О. Морозова [7], О. Мотузенко [8] та ін., проте, невіршеними залишаються питання, пов'язані з адаптацією кадрових стратегій до кризових умов, ефективного збереження кваліфікованих кадрів та розвитку нових навичок, необхідних для швидкої реакції на зміни ринку, що підтверджує потребу в нових підходах та рішеннях, що дозволять підприємствам ефективно управляти своїм персоналом у складних економічних ситуаціях.

Мета статті. Мета статті полягає в дослідженні впливу кризових ситуацій на кадрову політику будівельних підприємств та розробці рекомендацій для підвищення ефективності кадрового забезпечення.

Виклад основного матеріалу. Діяльність підприємств будівельної сфери в кризовий період, особливо під час війни, є критично важливою, оскільки вони забезпечують відновлення зруйнованої інфраструктури, що сприяє нормалізації життя населення. Будівельний сектор підтримує економічну стабільність,



створюючи робочі місця та генеруючи податкові надходження, необхідні для фінансування соціальних програм [9]. Крім того, будівельні підприємства відіграють ключову роль у соціальній стабільності, забезпечуючи житлом та соціальною інфраструктурою, що підвищує рівень життя населення. Таким чином, їхня роль у відновленні країни, соціальній стабільності та економічному розвитку є життєво важливою.

Для розуміння тенденції зміни та впливу економічних і соціальних факторів на діяльність будівельних підприємств проаналізувана їх кількість за останні роки (рис. 1). Такий аналіз дозволяє виявити періоди зростання та спаду, а також допоможе виявити проблеми, з якими стикаються підприємства, що, в свою чергу, сприятиме розробці ефективних стратегій для підтримки та розвитку будівельної галузі в умовах кризових ситуацій.

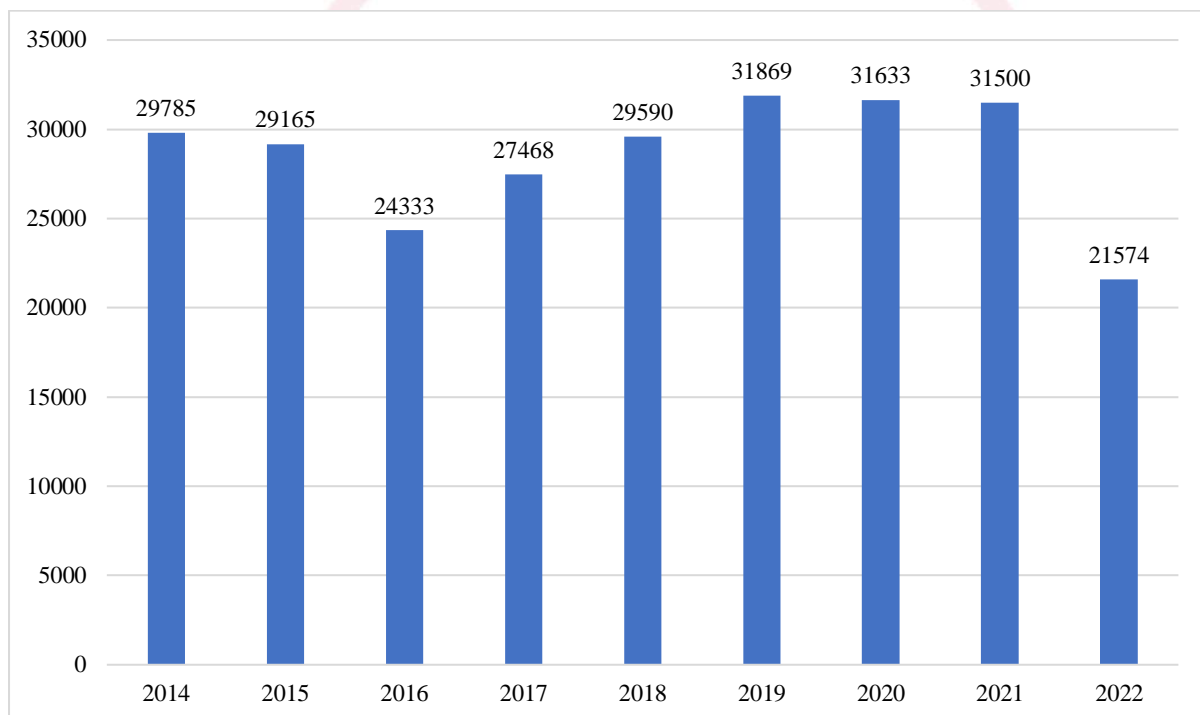


Рис.1 Кількість діючих підприємств в будівництві за 2014-2022 роки, одиниць

* Джерело: сформовано авторами на основі [10]

Аналіз даних щодо кількості діючих підприємств у будівництві показав, що у 2016 році спостерігається різке падіння кількості підприємств до 24333 одиниць, що може бути наслідком економічної кризи або нестабільності в будівельному секторі. Це зниження становить близько 16% у порівнянні з попереднім 2015 роком. У 2017 році відбулося поступове відновлення до 27468 підприємств, у 2018 та 2019 роках показник продовжував зростати, досягнувши 31869 одиниць у 2019 році, що свідчить про позитивні зміни в



економіці та інвестиційній активності в будівництві. У 2020 та 2021 роках кількість підприємств залишалася приблизно на одному рівні (31633 і 31500 одиниць відповідно), що може вказувати на стабілізацію ринку. Однак, у 2022 році кількість спостерігається різке падіння на 32% у порівнянні з 2021 роком, що є наслідком воєнних дій, які суттєво вплинули на будівельний сектор.

Варто зазначити, що падіння кількості діючих підприємств у будівництві призвело до значного скорочення попиту на кваліфіковані кадри, що, у свою чергу, погіршило кадрове забезпечення галузі (рис. 2). Зменшення обсягів будівництва змусило багатьох фахівців шукати роботу в інших секторах економіки, що викликало дефіцит досвідчених робітників та інженерів, що також вплинуло на якість виконання робіт, оскільки нові працівники часто не мають необхідного рівня підготовки. Як результат, галузь стикається з труднощами у виконанні проєктів вчасно та у високій якості, що негативно позначається на загальному стані будівельного ринку.

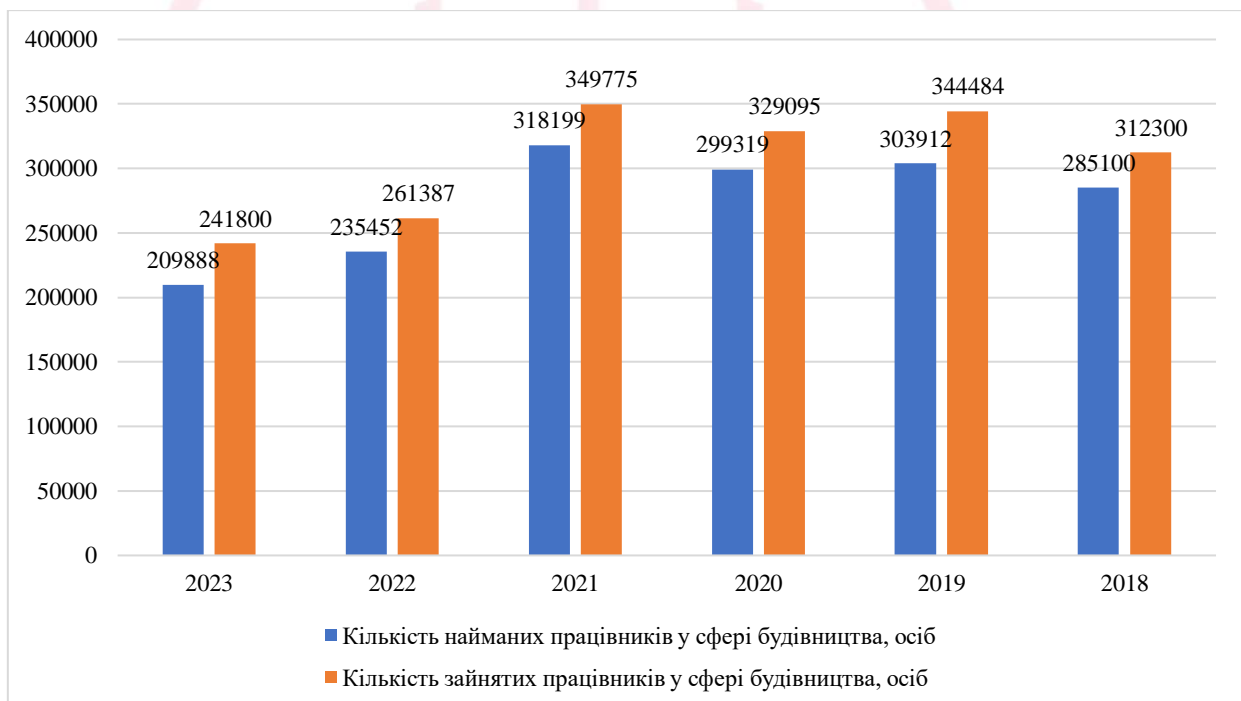


Рис. 2 Кількість працівників у сфері будівництва, осіб

* Джерело: сформовано авторами на основі [10]

Аналіз статистичних даних щодо кількості працівників (найманих і зайнятих) у сфері будівництва наведений на рис. 2 свідчить про значне скорочення робочої сили, що можна пов'язати з кризовими ситуаціями, які вплинули на галузь. У 2023 році кількість найманих працівників зменшилася до 209 888 осіб, що є найнижчим показником за останні шість років. У 2021 році, на піку зайнятості, їх кількість становила 318 199, що свідчить про втрату



понад 108 000 робочих місць за два останні роки. Аналогічна тенденція спостерігається й у загальній кількості зайнятих працівників: з 349 775 осіб у 2021 році до 241 800 у 2023 році.

Такі негативні зміни можна пояснити впливом економічних криз, що спричинені глобальними подіями, такими як пандемія COVID-19 та війна. Багато підприємств скоротили або призупинили свою діяльність, що викликало масові звільнення. Також зменшення інвестицій у будівництво та затримки у виконанні проєктів створили невизначеність, що змусило працівників шукати більш стабільні можливості в інших секторах. Внаслідок цього, галузь зазнала серйозних труднощів у кадровому забезпеченні, що може призвести до проблем з виконанням проєктів та зниженням загальної якості робіт. Важливою є необхідність запровадження програм підготовки та перекваліфікації кадрів, щоб відновити кадровий потенціал будівельної сфери в умовах нових викликів.

Також окремо можна виділити й інші фактори, які негативно впливають на кадрове забезпечення будівельних підприємств (рис. 3).

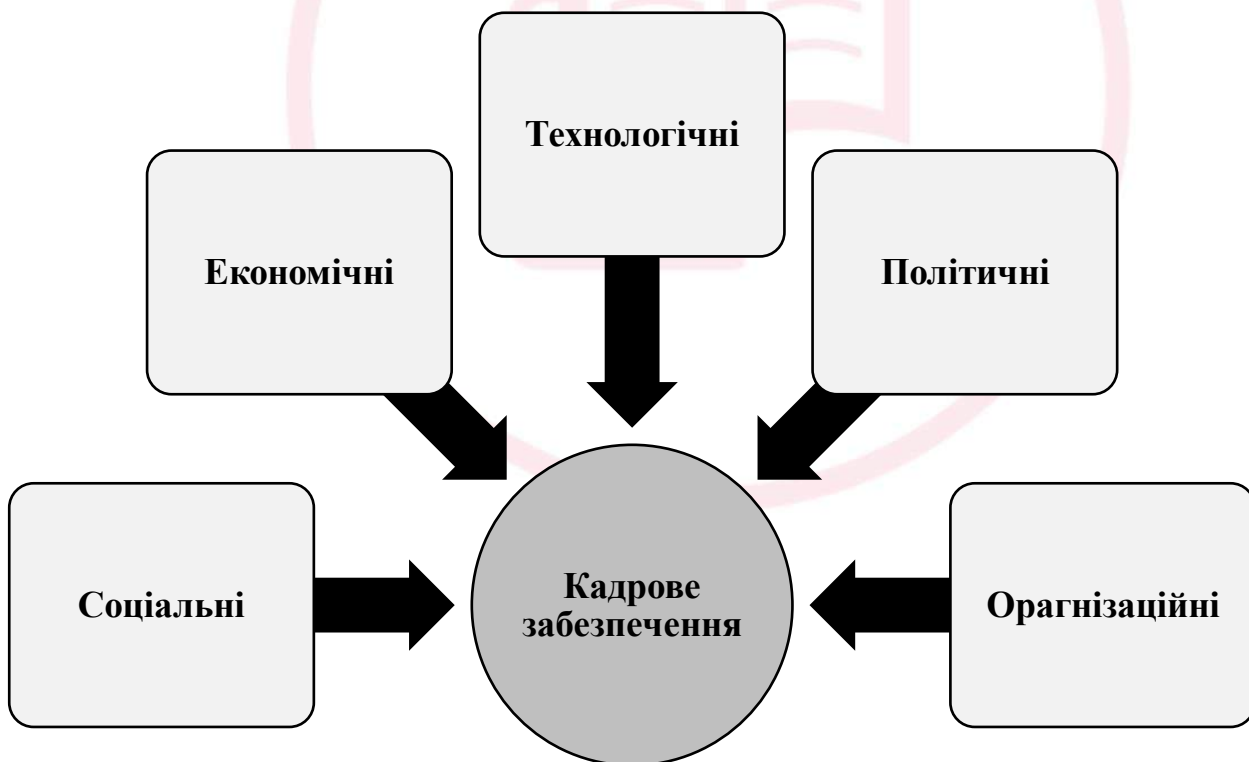


Рис. 3. Фактори, що впливають на кадрове забезпечення будівельних підприємств

Джерело: власна розробка

Отже, до економічних факторів, які представлені на рисунку 1 можна віднести зміни в економічній ситуації, включаючи ринкові коливання та



фінансову нестабільність, а також конкуренцію на ринку праці, що впливає на заробітну плату та умови праці. До соціальних – зміни в демографічній ситуації, такі як старіння населення чи міграція, а також очікування та потреби працівників щодо балансу роботи і особистого життя. До технологічних – впровадження нових технологій і автоматизація процесів, що потребують нових навичок та розвиток цифрових технологій для управління кадрами та навчання. До політичних – законодавчі зміни, що регулюють трудові відносини, охорону праці та соціальні гарантії, а також політичну стабільність, яка може впливати на інвестиційний клімат у будівництві. До організаційних – стратегія управління персоналом та корпоративна культура підприємства, а також наявність ефективних систем мотивації та розвитку кадрів. Розглянуті фактори взаємодіють між собою і суттєво впливають на ефективність кадрового забезпечення в будівельній сфері, визначаючи можливості для розвитку компаній та їх конкурентоспроможність.

Таким чином, для підвищення ефективності кадрового забезпечення підприємств будівельної сфери можна сформулювати рекомендації, які є важливими для оптимізації процесів управління персоналом, адаптації до швидко змінюваного ринку та забезпечення стабільного розвитку

1. Аналізувати потреби у кадрах. Це дозволяє точно визначити кількість та якість спеціалістів, необхідних для виконання конкретних проєктів. Цей процес включає в себе оцінку обсягів запланованих робіт, специфікацій проєктів та термінів їх реалізації, а також вивчення ринку праці для виявлення доступних кадрів з необхідною кваліфікацією. Регулярний моніторинг змін у попиті на будівельні послуги та технологічні інновації допомагає адаптувати кадрову політику, забезпечуючи підприємства не лише достатньою кількістю працівників, але й їхньою відповідною підготовкою та досвідом.

2. Розробляти гнучку кадрову політику. Це передбачає впровадження різноманітних форм зайнятості, таких як часткова зайнятість, дистанційна робота та проєктна діяльність, що дозволяє залучати спеціалістів з різних регіонів і знижувати витрати на утримання персоналу. Гнучкість також може включати варіативність у графіках роботи, що допомагає працівникам краще поєднувати професійні обов'язки з особистим життям, підвищуючи їхню задоволеність і залученість. Крім того, гнучка кадрова політика дозволяє швидше реагувати на зміни в попиті на будівельні послуги, забезпечуючи підприємства необхідними ресурсами без зайвих витрат.

3. Проводити навчання персоналу. Це забезпечить підтримку високого рівня кваліфікації працівників та їхню адаптацію до нових технологій і методів роботи. Інвестування в програми підвищення кваліфікації, семінари, тренінги та курси дозволяє працівникам вдосконалювати свої



навички та знання, що, в свою чергу, підвищує продуктивність і якість виконуваних робіт. Крім того, розробка індивідуальних планів розвитку для співробітників допомагає виявити їхній потенціал та сприяє кар'єрному зростанню, що позитивно впливає на мотивацію та задоволеність від роботи. Систематичне навчання не лише сприяє збереженню персоналу підприємства, але й дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним на ринку, адже працівники, які мають актуальні знання та навички, можуть швидше впроваджувати інновації та ефективно реагувати на зміни в галузі.

4. Мотивувати та винагороджувати працівників. Це безпосередньо впливає на продуктивність, залученість та задоволеність працівників. Розробка ефективної системи винагород повинна враховувати не лише фінансові аспекти, такі як зарплата, премії та бонуси, але й нематеріальні чинники, такі як визнання досягнень, можливості для професійного зростання та створення сприятливого робочого середовища. Система мотивації повинна бути гнучкою та адаптованою до потреб і цінностей різних працівників, адже різні категорії співробітників можуть мати різні мотиваційні чинники. Важливо також забезпечити регулярний зворотний зв'язок і можливості для кар'єрного розвитку, що підвищує залученість працівників і сприяє їхньому довгостроковому утриманню.

5. Налагоджувати постійну комунікацію з працівниками. Це забезпечує ефективний обмін інформацією між керівництвом і працівниками, що, в свою чергу, сприяє досягненню спільних цілей. Відкритий і прозорий діалог допомагає знижувати рівень невизначеності, покращує взаєморозуміння та формує атмосферу довіри у колективі. Регулярні збори, наради, а також використання сучасних комунікаційних технологій, таких як корпоративні платформи, чати та соціальні мережі, дозволяють своєчасно інформувати працівників про зміни в політиці підприємства, нові проекти та досягнення. Крім того, важливо забезпечити можливість працівникам висловлювати свої ідеї та зауваження, що стимулює їхню залученість і сприяє створенню інноваційних рішень.

6. Вміти адаптуватися до змін. Це є важливим компонентом управління кадровим забезпеченням у будівельних підприємствах, оскільки швидко змінювані умови ринку, технологічні інновації та економічні кризи вимагають гнучкості та готовності до швидкої реакції. Для успішної адаптації необхідно створити культуру, що підтримує інновації та готовність до змін, забезпечуючи працівникам можливість навчатися новим навичкам і методам. Важливо також регулярно аналізувати зовнішні та внутрішні фактори, які можуть вплинути на їх діяльність, і відповідно коригувати кадрові стратегії. Впровадження системи зворотного зв'язку та участь працівників у процесах прийняття рішень допомагає їм відчувати свою значущість і зменшує опір змінам.



7. Використовувати сучасні діджитал-технології. Сучасні інформаційні системи, такі як програмне забезпечення для управління людськими ресурсами (HRM), автоматизують багато рутинних процесів, включаючи підбір кадрів, облік робочого часу та оцінку продуктивності, що дозволяє зекономити час і знизити ймовірність помилок. Крім того, технології можуть підтримувати навчання та розвиток працівників через онлайн-курси та вебінари, що робить процес навчання більш доступним та гнучким. Використання аналітики даних дозволяє підприємствам отримувати цінну інформацію про ефективність працівників і потреби в кадрах, що допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення. Зрештою, інтеграція сучасних технологій у кадрові процеси не лише підвищує продуктивність, але й сприяє залученню та утриманню талановитих спеціалістів, які цінують інноваційний підхід у роботі.

8. Створювати позитивний імідж. Підтримка відкритого діалогу з працівниками, врахування їхніх думок і пропозицій також сприяє формуванню позитивного сприйняття підприємства. Крім того, використання соціальних медіа та інших платформ для просування корпоративних цінностей і культури допомагає зміцнити імідж підприємства на ринку праці. В результаті, сильний позитивний імідж не лише залучає талановитих спеціалістів, але й підвищує лояльність існуючих працівників, сприяючи загальному успіху та стабільності підприємства.

Варто зазначити, що сформовані рекомендації можуть допомогти підприємствам будівельної сфери не лише реагувати та адаптуватися до кризових ситуацій, але й зміцнити свою конкурентну позицію на ринку, що може суттєво сприяти вдосконаленню кадрової політики та практик у будівельній галузі, забезпечуючи її стійкий розвиток.

Висновки. Перспективні напрями подальшого дослідження включають аналіз впливу технологічних інновацій на процеси управління кадрами в будівництві, дослідження моделей гнучкої зайнятості та їх ефективності у адаптації кадрової політики до змінюваних умов ринку, оцінку впливу міжнародних тенденцій у будівельній галузі на локальний ринок праці та можливості залучення іноземних фахівців, вивчення ролі корпоративної культури та її впливу на збереження і розвиток кадрового потенціалу в умовах криз, а також дослідження ефективності програм професійного навчання та перекваліфікації, спрямованих на задоволення потреб галузі.

Література:

1. Салоїд Н.В. Управління персоналом підприємств будівельної галузі. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2021. № 47 (2). С. 33-39.
2. Кривдик М., Алексієнко О. Особливості управління стратегічним розвитком підприємств будівельної галузі в умовах кризи. *Development Service Industry Management*, 2023. 127–133.



3. Паламарчук О., Петришина С. Будівельна галузь України: стан та прогнози. *Економіка та суспільство*, 2023. №51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2497>
4. Наливайко Т. Сфера праці в будівництві в контексті управління персоналом: аналітика та особливості. *Економічний дискурс*. 2020. Випуск 3. С. 28-37.
5. Брич В.Я., Борисяк О.В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 172–179.
6. Латишева О. В., Сайко А. Д. Будівельна галузь України: сучасний стан та її роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №2 (56). С. 66-73.
7. Гончар В., Морозова О. Аналітичний огляд проблем управління людським капіталом будівельних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. С. 1–6.
8. Мотузенко О. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки університету «Крок»*. 2020. № 2(58). С. 103–111.
9. Смачило В.В., Димченко О.В., Рудаченко О.О., Хайло Я.М. Проблеми та потенціал відновлення підприємств сфери будівництва в аспекті військової агресії росії. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2022. №11(67). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2022/11/8435>
10. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

References:

1. Saloid, N.V. (2021). Upravlinnia personalom pidpriemstv budivelnoi haluzi. [Personnel management of construction industry enterprises]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*. № 47 (2). 33-39. [in Ukrainian].
2. Kryvdyk, M., Aleksienko, O. (2023). Osoblyvosti upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstv budivelnoi haluzi v umovakh kryzy. [Features of managing the strategic development of construction industry enterprises in a crisis.]. *Development Service Industry Management*, 127–133. [in Ukrainian].
3. Palamarchuk, O., Petryshyna, S. (2023). Budivelna haluz Ukrainy: stan ta prohnozy. [Construction industry of Ukraine: state and forecasts.]. *Ekonomika ta suspilstvo*, №51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2497> [in Ukrainian].
4. Nalyvaiko T. (2020). Sfera pratsi v budivnytstvi v konteksti upravlinnia personalom: analityka ta osoblyvosti. [The sphere of labor in construction in the context of personnel management: analytics and features]. *Ekonomichniy dyskurs*. Vypusk 3. 28-37. [in Ukrainian].
5. Brych, V.Ia., Borysiak, O.V. (2017). Innovatsiini tekhnolohii formuvannia personalu pidpriemstv v umovakh optymizatsiinoho rozvytku. [Innovative technologies for the formation of personnel of enterprises in the conditions of optimization development. Scientific Bulletin of Uzhhorod University]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*. Vyp. 2. 172–179. [in Ukrainian].
6. Latysheva, O. V., Saiko, A. D. (2019). Budivelna haluz Ukrainy: suchasnyi stan ta yii rol u zabezpechenni staloho rozvytku natsionalnoi ekonomiky. [Construction industry of Ukraine: current state and its role in ensuring sustainable development of the national economy]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*. №2 (56). S. 66-73. [in Ukrainian].



7. Honchar, V., Morozova, O. (2017). Analitychnyi ohliad problem upravlinnia liudskym kapitalom budivelnykh pidpriemstv. [Analytical review of the problems of human capital management of construction enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*. № 11. 1–6. [in Ukrainian].

8. Motuzenko, O. (2020). Motyvatsiia pratsi ta pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva. [Motivation of labor and increase of efficiency of the enterprise]. *Vcheni zapysky universytetu «Krok»*. № 2(58). 103–111. [in Ukrainian].

9. Smachylo, V.V., Dymchenko, O.V., Rudachenko, O.O., Khailo Ya.M. (2022). Problemy ta potentsial vidnovlennia pidpriemstv sfery budivnytstva v aspekti viiskovoi ahresii rosii. [Problems and potential for the restoration of construction enterprises in the context of russia's military aggression.]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriia: "Ekonomichni nauky"*. №11(67). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2022/11/8435> [in Ukrainian].

10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian].

