

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-14>

УДК 330.322+331.108.2]:[334.722:519.866-043.96]:624

ВЕКТОРИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО ВПЛИВУ НА ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

VECTORS AND INSTRUMENTS OF STATE INFLUENCE ON INVESTMENT PROVISION AND PRESERVATION OF HUMAN RESOURCES OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN THE DIGITALIZATION

Кичко Ірина Іванівна

доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1110-4177>

Вдовенко Наталія Михайлівна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри глобальної економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0849-057X>

Kychko Iryna

Chernihiv Polytechnic National University

Vdovenko Nataliia

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті досліджено особливості інвестиційного забезпечення кадрового потенціалу будівельних підприємств України в умовах диджиталізації та дії воєнного стану. Обґрунтовано, що цифрова трансформація актуалізує проблему його збереження в умовах масштабних міграційних втрат, демографічних змін. У статті обґрунтовано ключові вектори, інструменти державного впливу на інвестиційне забезпечення процесу збереження кадрового потенціалу будівельних підприємств. Обґрунтовано, що інвестиційне забезпечення збереження кадрового потенціалу будівельних підприємств має здійснюватися на державному, галузевому, корпоративному та індивідуальному рівнях. При цьому державний рівень має виконувати не лише стимулюючу, а й координаційно-інтегруючу функцію. Виокремлено такі групи інструментів, як фіскально-стимулюючі, бюджетно-інвестиційні, регуляторно-інституційні, цифрово-інфраструктурні, координаційно-інтеграційні, використання яких сприятиме мінімізації кадрових втрат, підвищенню конкурентоспроможності будівельної галузі та забезпеченню її довгострокового розвитку.

Ключові слова: інвестиції, кадровий потенціал, інвестиційне забезпечення, будівельні підприємства, управління персоналом, розвиток персоналу, інноваційний розвиток, економічна безпека, диджиталізація, людський капітал, цифрові компетентності.

The article examines the peculiarities of investment support for the preservation of personnel potential of construction enterprises of Ukraine in the conditions of digitization and martial law. It is substantiated that the digital transformation is not only a technological driver, but also a factor in changing the requirements for personnel potential, which actualizes the problem of its preservation in the conditions of large-scale migration losses and demographic changes. It is argued that the state influence on the personnel potential of construction enterprises should be transformed from supporting the development of personnel to proactive management of the risks of its loss, which requires the use of numerous vectors of influence. In this aspect, the vectors of state influence on the preservation of the personnel potential of construction enterprises are considered, in particular: stimulating the



return of labor migrants, supporting the integration of veterans into the construction industry by using the state order for the retraining of veterans, implementing partial wage compensation for employers of veterans, developing veteran entrepreneurship in construction through grant and credit mechanisms, etc. The importance of retaining highly qualified employees is argued through the use of: tax incentives for employers who invest in personnel, state co-financing of personnel retention programs, support of high-tech workplaces; stimulating the innovative activity of personnel through tax benefits for enterprises investing in the innovative activities of employees, state grants for the implementation of innovations in construction, integration of scientific research activities in construction processes. It is substantiated that investment support for the preservation of personnel potential of construction enterprises should be based on the use of state, branch, corporate and individual levels. At the same time, the state level should perform not only a stimulating, but also a coordinating and integrating function. The article singled out such groups of instruments as fiscal-incentive, budget-investment, regulatory-institutional, digital-infrastructure, coordination-integration, the use of which will contribute to minimizing personnel losses, increasing the competitiveness of the industry and ensuring its long-term development.

Keywords: investment, personnel potential, investment support, construction enterprises, personnel management, personnel development, innovative development, economic security, digitalization, human capital, digital competences.

Постановка проблеми. Будівельні підприємства України функціонують в умовах дії численних викликів, зумовлених поєднанням наслідків руйнувань у результаті ведення активних воєнних дій, зменшенням працездатного населення та інтенсивної диджиталізації. Інвестиційне забезпечення розвитку кадрового потенціалу в Україні характеризується фрагментарністю державної політики у сфері розвитку людського капіталу, обмеженістю фінансових ресурсів підприємств у кризових умовах, відсутністю стимулів до довгострокового інвестування у персонал.

На тлі масштабної трудової міграції, втрат професійних кадрів унаслідок воєнних дій, проблема збереження кадрового потенціалу набуває критичного значення. У цьому контексті інвестиційне забезпечення збереження кадрового потенціалу має розглядатися як стратегічний напрям державної, регіональної та корпоративної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема збереження кадрового потенціалу в умовах цифровізації, нестабільності зовнішнього середовища, висвітлюється у працях численних науковців. Так, В. Міщенко, Є. Жернова акцентують увагу на проблемі стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації [1; 2]. І. Божидай, М. Забаштанський, А. Роговий, С. Шульга, А. Устіловська деталізують критичні аспекти управління персоналом у будівництві [3; 4; 5]. Л. Данилюк, П. Дорошенко, Л. Згалат-Лозинська, М. Зінченко, Т. Іванова, І. Хоменко трактують соціальну відповідальність бізнесу, адекватну трудовому внеску оплати праці як важелі збереження кадрового потенціалу будівельних підприємств [6; 7; 8].

Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції інвестицій-

них механізмів у процесі збереження кадрового потенціалу саме будівельними підприємствами з урахуванням її галузевої специфіки.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад інвестиційного забезпечення збереження кадрового потенціалу будівельних підприємств України в умовах дії воєнного стану та активної диджиталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація будівельної галузі в Україні відбувається асиметрично: впровадження інноваційних технологій співіснує з високою часткою традиційних, трудомістких процесів. Така гібридність формує структурний розрив між наявними компетентностями працівників і потребами будівництва. Паралельно, наслідки дії воєнного стану спричинили суттєве скорочення кадрового потенціалу через мобілізацію та міграцію.

Цифрова трансформація змінює структуру інвестицій у кадровий потенціал (зростає частка інвестицій у цифрову освіту, аналітику даних у будівництві, автоматизацію управління персоналом), що зумовлює необхідність відповідної зміни освітніх траєкторій. Найбільш ефективною системою інвестиційного забезпечення збереження кадрового потенціалу будівельних підприємств бачиться в поєднанні державних, корпоративних та індивідуальних інвестицій з використанням державних програм підтримки, податкових стимулів для підприємств, що інвестують у персонал.

Нині державний вплив на інвестиційне забезпечення збереження кадрового потенціалу будівельних підприємств має трансформуватися від підтримки розвитку персоналу до проактивного управління ризиками його втрати, що потребує використання численних векторів впливу (рис. 1), зокрема:

– утримання висококваліфікованих працівників шляхом використання: диференційованих податкових стимулів для роботодавців, які забезпечують довгострокові контракти та інвестують у розвиток ключових фахівців (зниження податкового навантаження залежно від частки витрат на персонал); державного співфінансування програм утримання персоналу, включаючи компенсацію витрат на навчання, страхування та соціальні пакети; підтримки високотехнологічних робочих місць через

інвестиційні гранти підприємствам, що забезпечують зайнятість висококваліфікованих кадрів;

– стимулювання повернення трудових мігрантів шляхом використання податкових та фінансових преференції для репатріантів, державних програм релокації та працевлаштування, цільових інвестиційних програм “повернення талантів”, інвестицій у житлову інфраструктуру для працівників будівельної галузі, підтримки мобільності працівників буді-



Рис. 1. Вектори державного впливу на збереження кадрового потенціалу будівельних підприємств

Джерело: сформовано авторами

вельних підприємств, включаючи транспортні та релокаційні витрати;

- підтримка інтеграції ветеранів у будівельну галузь шляхом використання державного замовлення на перекваліфікацію ветеранів, здійснення часткової компенсації заробітної плати роботодавцям зайнятості ветеранів, розвиток ветеранського підприємництва в будівництві через грантові та кредитні механізми тощо.

- розвиток цифрової організаційної культури через стимулювання цифрових компетентностей персоналу, підтримку корпоративних програм цифрового навчання через механізми співфінансування, створення галузевих цифрових платформ обміну знаннями;

- посилення адаптивності персоналу в результаті використання національної системи безперервного навчання, створення системи прогнозування потреб у компетентностях на основі цифрової аналітики, стимулювання мультифункціональності працівників через освітні стандарти;

- стимулювання інноваційної активності персоналу через податкові пільги для підприємств, що інвестують у інноваційну діяльність працівників, державні гранти на впровадження інновацій у будівництві, інтеграції науково-дослідної діяльності у будівничі процеси.

Диджиталізація зумовлює необхідність зміни структури інвестицій на користь нематеріальних активів. Зокрема, пріоритетного значення набувають інвестиції у розвиток цифрових компетентностей, інститути безперервного навчання. Водночас такі інвестиції мають відкладений ефект і потребують нових механізмів оцінювання їх ефективності, що ускладнює їх впровадження на практиці.

З огляду на системний характер проблеми, інвестиційне забезпечення збереження кадрового потенціалу будівельних підприємств має базуватися на використанні державного, галузевого, корпоративного та індивідуального рівня. Так, на рівні держави має відбуватись формування стимулюючого середовища через податкові інструменти, фінансування програм будівництва соціального житла, фінансування науково-дослідних розробок у сфері будівництва, надання гарантій працевлаштування та соціальних гарантій; на галузевому – надання гарантій зайнятості у будівництві, розвиток соціального страхування, реалізація житлових програм, розвиток галузевих освітніх установ, створення центрів компетенцій, координація освітніх програм,

стимулювання інноваційності (гранти, розвиток кластерів); на корпоративному – інтеграція інвестицій у персонал у стратегічне управління підприємствами. Не менш важливим є індивідуальний рівень, на рівні якого відбувається задоволення матеріальних, освітніх потреб особистості, має активізуватись саморозвиток працівників у контексті цифрової економіки [9]. Ключовим завданням є синхронізація всіх рівнів, що дозволить забезпечити кумулятивний ефект інвестицій.

З огляду на системні дисфункції ринку праці та інвестиційного середовища в Україні, держава виступає ключовим провайдером трансформації освітнього середовища, здійснюючи модернізацію професійно-технічної та вищої освіти з інтеграцією цифрових технологій у будівництві, розвиваючи національні цифрові освітні платформи для будівельної галузі. Державний рівень формує інституційне середовище та забезпечує синхронізацію інтересів учасників, виконує не лише стимулюючу, а й координаційно-інтегруючу функцію. У цьому контексті доцільно виокремити дію таких груп інструментів як фіскально-стимулюючі, бюджетно-інвестиційні, регуляторно-інституційні, цифрово-інфраструктурні, координаційно-інтеграційні інструменти.

При застосуванні фіскально-стимулюючих інструментів варто враховувати, що їх застосування спрямоване перш за все на зниження трансакційних витрат бізнесу при інвестуванні у кадровий склад будівельних підприємств. Дієвим для збереження кадрового потенціалу та вигідним для бізнесу у цьому контексті може бути: податковий кредит на інвестиції у навчання персоналу (з можливістю віднесення витрат до валових витрат із підвищеним коефіцієнтом), прискорена амортизація інвестицій у цифрові навчальні платформи, зменшення ставки ЄСВ для підприємств, що реалізують сертифіковані програми розвитку цифрових компетентностей, податкові стимули для підприємств, що впроваджують BIM-технології та пов'язані освітні програми. Всі зазначені інструменти, як зазначає В. Міщенко, сприятимуть підвищенню професійних здібностей, стимулюватимуть отримання освіти протягом всього життя, що і спостерігається у більшості країн світу [1, с. 97].

Бюджетно-інвестиційні інструменти передбачають пряме або співфінансування розвитку кадрового потенціалу за рахунок функціонування державних фондів підтримки перекваліфікації у будівництві, орієнтовані на

цифрові професії, цільових субвенцій регіонам на створення центрів цифрових компетенцій у будівництві, співфінансування корпоративних програм навчання тощо.

Регуляторно-інституційні інструменти спрямовані на формування правил гри та довгострокових стимулів, встановлення обов'язкових кваліфікаційних стандартів, що включають цифрові компетентності (BIM, цифрове проєктування), включення вимог до цифрових компетентностей у публічні закупівлі будівельних робіт, розвиток національної рамки кваліфікацій з урахуванням цифрових професій у будівництві.

Цифрово-інфраструктурні інструменти спрямовані на створення національної цифрової екосистеми будівництва, інтегрованої з ринком праці, розвиток відкритих баз даних щодо потреб у компетентностях, впровадження державних платформ моніторингу та прогнозування потреб у кадрах.

Координаційні та інтеграційні інструменти забезпечують синхронізацію формування галузевих дорожніх карт розвитку кадрового потенціалу, розвиток механізмів публічно-приватного партнерства у сфері підготовки кадрів.

У сучасних умовах стратегічні імперативи збереження кадрового потенціалу мають бути спрямовані не лише на його розвиток, а й на запобігання втратам у частині: формування умов для утримання висококваліфіко-

ваних працівників; стимулювання повернення трудових мігрантів; інтеграцію ветеранів у будівельну галузь; забезпечення соціальної стійкості персоналу; розвиток цифрової організаційної культури; розвитку адаптивності персоналу; стимулювання інноваційної активності; створення умов утримання кваліфікованих кадрів [4] (рис. 2).

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України зумовлюють необхідність переходу від фрагментарного застосування інструментів державного впливу до формування цілісної багаторівневої моделі інвестиційного забезпечення, інтегрованої з механізмами запобігання втратам кадрового потенціалу.

Важливим нині є синхронізація рівнів через інституційні зв'язки, цифрові інструменти та шляхом інтеграції державних програм із корпоративними стратегіями розвитку персоналу, узгодження освітніх стандартів із галузевими потребами, формування зворотного зв'язку між рівнями. У результаті формується кумулятивний ефект інвестицій, коли вкладення на різних рівнях взаємно підсилюють одне одного.

Реалізація запропонованих підходів передбачає зниження масштабів втрати кадрового потенціалу, зростання продуктивності праці та інноваційної активності, формування стійкої кадрової бази для післявоєнного відновлення, трансформацію будівельної галузі у високотехнологічний сектор економіки.

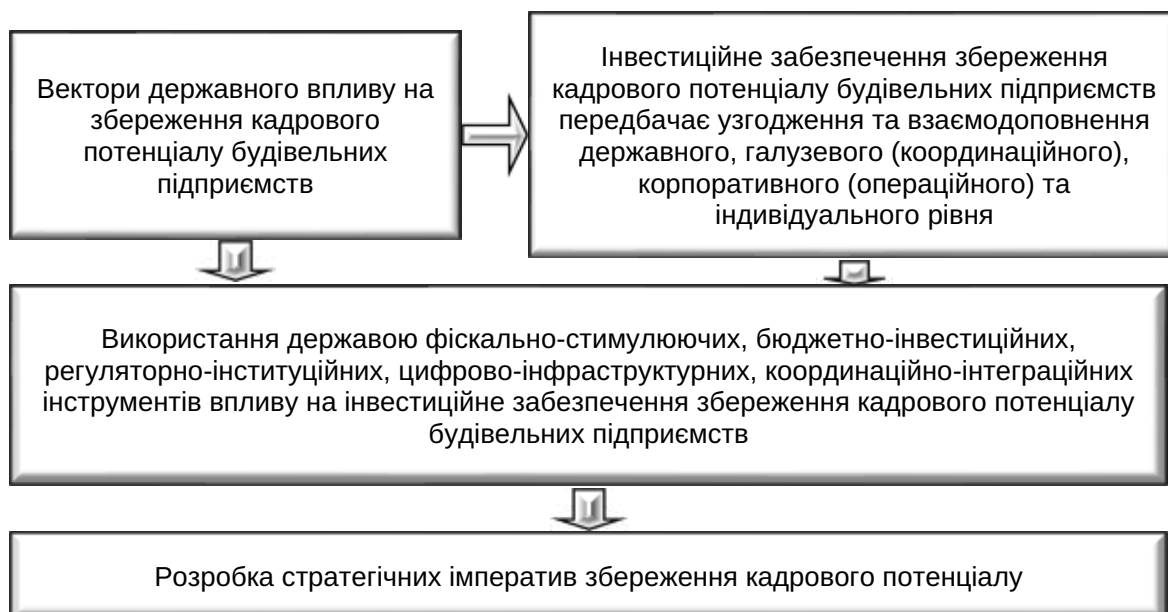


Рис. 2. Інструменти інвестиційного забезпечення збереження кадрового потенціалу будівельних підприємств в умовах диджиталізації

Джерело: сформовано авторами

Висновки. Інвестиційне забезпечення збереження кадрового потенціалу будівельної галузі в умовах диджиталізації є ключовим фактором її стійкого розвитку. Цифрова трансформація зумовлює необхідність переорієнтації інвестиційних потоків на розвиток людського капіталу, формування цифрових компетентностей та впровадження інноваційних підходів до управління персоналом.

Запропоновані вектори, інструменти дозволяють перейти від фрагментарної до системно інтегрованої моделі інвестиційного забезпечення, у межах якої держава виконує роль архітектора інституційного середовища. Ключовим результатом такої трансформації

має стати формування самопідтримуваної екосистеми відтворення кадрового потенціалу, здатної адаптуватися до викликів диджиталізації, дії воєнного стану та забезпечувати стійкість будівельної галузі в умовах посткризового розвитку України.

Надалі важливим є визначення ефективності інвестицій у збереження кадрового потенціалу будівельних підприємств у контексті системного підходу, інтеграцією з освітньою сферою та узгодженістю державної і корпоративної політики. Реалізація запропонованих заходів сприятиме мінімізації кадрових втрат, підвищенню конкурентоспроможності галузі та забезпеченню її довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Міщенко В. Забезпечення стійкості кадрового потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 93-100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14>.
2. Жернова Є. В. Концептуальні положення управління персоналом на підприємствах в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 83. С. 112-221. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300289>.
3. Хоменко І. О., Кичко І. І., Фридрих Р. О. Сучасні напрями використання систем управління навчанням персоналу компаніями в умовах пандемії коронавірусу та воєнного стану. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 158-165.
4. Забаштанський М. М., Роговий А. В., Шульга С. С. Сучасні підходи до управління персоналом підприємств будівельної галузі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(20). С. 119–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2019_4_14.
5. Божидай І. І., Устіловська А. С. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом на будівельному підприємстві. *Економічний простір*. 2022. № 186. С. 23-27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-4>.
6. Згалат-Лозинська Л. О., Дорошенко П. Ю., Данилюк Л. С. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15791335>.
7. Згалат-Лозинська Л. О., Зінченко М. М., Іванова Т. М. Внутрішньогосподарський контроль оплати праці як складова управління витратами на будівельному підприємстві. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2024. Вип. 54(1). С. 246-258. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54\(1\).246-257](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(1).246-257). URL: <http://ways.knuba.edu.ua/article/view/320279>.
8. Хоменко І. О., Базилюк А. В., Теслюк Н. П., Лейчук А. О. Методологічні підходи до дослідження нематеріальних інструментів підвищення командної мотивації в контексті корпоративної соціальної відповідальності. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. № 12. С. 229-239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-29>.
9. Кичко І. І. Ретроспективний аналіз бюджетної політики у контексті бюджетного регулювання особистих потреб населення. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2009. № 35. С. 36-40.

REFERENCES:

1. Mishchenko, V. (2022) Zabezpechennia stiihosti kadrovoho potentsialu pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Ensuring the sustainability of the enterprise's human resources potential in the conditions of digitalization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, no. 182, pp. 93-100. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-14>. (in Ukrainian)
2. Zhernova, Ye. V. (2022) Kontseptualni polozhennia upravlinnia personalom na pidpriemstvakh v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Conceptual provisions of personnel management at enterprises in the conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, no. 83, pp. 112-221. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300289>. (in Ukrainian)

3. Khomenko, I. O., Kychko, I. I., Frydrykh, R. O. (2025) Suchasni napriamy vykorystannia system upravlinnia navchanniam personalu kompaniiamy v umovakh pandemii koronavirusu ta voiennoho stanu [Modern directions of using personnel training management systems by companies in the conditions of the coronavirus pandemic and martial law]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 8, pp. 158-165. (in Ukrainian)
4. Zabashtanskyi, M. M., Rohovyi, A. V., Shulha, S. S. (2021) Suchasni pidkhody do upravlinnia personalom pidprijemstv budivelnoi haluzi [Modern approaches to personnel management of construction enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, no. 4(20), pp. 119–126. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou_2019_4_14 (accessed August 29, 2022)
5. Bozhydai, I. I., Ustilovska, A. S. (2022) Udoshkonalennia systemy stratehichnoho upravlinnia personalom na budivelnomu pidprijemstvi [Improving the system of strategic personnel management at a construction enterprise]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no. 186, pp. 23-27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-4>. (in Ukrainian)
6. Zghalat-Lozynska, L. O., Doroshenko, P. Yu., Danyliuk, L. S. (2025) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak instrument rozvytku kadrovoho potentsialu budivelnykh pidprijemstv [Corporate social responsibility as a tool for developing the human resource potential of construction enterprises]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of the economy: prospects and innovations*, no. 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15791335>. (in Ukrainian)
7. Zghalat-Lozynska, L. O., Zinchenko, M. M., Ivanova, T. M. (2024) Vnutrishnohospodarskyi kontrol oplaty pratsi yak skladova upravlinnia vytratamy na budivelnomu pidprijemstvi [Internal control of labor remuneration as a component of cost management at a construction enterprise]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva – Ways to increase construction efficiency*, vol. 54(1), pp. 246-258. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54\(1\).246-257](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(1).246-257). (in Ukrainian)
8. Khomenko, I. O., Bazyluk, A. V., Tesliuk, N. P., Leichuk, A. O. (2026) Metodolohichni pidkhody do doslidzhenia nematerialnykh instrumentiv pidvyshchennia komandnoi motyvatsii v konteksti korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Methodological approaches to the study of intangible tools for increasing team motivation in the context of corporate social responsibility]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, no. 12, pp. 229-239. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-29>. (in Ukrainian)
9. Kychko, I. I. (2009) Retrospektyvnyi analiz biudzhetnoi polityky u konteksti biudzhetnoho rehuliuвання osobystykh potreb naselennia [Retrospective analysis of budget policy in the context of budgetary regulation of personal needs of the population]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of Chernihiv State Technological University*, no. 35, pp. 36-40. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 31.03.2026

Дата прийняття статті: 21.04.2026

Дата публікації статті: 27.04.2026