

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.  
Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.52>**

**УДК 69.001.12/.18, 624; 69; 72**

*Н. Ю. Ширяєва,*

*к. т. н., доцент кафедри менеджменту і маркетингу,  
Одеської державної академії будівництва та архітектури  
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-2233-3581>*

## **ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЙ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА**

*N. Shyriaieva,*

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor  
of the Department of Management and Marketing,  
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture*

## **PRACTICE OF APPLICATION OF ORGANIZATION THEORIES AND MANAGEMENT PRINCIPLES IN THE BUILDING SECTOR**

*Актуальність дослідження обумовлено необхідністю масштабної та якісної вібдубови України, що потребує не лише фінансових ресурсів, а й ефективних управлінських підходів. У статті розглядаються механізми залучення організацій будівельної галузі до публічних інвестиційних проєктів комплексного відновлення. Аналізується практика застосування в будівництві теорій організацій та принципів менеджменту. Особлива увага приділяється формуванню зелених навичок персоналу, що відповідає сучасним теоріям та*

*принципам менеджменту організацій будівельної галузі. Для забезпечення прозорості та ефективності управління пропонується впровадження методології RACI-матриць, яка дозволяє чітко розмежувати ролі та відповідальність учасників проєктів організацій будівельної галузі, мінімізуючі ризики та дублювання управлінських функцій. Досягнення прибутковості та зростання вартості організацій будівельної галузі може бути забезпечення впровадженням моделей сталого розвитку, де операційна ефективність через RACI-менеджмент поєднується з використанням зелених навичок персоналу для отримання конкурентних переваг у публічних інвестиційних проєктах.*

*The relevance of the study is due to the need for large-scale and high-quality reconstruction of Ukraine, which requires not only financial resources, but also effective management approaches. The article considers the mechanisms for involving construction industry organizations in public investment projects of comprehensive restoration. Modern scientific research (2024–2025) emphasizes that the success of organizations in a changing environment is based on a combination of internal maturity, digital transformation, and strategic communications. Among the aspects of development: managerial maturity and stability; competitiveness assessment methodologies; digitalization and innovation; resilience to crisis phenomena. The practice of applying theories of organizations and principles of management in construction is analyzed. The analysis demonstrates the multidirectional impact of management decisions on the performance of construction companies, where the "asset paradox" of High Raise Constructions and the liquidity deficit of 3D Tech UTU due to the outstripping growth of expenses over income are contrasted with the successful model of "Kontur Bud LTD" with a flexible cost structure, which emphasizes the fundamental conflict between the desire for instant liquidity, the need for investments in technology, and maintaining long-term financial stability. Special attention is paid to the formation of green skills of personnel, which corresponds to modern theories and principles of management of construction industry organizations. To ensure transparency and efficiency of management, the*

*implementation of the RACI-matrix methodology is proposed, which allows to clearly distinguish the roles and responsibilities of project participants of construction industry organizations, minimizing risks and duplication of management functions. Achieving profitability and increasing the value of construction industry organizations can be ensured by implementing sustainable development models, where operational efficiency through RACI-management is combined with the use of green skills of personnel to obtain competitive advantages in public investment projects.*

**Ключові слова:** *будівельна галузь, зелені навички, відбудова, менеджмент, сталий розвиток, теорія організацій.*

**Keywords:** *building sector, green skills, management, organizational theory, rebuilding, sustainable development.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.**

Вітчизняна будівельна галузь, яка є ключовою для соціально - економічного розвитку та повоєнної комплексної відбудови, стикається з низкою системних проблем, які стримують її потенціал: 1. В будівельній галузі присутня законодавча нестабільність, суперечності в державних будівельних нормах та дозвільних процедурах створює правову невизначеність, що демотивує інвесторів. 2. В будівельній галузі наявні корупційні ризики та дублювання функцій контролюючих органів; складні дозвільні процедури та відсутність єдиної інформаційно-цифрової екосистеми ускладнює управління та знижує прозорість діяльності будівельних організацій. 3. Попри наявності різних дашбордів та цифрових платформ, державних адміністративних послуг, все ще недостатня цифровізація організацій, зокрема сфери BIM-інжинірингу. 4. Недостатня якість стратегічного та тактичного планування призводить до неефективного розподілу ресурсів серед організацій будівельної галузі.

Воєнний стан загострив існуючі проблеми та створив нові виклики для менеджменту державних установ та організацій будівельної галузі. По-перше, зміцнення державних пріоритетів потребує швидкої відбудови інфраструктури територіальних громад призводить до зміщення акцентів з формального дотримання норм на швидкість, що створює ризики для якості та цільового використання коштів. По-друге, ресурсні та логістичні проблеми, зокрема руйнування інфраструктури міст та виробничо-складських баз будівельних організацій, спричиняє перебої у забезпеченні будівництва або реконструкції будівельними матеріалами та трудовими ресурсами. По-третє, зростання корупційних ризиків в публічних інвестиційних проєктах комплексного відновлення об'єктів та інфраструктури територіальних громад. Наведені проблеми та виклики потребують наукових та практичних завдань організацій будівельної галузі щодо модернізації законодавства, комплексної цифровізації, посилення прозорості та антикорупційних заходів, розвиток людського капіталу, залучення інвестицій для відбудови та нового будівництва.

#### *Аналіз останніх досліджень і публікацій.*

В наукових дослідженнях Марухленко Оксани, Рубан Дмитра, Турбаєвського Яна (2025 р.) виявлено «...швидку трансформацію організаційних структур вимагають не лише оперативності прийняття рішень, а й високого рівня системності управлінських дій...» та що «...зріла організація здатна ефективно планувати, координувати та контролювати реалізацію проєктів, що забезпечує стабільність результатів та підвищує рівень довіри стейкхолдерів ...» [1, с. 26]. Науковцями визначено, що зрілі організації мають комплексні системи ідентифікації та мінімізації ризиків, що демонструє їх адаптивність та стабільність; налагоджені процеси в організаціях дозволяють впроваджувати нові технології без ризику дестабілізації, підтримуючі репутацію організацій як інноваційних лідерів.

Каспрук Олександр визначає (2025 р.), що «...у результаті дослідження розроблено методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства з виробництва цементу шляхом визначення індексу операційної

конкурентоспроможності, який поєднує п'ять ключових показників: рентабельність продажів, рентабельність EBITDA, рівень собівартості продукції, рентабельність чистих активів і приріст EBITDA...». індекс операційної конкурентоспроможності дозволить більш точно відобразити взаємозв'язок між ефективністю виробництва, управлінням витратами та фінансовими результатами на підприємствах з виробництва цементу [2, с. 96].

Яцкевич Інна визначає (2024 р.), що «...SMM-стратегія стала частиною бізнес-культури та допомагає кожному учаснику будівельної організації розуміти цілі та бажання проєктів та роботи вклад у її розвиток...», SMM-стратегія активізує прямі канали комунікацій зі споживачами, дозволяє створити особистість бренду організацій будівельної галузі [3, с. 12].

Станкевич Ірина, Саахцький Миколо, Окландер Ігор та інші науковці (2024 р.) досліджують «...інновації в дизайні та архітектурі, експерименти з новими формами та матеріалами в будівельному дизайні; безпеку та стійкість до кризи (е-відновлення, DREAM), удосконалення систем безпеки та ризик-менеджменту в будівельній галузі, стратегії стійкості до економічних та соціальних криз...» [4, с. 31].

Кухарчук Петро та Олійник Віталій (2025 р.) в результаті досліджень пропонують «...запровадження комплексного підходу до вирішення виявлених проблем, заснованого на оптимізації регуляторної бази, цифровізації та розвитку людського капіталу, є запорукою ефективної трансформації галузі будівництва України ...» [5, с. 11]. Науковці пропонують активізувати гармонізацію вітчизняних стандартів згідно з європейськими та інтеграцію автоматизованих систем управління, зокрема BIM-технологій.

З урахуванням вищенаведеного можна виокремити, що серед ключових аспектів сучасного організаційного та галузевого управління є зрілість менеджменту як основи репутації організацій, стратегії маркетингово менеджменту в соціальних мережах (SMM) та проблемні випадки системи менеджменту сфери державного регулювання вітчизняної будівельної галузі.

Ключовий висновок останніх досліджень та публікацій полягає в тому, що довгостроковий успіх організацій залежить від збалансованого розвитку трьох компонентів: внутрішньої управлінської досконалості; ефективної зовнішньої комунікації та здатності адаптуватися до складного регуляторного середовища. Високий рівень зрілості менеджменту формує фундамент надійності, прозорості та довіри стейкхолдерів, що безпосередньо зміцнює організаційну репутацію організацій. Водночас сучасні принципи теорії організацій та менеджменту, маркетингові інструменти, зокрема SMM-інструменти, стають вирішальними для побудови бренду та залучення клієнтів у таких конкурентних галузях як будівництво. Проте реалізація потенціалу зовнішніх стратегій менеджменту будівельних організацій значно ускладнюється через системні недоліки їх внутрішнього середовища.

#### ***Формулювання цілей статті (постановка завдання).***

Аналіз практики застосування теорій організацій та принципів менеджменту вітчизняної будівельної галузі виявив глибокі проблеми в державному регулюванні, включаючи законодавчу нестабільність, надмірну бюрократизацію, корупційні ризики та повільну цифровізацію. Ці виклики, загострені умовами воєнного стану, стримують розвиток будівельних організацій, створюють бар'єри для інвестицій і інновацій в будівельній галузі. Для досягнення сталого розвитку необхідне вдосконалення внутрішніх процесів в організаціях будівельної галузі за рахунок впровадження сучасних теорій організацій і принципів менеджменту.

#### ***Виклад основного матеріалу дослідження.***

Менеджмент в будівельній галузі реалізується за рахунок ключових теорій організацій. Так, наприклад, в рамках системного підходу будівельні організації розглядаються через механізм перетворення ресурсів (витрат) на готові об'єкти будівництва (доходи), при цьому будь-який збій у витратах, наприклад, подорожчання будівельних матеріалів, миттєво порушує стійкість усієї системи. Ситуаційні теорії передбачають, що методи менеджменту будівельних організацій мають адаптуватися до змін, в тому числі до протидії

дестабілізуючих чинників, гнучке управління собівартістю залежно від інфляції та попиту тощо. Практика застосування в будівельній галузі ресурсних теорій формує фінансову стійкість як результат володіння унікальними активами (будівельна техніка, кваліфікований персонал, прогресивні технології виробництва будівельних матеріалів та будівництва об'єктів різного призначення), які генерують дохід, але при цьому вимагають високих операційних витрат на утримання, тому менеджмент будівельних організацій - це мистецтво балансування між фінансовими показниками, де максимізація одного, наприклад, доходу через демпінг, може призвести до краху іншого - стійкості через збитковість. Порівняльний аналіз за період 2020-2025 роки п'яти будівельних організацій, які представляють різні управлінські моделі, від агресивних лідерів до тих, які перебувають у стані глибокої реструктуризації, показує, як різна структура доходів та витрат формує їх фінансовий стан (Табл. 1).

Аналіз дозволяє констатувати різноспрямований вплив управлінських рішень на фінансові результати будівельних організацій. Так, наприклад, в кейсі менеджменту будівельної організації Хай Рез Констракшнз виявлено парадокс активів, коли мільярдні активи не гарантують стійкості, якщо операційні витрати не збалансовані з витратами на утримання цих активів, тому організація стає фінансовим заручником власної структури.

Кейс будівельної організації 3Д Технології UTU показує, що в менеджменті може бути точка перелому у фазі, де зростання активів випереджає здатність генерувати дохід, який створює дефіцит ліквідності (0,49 при нормі більш 1,5), що є типовим ризиком для нових технологічних гравців.

Аналіз досвіду будівельної організації Контур Буд ЛТД, показує ефективність застосування теорій організації та принципів менеджменту, що підтверджується зростанням показників прибутку, операційні витрати мають високу частку змінних витрат, які дозволяють цій організації різко нарощувати прибутковість при збільшенні обсягів будівельних робіт.

**Таблиця 1. Вплив управлінських рішень  
щодо доходів і витрат на кінцевий стан будівельних організацій**

| <b>Профіль організації</b>                             | <b>Вплив зростання доходів</b>  | <b>Вплив зростання витрат</b>   | <b>Фінансовий стан</b>  |
|--|---|---|---|
| КОНТУР БУД ЛТД<br><i>Агресивне зростання</i>           | <b>Високий (+).</b><br>Стрибок доходу на 788% (до 194 млн грн) забезпечив надприбуток                             | <b>Контрольований (+)</b><br>Витрати зростали повільніше за дохід, що дало рентабельність       | <b>Висока стійкість.</b><br>Прибуток 17 млн грн дозволяє самофінансування           |
| ІС Конселетен<br><i>Стабільний лідер</i>               | <b>Сталий (+).</b><br>CAGR 46,5% .<br>Поступове захоплення ніші на будівельному ринку                             | <b>Оптимізований (+).</b><br>ефекти масштабу дозволяє отримати високий Market Score (A/3,9)     | <b>Ринкова міцність.</b><br>Позиція лідера в секторі при низьких ризиках            |
| ЗД-Технології UTU<br><i>Масштабування</i>              | <b>Низький (-).</b><br>Дохід 131 тиг грн поки не покриває операційну базу   | <b>Критичний (-).</b><br>Активне зростання активів (у 2,8 раза) потребує кешу, який відсутній   | <b>Низька ліквідність.</b><br>Коефіцієнт поточної ліквідності 0,49 критично низький |
| Хай-Рейз<br>Констракшнз<br><i>Важкий гігант</i>        | <b>Стагнуючий дохід (0).</b><br>Дохід 80 млн грн при активах в 1 млрд грн свідчить про низьку оборотну активність | <b>Обтяжливий (-).</b><br>Велика база активів генерує постійні витрати, що призводить до збитку | <b>Криза ліквідності.</b><br>Попри величезні активи, чистий збиток -1,9 млн грн     |
| НДІ Проєкт реконструкція<br><i>Операційна боротьба</i> | <b>Недостатній (-).</b><br>Чистий дохід 1,7 млн грн менший за собівартість  | <b>Перевишуючий (-).</b><br>Операційні витрати (2,3 млн грн) вимивають обігові кошти            | <b>Операційна нестійкість.</b><br>Від'ємний фінансовий результат (-623 тис грн)     |

*Джерело: сформовано на основі [6]*

Отже, різноспрямованість кейсів теорій організацій та принципів менеджменту може полягати у конфлікті цілей, коли для ліквідності доцільно мати мінімум витрат і швидкі доходи; для ринкової позиції необхідно інвестувати у прогресивні будівельні технології та професійний розвиток персоналу; для фінансової стійкості важливо підтримувати баланс, де доходи стабільно перевищують витрати, попри ринкові коливання.

Для повернення показників організацій будівельної галузі до стану прибутковості та забезпечення зростання вартості для інвесторів можливо за

рахунок реалізації державних пріоритетів та принципів сталого розвитку, зокрема за рахунок активного залучення до участі в публічних інвестиційних проєктах комплексного відновлення країни, професійного розвитку зелених навичок персоналу, застосування методології RACI-матриць застосування зелених навичок персоналу у публічних інвестиційних проєктах відбудови.

Враховуючи державні стратегічні завдання для організацій будівельної галузі пропонуються наступні напрямки.

Професійний розвиток конкретних зелених навичок персоналу для проєктів циклічного будівництва, вміння оцінювати життєвий цикл будівель; використання BIM-технологій для розрахунку енергоефективності будівель, сонячної інсоляції та споживання води на етапі проєктування; знання будівельного ринку та технологій монтажу інноваційних матеріалів, зокрема низьковуглецевого бетону, термодеревини, перероблених композитів; вміння проєктувати інженерні системи захисту від екстремальних погодних та геологічних умов (протипожежні рішення, протиповеневі, проти землетрусу). Організації із зеленими навичками можуть працювати на будівельному ринку Європейського Союзу, де попит на еко-будівництво є критичним.

Для якісного менеджменту інтеграції зелених навичок персоналу, закупівель та тендерів організацій будівельної галузі можливо через застосування RACI-матриці, яка забезпечує скорочення термінів будівництва та швидке повернення інвестицій, дозволить уникнути купівлі дешевих, але брудних матеріалів, які згодом закриють шлях до участі в публічних інвестиційних проєктах з відновлення. RACI-матриці показують інвесторам, що процеси керовані, ризики розподілені. KPI в організаціях будівельної галузі для відділу закупівель та логістики може передбачати частку зелених матеріалів у закупівлях; економію на утилізації відходів; KPI для інженерно-технічного персоналу може враховувати відсутність помилок у RACI-процесах. KPI для керівників проєктів та виконробів - дотримання графіків впровадження зелених технологій, коефіцієнт ефективності проєктної команди, рентабельність інвестицій проєкту. Організації будівельної галузі, які беруть участь у

публічних інвестиційних проєктах відновлення об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, мають значну перевагу в реалізації інвестиційних публічних проєктах, бо замовники все більш звертають увагу на ціну володіння, коли вартість будівництва може бути трохи дорожче, але використання інноваційних технологій на довгий період експлуатації будівель забезпечить майбутню економію на витратах, наприклад, на опалення або освітлення.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Проведений аналіз практики застосування теорій організацій та принципів менеджменту демонструє чотири абсолютно різні інвестиційні профілі (управлінські моделі), кожен з яких має унікальне співвідношення потенціалу та ризику. Остаточний вибір залежить від індивідуальної інвестиційної стратегії, горизонту планування та схильності інвестора до ризику.

Будівельна організація ІС Конселетен представляє собою менеджмент зі стабільним органічним зростанням у свої ніші, що може бути привабливим варіантом для інвестора, який шукає прогнозований розвиток з помірним рівнем ризику, за умови підтвердження її прибутковості.

Будівельна організація ЗД Технології UTU має класичну венчурну модель, інвестиції в цю організацію можуть бути пов'язані з високим ризиком збитковості та потенційних проблем з платоспроможністю, проте у разі успіху потенціал зростання може бути значним. Будівельна організація Контур Буд ЛТД є можливістю для інвестора, готового прийняти високий ризик заради високої дохідності; рентабельність та зростання є привабливими, проте вони врівноважуються критичною залежністю від боргового фінансування та низькою ліквідністю. Будівельна організація Хай Рейз Констракшнз може зацікавити консервативного інвестора, міцний фінансовий фундамент та повністю відсутня заборгованість боргів мінімізують ризик банкрутства, проте будівельній організації необхідно вирішити проблеми ефективності операційного менеджменту.

Вдосконалення практики застосування теорій та принципів менеджменту може поєднувати актуальні критичні сфери будівельної галузі: екологічну

стійкість, ринкове позиціонування та інвестиційну привабливість, що посилює конкурентоспроможність організацій. По-перше, шляхом впровадження екологічних стандартів є вимогою міжнародних інвесторів та державних регуляторів. По-друге, через активну участь організацій будівельної галузі у державних та міжнародних програмах відновлення є стратегічним шляхом до масштабування діяльності. По-третє, враховуючи, що будівництво є галуззю із високим рівнем розмитої відповідальності, тому рекомендується застосування RACI-матриць застосування зелених навичок персоналу у публічних інвестиційних проєктах відбудови, що дозволить якісно структурувати процеси, як наслідок, зменшення простою та уникнення дублювання управлінських функцій безпосередньо вплине на показники ефективності інвестицій.

### Література

1. Марухленко О.В., Рубан Д.О., Турбаєвський Я.Е. Зрілість управління проєктами як фактор формування організаційної репутації. *Економічний простір*: Збірник наукових праць. № 207. Дніпро: УДУНТ, 2025. 360 с. С. 25-33. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.207.25-33> (дата звернення: 15.12.2025).

2. Каспрук О.В. Методичні засади оцінювання операційної конкурентоспроможності на прикладі підприємства з виробництва цементу. *Економіка промисловості*: Науково-практичний журнал. 2025. № 3 (111)2025. С. 88-97. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2025.03.088> (дата звернення: 15.12.2025)

3. Яцкевич І.В. Формування smm-стратегії з просування продукції будівельних організацій. *Сталий розвиток економіки*: Науково-практичний журнал. 2024. №3(50)2024. С. 10-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-2> (дата звернення: 15.12.2025).

4. Станкевич І.В., Яцкевич І.В., Сахацький М.П., Сакун Г.О., Бедрій Д.І., Окландер І.М. Будівельні організації: сучасні тренди, виклики та трансформації в цифрових умовах ведення бізнесу: монографія. Одеса: Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2024. 197 с. URL: <https://surl.li/mcprvju> (дата звернення: 16.12.2025).

5. Олійник В.В. Кухарчук П.М. Ідентифікація ключових проблем та ризиків державного регулювання галузі будівництва України. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Право»)*: Електронний журнал. 2025. № 7 (37). С. 1229. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-7\(37\)-284-295](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-7(37)-284-295) (дата звернення: 16.12.2025).

6. Сайт «You Control» [Електронний ресурс]. - Режим доступа: <https://youcontrol.com.ua/dashboard/>

### References

1. Marukhlenko, O.V. Ruban, D.O. and Turbaievskiy, Ya.E. (2025), "Project management maturity as a factor in shaping organizational reputation", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 207., pp. 25-33. <https://doi.org/10.30838/EP.207.25-33>.

2. Kaspruk, O.V. (2025), "Methodological principles of evaluating the operation of competitive promotion on the example of a cement production enterprise", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 3(111). pp. 88-97. <http://doi.org/10.15407/econindustry2025.03.088>.

3. Yatskevych, I.V. (2024), "Formation of an SMM strategy for promoting the products of construction organizations", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 3(50). pp. 10-14. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-2>.

4. Stankevych, I.V. Yatskevych, I.V. Sakhatskyi, M.P. Sakun, H.O. Shyriaieva, N.Yu. Bedrii, D.I. and Oklander, I.M. (2024), *Budivel'ni orhanizatsii: suchasni trendy, vyklyky ta transformatsii v tsyfrovyykh umovakh vedennia biznesu* [Construction organizations: modern trends, challenges and transformations in digital business environments], ODABA, Odesa, Ukraine, available at: <https://surl.li/mcpvjju> (Accessed 16 Dec 2025).

5. Oliinyk, V.V. and Kukharchuk, P.M. (2025), "Identification of key problems and risks of state regulation of the construction industry in Ukraine", *Aktualni pytannia u suchasni nauksi (Seriiia «Pravo»)*, vol. 7(37). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-7\(37\)-284-295](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-7(37)-284-295).

6. You Control (2025), available at: <https://youcontrol.com.ua/dashboard/> (Accessed 16 Dec 2025).

*Стаття надійшла до редакції 01.01.2026 р.*