Київський національний університет будівництва і архітектури
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СЕРЕДЮК КАТЕРИНА ВОЛОДИМИРІВНА

УДК: 005.96:331.101.262:69(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

05 – Соціальні та поведінкові науки
051 – Економіка
Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____К. В. Середюк

Науковий керівник: Гаман Галина Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Середюк К. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – «Економіка». Київський національний університет будівництва і архітектури. Київ, 2025.

Дисертацію присвячено комплексному дослідженню теоретико-методичних та прикладних проблем удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств. Ефективна реалізація цього механізму важлива для створення стійких соціальних стандартів, підвищення рівня соціальної стабільності та забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації, післявоєнної відбудови України та інтеграції екологічних і соціальних аспектів у діяльність будівельних компаній.

У науковій роботі розроблено модель характерних ознак організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій із врахуванням галузевих специфік будівельних підприємств. Спрямованість дослідження досягнуто через розробку алгоритму, впровадження якого дозволяє системно розв’язати проблеми моніторингу соціальних показників, прогнозування їхньої динаміки, оцінки впливу соціальних гарантій на мотивацію персоналу, а також аналізу ефективності прийнятих управлінських рішень.

Актуальність дослідження також зумовлена потребою в науково обґрунтованих методах оцінювання впливу соціальних гарантій на економічні результати діяльності БП. Запровадження стратегічних підходів до управління соціальними гарантіями у рамках КСВ сприятиме формуванню сталого розвитку будівельної галузі, зменшенню соціальних ризиків та забезпеченню економічної стабільності підприємств.

На прикладі будівельних підприємств визначено ключові показники, що можуть бути використані в процесі оцінки стану забезпечення соціальних

гарантій, їх впливу на рівень корпоративної відповідальності та соціальної стабільності. Використання запропонованої методології передбачає впровадження адаптивного підходу до управління соціальними гарантіями, що базується на поєднанні економічної доцільності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності, враховуючи сучасні виклики галузі.

Мета дослідження полягає у розробленні науково- обґрунтованих теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій для створення ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств, що сприятиме зміцненню соціальної стабільності, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та сталому розвитку галузі.

Для досягнення зазначеної мети роботи сформульовані та вирішувались наступні *завдання дослідження*:

– розвинути концептуальні теоретичні підходи до трактування корпоративної соціальної відповідальності та визначити місце соціальних гарантій у процесі її формування в аспекті забезпечення сталого розвитку бізнесу та суспільства;

– конкретизувати теоретичне трактування сутності та компонентного складу організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності;

– розробити методичний інструментарій оцінювання стану забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної соціальної відповідальності, що враховує галузеві особливості будівельного сектору України;

– систематизувати теоретико-методичні підходи та сформувати модель прикладного діагностичного базису для комплексної оцінки стану функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ будівельних підприємств України;

– проаналізувати ефективність функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств у сучасних умовах;

– оцінити рівень забезпеченості соціальних гарантій для працівників вітчизняних будівельних підприємств та визначити проблеми та напрями його зростання;

– розробити модель та визначити стратегічні напрями удосконалення забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств;

– обґрунтувати напрями впровадження ESG-практик у діяльність вітчизняних будівельних підприємств;

– розробити методико-прикладний інструментарій реалізації індивідуалізованих соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств.

Об'єктом дослідження виступає процес забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій формування і реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Методи дослідження. У процесі виконання дисертаційного дослідження використовувалися наукові методи, що забезпечують комплексне вивчення теоретико-методологічних основ формування та впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств. Зокрема, історико-логічний метод застосовувався для аналізу етапів розвитку та еволюції концепцій соціальних гарантій і корпоративної відповідальності. Поєднання методів аналізу та синтезу дозволило системно дослідити взаємозв'язок економічних механізмів із забезпеченням соціальних гарантій та їх вплив на соціальну стабільність працівників. Порівняльний метод використовувався для

оцінки практик забезпечення соціальних гарантій у БП різних регіонів і виявлення найефективніших підходів. Методи експертних оцінок та економіко-статистичного аналізу сприяли вивченню соціально-економічних показників, що впливають на рівень соціальних гарантій, та розробці рекомендацій щодо вдосконалення економічного механізму їх забезпечення. Комплексний підхід до використання зазначених методів забезпечив обґрунтованість висновків і рекомендацій щодо підвищення ефективності системи соціальних гарантій у межах корпоративної відповідальності будівельних підприємств.

Перший розділ містить дослідження теоретико-методичних підходів до дослідження організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності підприємств. Визначено категорію «організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій (ОЕМЗСГ)», що підвищує обґрунтованість практичного інструментарію для оцінки ефективності організаційно-економічного механізму. Теоретичний аналіз підходів до визначення поняття «ОЕМЗСГ» дозволив уточнити, що він являє собою комплексну систему взаємопов'язаних організаційних, економічних, правових та інших інструментів, що забезпечують реалізацію соціальних прав та гарантій громадян та охоплює діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, роботодавців, профспілок та інших суб'єктів, спрямовану на створення умов для гідного життя та розвитку людини. На основі проведеного дослідження було розроблено новий категоріальний апарат для системи соціальних гарантій у підсистемі корпоративної відповідальності підприємств, що інтегрує соціальну, економічну, екологічну та організаційну складові та дозволяє більш комплексно підходити до забезпечення соціальних гарантій. Використання синергетичного базису експертних та кваліметричних методів дозволило створити інструментарій для оцінки впливу окремих елементів соціальних гарантій на ефективність діяльності будівельних підприємств. Це забезпечує більш точне та обґрунтоване визначення впливу соціальних гарантій на продуктивність та стійкість підприємств. Запропоновано методику оцінки рівня забезпечення соціальних гарантій, яка включає локальні

індекси для різних груп складових економічного механізму, що дозволяє визначити поточний стан забезпечення соціальних гарантій та ідентифікувати зміни у їх дотриманні на окремому підприємстві. Удосконалено методичний підхід до оцінки рівня дотримання соціальних гарантій у вигляді таксономічної моделі, що дозволяє більш точно оцінити рівень дотримання соціальних гарантій та виявити можливі відхилення та дозволяє вчасно запобігати соціально-трудовій кризі. Цей алгоритм базується на використанні «дерева відмов», що дозволяє обґрунтувати найбільш значущі чинники впливу на сприйняття соціального пакета працівником. Запропоновано концепцію забезпечення соціальних гарантій, яка інтегрує внутрішню корпоративну соціальну відповідальність та зовнішні елементи соціального партнерства. Таким чином, розроблений категоріальний апарат та методичні підходи дозволяють підвищити ефективність забезпечення соціальних гарантій на підприємствах, що сприяє їх стійкому розвитку та підвищенню продуктивності.

У другому розділі проведено оцінювання стану та проблем формування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств за останні роки. Стан розвитку та подальші рекомендації щодо формування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств доцільно досліджувати через діагностичний базис оцінки загального стану формування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності вітчизняних підприємств. Цей розділ підкреслює важливість соціальної відповідальності бізнесу та необхідність подальшого розвитку механізмів забезпечення соціальних гарантій. Запропонована таксономічна модель оцінки соціальних гарантій дозволила комплексно проаналізувати рівень їх дотримання на будівельних підприємствах. Аналіз даних п'яти будівельних підприємств України за період з 2020 по 2024 роки показав, що всі підприємства демонструють високий рівень дотримання соціальних гарантій, зокрема в аспектах матеріального забезпечення,

соціального страхування, охорони здоров'я, умов праці та професійного розвитку. Соціальні гарантії є важливим показником рівня соціальної відповідальності підприємств та їхньої здатності забезпечити працівників належними умовами праці, заробітною платою та страховим захистом. Використання таксономічного аналізу дозволяє проводити оцінку загального рівня дотримання соціальних гарантій та виявляти основні проблемні зони, що потребують покращення. В умовах війни особливу увагу слід приділяти питанням безпеки працівників, забезпеченню доступу до медичних та психологічних послуг, а також можливості віддаленої роботи. Запропонована формула для розрахунку загального рівня реалізації соціальних гарантій дозволяє оперативно оцінювати стан соціальних гарантій та забезпечувати ефективну підтримку працівників будівельних підприємств в умовах війни. Анкетування працівників допомагає визначити рівень задоволеності соціальними гарантіями, виявити ключові проблеми та розробити стратегії покращення соціальної політики підприємств. Результати дослідження показали, що основними аспектами, які потребують покращення, є стабільність виплат, доступ до медичних послуг, охорона праці та підтримка мобілізованих працівників. Отримані дані сприятимуть розробці ефективних програм соціальної підтримки, які допоможуть підвищити рівень життя працівників та зміцнити кадровий потенціал будівельних компаній в умовах війни.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств. Звітування у сфері ESG ускладнюється через різні показники та вимоги до трьох компонентів: екологічного, соціального та управлінського. Впровадження ESG практик в умовах воєнного конфлікту в Україні вимагає спеціальної уваги до особливостей військової ситуації та нестабільності. Компанії повинні забезпечити збалансований розвиток, враховувати вплив своєї діяльності на військову ситуацію та надавати підтримку постраждалим від війни спільнотам. Із проведеного аналізу запропоновано доцільність впровадження ESG практик для

українських компаній під час воєнного часу, але потребні враховувати виклики, яких можна виникнути у таких умовах. Розроблена функціонально-структурна модель впливу факторів на реалізацію КСВ у будівельній галузі відкриває можливості для подальших досліджень. Впровадження рекомендацій у розробленій моделі є важливим чинником стійкого розвитку будівельних підприємств, сприяючи формуванню позитивного іміджу, підвищенню конкурентоспроможності та ефективному використанню ресурсів. Запропоновані основні стратегічні напрями удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в ситемі корпоративної відповідальності будівельних підприємств має містити три взаємодіючі складові: економічну, екологічну та соціальну. Оцінювання загального ефекту від здійснення державного управління усфері корпоративної соціальної відповідальності можливе шляхом порівняння витрат на розробку і адміністрування регуляторної політики щодо корпоративної соціальної відповідальності та обсягу додаткових доходів пов'язаних із функціонуванням національної економіки.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, соціальні гарантії, корпоративна відповідальність, будівельне підприємство, стейкхолдери, корпоративна культура, діагностика, моделювання, управління підприємством, соціальна стабільність, репутація компанії, стратегія, ESG-практики, ефективність, впровадження, соціально-трудові відносини, конкурентоспроможність, воєнний період.

ABSTRACTS

Serediuk K. Organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 - "Economics". Kyiv National University of Construction and Architecture. Kyiv, 2025.

On the example of construction enterprises, the key indicators that can be used in the process of assessing the status of social guarantees, their impact on the level of corporate responsibility and social stability are identified. The use of the proposed methodology implies the introduction of an adaptive approach to the management of social guarantees based on a combination of economic feasibility, social justice and environmental responsibility, taking into account the current challenges of the industry.

The purpose of the study is to develop a scientifically sound theoretical and methodological framework and practical recommendations for creating an effective organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises, which will help to strengthen social stability, increase the competitiveness of enterprises and sustainable development of the industry.

To achieve this goal, the following research objectives were formulated and solved:

- to develop conceptual theoretical approaches to the interpretation of corporate social responsibility and determine the place of social guarantees in the process of its formation in terms of ensuring sustainable development of business and society;

- to specify the theoretical interpretation of the essence and component composition of the organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility;

- to develop methodological tools for assessing the state of ensuring social guarantees in the system;

- to achieve this goal, the following research objectives were formulated and solved:

- to develop conceptual theoretical approaches to the interpretation of corporate social responsibility and determine the place of social guarantees in the process of its formation in terms of ensuring sustainable development of business and society;

- to specify the theoretical interpretation of the essence and component composition of the organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility;

- to develop methodological tools for assessing the state of ensuring social guarantees in the system

- to develop a model and determine strategic directions for improving the provision of social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises;

- to substantiate the directions of implementation of ESG practices in the activities of domestic construction enterprises;

- to develop methodological and applied tools for implementing individualized social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises.

The object of the study is the process of ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises.

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations and practical tools for the formation and implementation of an organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises in the context of modern socio-economic challenges.

Research methods. In the course of the dissertation research, scientific methods were used to provide a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations of the formation and implementation of an organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises. In particular, the historical and logical method was used to analyze the stages of development and evolution of the concepts of social guarantees and corporate responsibility. The combination of analysis and synthesis methods allowed for a systematic study of the relationship between economic mechanisms and social guarantees and their impact on the social stability of employees. The comparative method was used to evaluate the practices of social guarantees in the SOEs of different regions and to identify the most effective approaches. The methods of expert assessments and economic and statistical analysis contributed to the study of socio-economic indicators that affect the level of social guarantees and the development of recommendations for improving the economic mechanism for their provision. An integrated approach to the use of these methods ensured the validity of

the conclusions and recommendations for improving the efficiency of the social guarantees system within the corporate responsibility of construction companies.

The first section contains a study of theoretical and methodological approaches to the research of the organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of enterprises. The author defines the category of “organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees (OEMSG)”, which increases the validity of practical tools for assessing the effectiveness of the organizational and economic mechanism. The theoretical analysis of approaches to the definition of the concept of “OEMSGS” made it possible to clarify that it is a complex system of interrelated organizational, economic, legal and other instruments ensuring the realization of social rights and guarantees of citizens and covering the activities of public authorities, local self-government bodies, employers, trade unions and other entities aimed at creating conditions for a decent life and human development. Based on the research, a new categorical apparatus for the social guarantees system in the corporate responsibility subsystem of enterprises was developed, which integrates social, economic, environmental and organizational components and allows for a more comprehensive approach to ensuring social guarantees. The use of a synergistic basis of expert and qualimetric methods has made it possible to create a toolkit for assessing the impact of individual elements of social guarantees on the performance of construction companies. This ensures a more accurate and reasonable determination of the impact of social guarantees on the productivity and sustainability of enterprises. A methodology for assessing the level of social guarantees is proposed, which includes local indices for different groups of components of the economic mechanism, which allows to determine the current state of social guarantees and identify changes in their compliance at a particular enterprise. A methodological approach to assessing the level of compliance with social guarantees in the form of a taxonomic model has been improved, which allows for a more accurate assessment of the level of compliance with social guarantees and identifies possible deviations and allows for timely prevention of a social and labor crisis. This algorithm is based on the use of the “failure tree”, which allows to substantiate the most

significant factors influencing the perception of the social package by the employee. The author proposes a concept of social guarantees that integrates internal corporate social responsibility and external elements of social partnership. Thus, the developed categorical apparatus and methodological approaches allow to increase the efficiency of social guarantees at enterprises, which contributes to their sustainable development and increase in productivity.

The second section assesses the status and problems of formation of the organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises in recent years. The state of development and further recommendations for the formation of an organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises should be studied through the diagnostic basis for assessing the general state of formation of an organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of domestic enterprises. This section emphasizes the importance of social responsibility of business and the need for further development of mechanisms for ensuring social guarantees. The proposed taxonomic model for assessing social guarantees allowed us to comprehensively analyze the level of their compliance at construction enterprises. The analysis of data from five construction companies in Ukraine for the period from 2020 to 2024 showed that all companies demonstrate a high level of compliance with social guarantees, in particular in terms of material security, social insurance, health care, working conditions and professional development. Social guarantees are an important indicator of the level of social responsibility of enterprises and their ability to provide employees with proper working conditions, wages and insurance coverage. The use of taxonomic analysis allows to assess the overall level of compliance with social guarantees and identify the main problem areas that need to be improved. In a time of war, special attention should be paid to employee safety, access to medical and psychological services, and the possibility of remote work. The proposed formula for calculating the overall level of implementation of social guarantees allows to quickly assess the status of social guarantees and provide effective support to employees of

construction companies in times of war. Employee surveys help to determine the level of satisfaction with social guarantees, identify key problems and develop strategies to improve the social policy of enterprises. The survey results showed that the main aspects that need to be improved are the stability of payments, access to medical services, occupational health and safety, and support for mobilized workers. The data obtained will contribute to the development of effective social support programs that will help improve the living standards of employees and strengthen the human resources potential of construction companies in times of war.

The third section proposes directions for improving the organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of construction companies. ESG reporting is complicated due to different indicators and requirements for the three components: environmental, social and governance. Implementation of ESG practices in the context of the military conflict in Ukraine requires special attention to the peculiarities of the military situation and instability. Companies should ensure balanced development, take into account the impact of their activities on the military situation and provide support to war-affected communities. The analysis suggests that it is advisable for Ukrainian companies to implement ESG practices during wartime, but that they should take into account the challenges that may arise in such conditions. The developed functional and structural model of the influence of factors on the implementation of CSR in the construction industry opens up opportunities for further research. The implementation of the recommendations in the developed model is an important factor in the sustainable development of construction enterprises, contributing to the formation of a positive image, increasing competitiveness and efficient use of resources. The proposed main strategic directions for improving the organizational and economic mechanism for ensuring social guarantees in the system of corporate responsibility of construction enterprises should contain three interacting components: economic, environmental and social. Assessing the overall effect of public administration in the field of corporate social responsibility is possible by comparing the costs of developing and

administering regulatory policy on corporate social responsibility and the amount of additional income associated with the functioning of the national economy.

Keywords: organizational and economic mechanism, social guarantees, corporate responsibility, construction company, stakeholders, corporate culture, diagnostics, modeling, enterprise management, social stability, company reputation, strategy, ESG practices, efficiency, implementation, social and labor relations, competitiveness, wartime.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у періодичному науковому виданні інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:

1. Serediuk K. An assessment of social guarantee effectiveness in construction enterprises. Innovative solutions in modern science. Vol.3(67). 2025 DOI 10.26886/2414-634X.3(67)2025.2 URL: https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2727/2652

Публікації у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

2. Середюк К. Корпоративна соціальна відповідальність будівельних підприємств: стан, тенденції розвитку та політика впровадження. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2022. №*2*(50). С.130–136. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50(2).130-136

3. Середюк К.В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 84. С. 41-46. https://doi.org/10.32782/bses.84-6

4. Середюк К.В. Соціальні гарантії в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств: економічний механізм забезпечення. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2024. № 3(99). С. 10–14. https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.2

5. Середюк К.В. Механізми впливу факторів на реалізацію КСВ у будівельному секторі: моделювальний підхід. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. Вип.4(76). 2024. С. 32–37. : https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-4

6. Лич В.М., Середюк К.В. Ефективність організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-163 (*Особистий внесок автора*: *проведено аналіз сучасного стану дотримання соціальних*

гарантій у будівельній галузі України з урахуванням регіональних і секторальних особливостей; ідентифіковано основні чинники, що стримують ефективне впровадження КСВ, здійснено критичне осмислення чинної нормативно-правової бази; обґрунтовано напрями удосконалення організаційно-економічного механізму соціальних гарантій).

Публікації в українських наукових виданнях, які не включені до переліку фахових видань:

7. Serediuk K. Diagnostic basis of the economic mechanism of social guarantees in the system of corporate responsibility of enterprises. *Journal «Scientific review»*. Vol. 7. № 99. 2024. P.6-19. DOI 10.26886/2311-4517.7(99)2024.1

8. Середюк К.В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств України. *Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки.* 2019. Вип. 57(1). С. 20–26 https://doi.org/10.32689/2523-4536-2023-01/57-20-26

9. Середюк К.В. Методичні підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємств України. Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки. 2019. Вип.2 (58). С.64-70 https://doi.org/10.32689/2523-4536-2023-02/58-64-70 URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/11

Матеріали і тези наукових доповідей наукових конференцій:

10. Середюк К.В. Оцінка загального стану та тенденцій розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств України. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : Матеріали ІІІ Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (м.Київ, 27 жовтня 2022 р.): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2022. С.132-136. URL: https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/27_10_22.pdf

11. Середюк К.В. Проєктування організаційних форм управління будівельних підприємств. Матеріали VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції “Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі” (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 8 грудня 2022 р.) / редкол. :

М. Ф. Гончаренко (голова) та ін. 2023. С. 70-73

12. Середюк К.В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 25 травня 2023 р.) /редкол. : М. Ф. Гончаренко (голова). Вип. 16. 2023 С.374-376. URL: https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/problemi-modernizacii_vipusk-16.pdf

13. Середюк К.В. Еко-індустріальні парки як перспектива післявоєнної відбудови економіки України. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7-8 листопада 2023 року) у 2-х ч. / за заг. ред. В. М. Лича. Ч. 2. Київ: КНУБА, 2023. С.166-171. URL: https://library.knuba.edu.ua/node/1068

14. Середюк К.В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у діяльність будівельних підприємств в умовах війни. Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення: Матер. Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 18-19 січня 2024 р.). С.77-79

15. Середюк К.В. Імплементація ESG-факторів в системі корпоративного управління будівельних підприємств. Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: Матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, Дніпро, 22-23 квітня 2024 р. [Електронне видання]. У 3-х томах. Том 2. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. С.321-323. URL: https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/thesis_int_econom_36_conf_vol2.pdf

16. Середюк К.В. Соціальні гарантії у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції "Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" Вип. 17: (Київ, Міжрегіональна

Академія управління персоналом, 23–24 травня 2024 р.) /редкол. : С. В. Храпатий. 2024. С.133-134. URL: https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/17-problemi-modernizacii.pdf

17. Середюк К.В. Перспективи розвитку економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у будівельній галузі. ІІ Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А. Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. С.450-453. URL: https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/innovacijni-metodi-upravlinnya-2.pdf

18. Середюк К.В. Моделювання механізму впливу факторів на реалізацію корпоративної соціальної відповідальності в будівельній галузі. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 5-6 листопада 2024 року) / за заг. ред. В. М. Лича, Л.О. Згалат-Лозинської. Київ: КНУБА, 2024. С.314-316. URL: https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/32/Theses%20of%20inter%20conference%20KNUBA%205-6_11_2024.pdf

19. Середюк К.В. Інтеграція екологічних аспектів у систему корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств. Progressive Opportunities and Solutions of Advanced Society: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Internet Conference, Dnipro, November 7-8, 2024. P.229-232.

20. Середюк К.В. Механізм реалізації соціальних програм в рамках корпоративної відповідальності будівельних підприємств. Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики: Матер. XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 21 листопада 2024 р.). С.347-349.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ: 21
ВСТУП 22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ 33
1.1. Концепції корпоративної соціальної відповідальності та місце соціальних гарантій у процесі її формування в аспекті забезпечення сталого розвитку 33
1.2. Теоретичні засади формування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій 54
1.3. Методичні підходи до оцінювання стану забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної соціальної відповідальності: проблеми та галузеві особливості будівельного сектору України 86
Висновки до розділу 1 102
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 104
2.1. Діагностичний базис оцінки загального стану функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств 104
2.2. Оцінка стану функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі КСВ будівельних підприємств ... 131
2.3. Оцінка рівня забезпеченості соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності вітчизняних будівельних підприємств в сучасних умовах ... 153
Висновки до розділу 2 172
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ

В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 174
3.1. Розробка моделі забезпечення соціальних гарантій в системі КСВ будівельних підприємств 174
3.2. Концептуалізація впровадження ESG-практик у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств 194
3.3. Методико-прикладний інструментарій реалізації індивідуалізованих соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств 218
Висновки до розділу 3 235
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ 238
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 243
ДОДАТКИ 274

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:

КСВ - корпоративна соціальна відповідальність;

БП – будівельне підприємство;

СТВ – соціально-трудові відносини;

ESG - (environmental, social, governance) екологічні, соціальні, управлінські.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою конкуренцією та нестабільністю, будівельні підприємства відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку країни. Одним із ключових викликів, з якими стикаються будівельні компанії, є необхідність забезпечення соціальних гарантій працівникам у рамках КСВ. Впровадження ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій сприяє підвищенню рівня соціального захисту працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці, зменшення плинності кадрів та підвищення репутації компаній.

Незважаючи на активний розвиток концепції КСВ у світовій практиці, в Україні залишається низка проблем, пов'язаних із формуванням і впровадженням соціальних гарантій у будівельній галузі. Відсутність чітко визначених підходів до оцінки ефективності соціальної політики підприємств, недостатня увага до довгострокових соціальних інвестицій, а також нерозвиненість нормативно-правової бази зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень у цій сфері. Актуальність дослідження також зумовлена потребою в науково обґрунтованих методах оцінювання впливу соціальних гарантій на економічні результати діяльності БП. Запровадження стратегічних підходів до управління соціальними гарантіями у рамках КСВ сприятиме формуванню сталого розвитку будівельної галузі, зменшенню соціальних ризиків та забезпеченню економічної стабільності підприємств.

Таким чином, розробка та впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ БП є важливим науковим і практичним завданням, що має значний вплив на соціально-економічний розвиток галузі та суспільства в цілому.

Останні дослідження та публікації відзначають актуальність проблеми розвитку економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності, особливо в будівельній галузі. Це питання є об'єктом уваги як іноземних, так і вітчизняних вчених. У дослідженнях значна

увага приділяється ролі КСВ у забезпеченні соціальної стабільності, підвищенні задоволеності працівників та формуванні стійкого розвитку підприємств. Серед авторів, які досліджували ці аспекти, можна відзначити Андріяш В., Баюра Д. О., Березюк К.М., Бєлєнкова О.Ю., Грішнова О.А., Денисенко Л.О., Заєць Т.О., Згалат-Лозинська Л.О., Каліна І.І., Лич В.М., Локтіонова Я.Ф., Стоянець Н., Супрун Н. А., Ушенко Н.В., а також іноземних вчених, таких як Bowen H. R., Carroll A. B., Samuel F., Friedman M., Freeman R. E. та Porter M.E. Актуальними є дослідження щодо механізмів реалізації соціальних гарантій, таких як забезпечення гідних умов праці, соціального захисту працівників і підвищення їх професійного рівня. Важливим аспектом є також формування економічних стимулів для підприємств, які активно впроваджують КСВ, і розвиток нормативно-правової бази, що сприяє посиленню відповідальності бізнесу за соціальну складову.

Особливу увагу привертають питання впливу соціальних ініціатив на ефективність будівельних підприємств, зокрема їх конкурентоспроможність, репутацію і залучення інвестицій. У цьому контексті праці таких вчених, як Е. Лібанова, О. Грішнова, А.Колот, Л. Шевченко, сприяють розумінню зв’язку між соціальними гарантіями та економічними результатами. Проте низка аспектів, зокрема інтеграція соціальних гарантій у загальну стратегію підприємств будівельної галузі, оцінка їхньої ефективності та економічної доцільності, залишаються недостатньо дослідженими. Це визначає необхідність подальшого аналізу та розробки рекомендацій для практичного впровадження економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у БП, що є актуальною темою для подальших наукових досліджень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Проведені в роботі дослідження та одержані результати за змістом і тематичною спрямованістю відповідають планам науково-дослідних робіт кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування Київського національного університету будівництва і архітектури: «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» (№ держреєстрації 0120U000356) та

«Удосконалення організації та методології обліку, аудиту та оподаткування в умовах формування економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» (№ держреєстрації 0119U000533), в яких здобувачка брала участь як виконавець.

Мета та завдання дослідження. Мета роботи полягає у розробленні науково обґрунтованих теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій для створення ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств, що сприятиме зміцненню соціальної стабільності, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та сталому розвитку підприємств будівельної галузі.

Для досягнення зазначеної мети роботи сформульовані та вирішувались наступні **завдання дослідження:**

– розвинути концептуальні теоретичні підходи до трактування корпоративної соціальної відповідальності та визначити місце соціальних гарантій у процесі її формування в аспекті забезпечення сталого розвитку бізнесу та суспільства;

– конкретизувати теоретичне трактування сутності та компонентного складу організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності;

– розробити методичний інструментарій оцінювання стану забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної соціальної відповідальності, що враховує галузеві особливості будівельного сектору України;

– систематизувати теоретико-методичні підходи та сформувати модель прикладного діагностичного базису для комплексної оцінки стану функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ будівельних підприємств України;

– проаналізувати ефективність функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств у сучасних умовах;

– оцінити рівень забезпеченості соціальних гарантій для працівників вітчизняних будівельних підприємств та визначити проблеми та напрями його зростання;

– розробити модель та визначити стратегічні напрями удосконалення забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств;

– обґрунтувати напрями впровадження ESG-практик у діяльність вітчизняних будівельних підприємств;

– розробити методико-прикладний інструментарій реалізації індивідуалізованих соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств.

Об’єктом дослідження виступає процес забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій формування і реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Методи дослідження. У процесі виконання дисертаційного дослідження використовувалися наукові методи, що забезпечують комплексне вивчення теоретико-методологічних основ формування та впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств. Зокрема, історико-логічний метод застосовувався для аналізу етапів розвитку та еволюції концепцій соціальних гарантій і корпоративної відповідальності. Поєднання методів аналізу та синтезу дозволило системно дослідити взаємозв’язок економічних механізмів із забезпеченням соціальних гарантій та їх вплив на соціальну стабільність працівників. Порівняльний метод використовувався для оцінки практик забезпечення соціальних гарантій у БП різних регіонів і виявлення найефективніших підходів. Методи експертних оцінок та економіко-статистичного аналізу сприяли вивченню соціально-економічних показників, що

впливають на рівень соціальних гарантій, та розробці рекомендацій щодо вдосконалення економічного механізму їх забезпечення. Комплексний підхід до використання зазначених методів забезпечив обґрунтованість висновків і рекомендацій щодо підвищення ефективності системи соціальних гарантій у межах корпоративної відповідальності будівельних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних і практичних засад забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ будівельних підприємств в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

В даній роботі удосконалено:

– *організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій* шляхом структуризації на п’ять взаємопов’язаних блоків (інституційний, економічний, організаційний, інформаційно-технологічний та соціально-партнерський), що, на відміну від існуючих підходів, враховує одночасно традиційні та додаткові (екологічні, соціально-трудові, громадянські, антикризові) рівні КСВ. Його дія спрямована на дотримання етичних норм та виконання зобов'язань перед ключовими стейкхолдерами: працівниками, партнерами, споживачами та громадами. Особливу увагу приділено цифровізації звітності та створенню гібридної методики оцінювання КСВ на основі інтегрального індексу, порогових стандартів ISO 26000/45001, бенчмаркінгу та елементів «дерева відмов»;

– *методичний інструментарій оцінки рівня дотримання соціальних гарантій на підприємствах будівельного сектора,* що ґрунтується на основі застосування трирівневої ієрархічно-індексної моделі із таксономічною логікою групування, яка охоплює ключові компоненти соціального захисту працівників та кількісно вимірює їх через систему показників із подальшою інтегральною оцінкою. Наукова новизна полягає у самому поєднанні елементів моделі: від ієрархії критеріїв до інтегрального індексу та інтерпретаційної шкали, що дозволило отримати об’єктивну картину рівня дотримання соціальних гарантій і розробити інструмент моніторингу. Дана методика може бути використана не

тільки для підприємств будівельного профілю, а й інших підприємств виробничих галузей;

– *концептуально-методичний підхід до оцінки ефективності функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств шляхом побудови моделі прикладного діагностичного базису,* який охоплює структуровану сукупність взаємопов'язаних етапів: правового аналізу, оцінки соціально-економічного середовища, вивчення внутрішньокорпоративних політик, ідентифікації індикаторів ефективності, дослідження очікувань стейкхолдерів і аналізу потенційних ризиків. Запропонована модель забезпечує багатовекторну, практико-орієнтовану оцінку стану реалізації соціальної політики підприємства, дозволяє здійснювати її порівняльний аналіз у динаміці, виявляти зони дисбалансу, формулювати таргетовані управлінські рішення та адаптувати механізм соціальних гарантій до сучасних умов господарювання та викликів сталого розвитку. Такий підхід підвищує релевантність КСВ-практик до стратегічних цілей підприємства, сприяє їхній інституціоналізації та інтеграції до системи ESG-менеджменту;

– *практичний інструментарій ідентифікації стану реалізації соціальних гарантій* в умовах війни для працівників будівельних підприємств шляхом обчислення рівня задоволення критеріїв соціально-трудових гарантій за допомогою порівняльної моделі та експертних досліджень релевантних даних. Даний інструментарій формує *аналітичний базис управлінської регламентації* управлінських рішень, що ґрунтується на оцінці рівня впливу окремого елемента соціальних гарантій на ефективність діяльності будівельних підприємств, що забезпечує гармонізацію інтересів працівників і роботодавців та адаптацію КСВ до трансформаційної економіки України в умовах високої турбулентності;

дістало подальшого розвитку:

– категоріальний апарат формування системи соціальних гарантій у підсистемі корпоративної відповідальності підприємств, зокрема :

теоретично обґрунтовано й концептуально розширено класичну піраміду корпоративної соціальної відповідальності А. Керролла шляхом інтеграції чотирьох додаткових рівнів – екологічної, соціальної, громадянської та антикризової (військової) відповідальності, що дало змогу врахувати особливості виробничих галузей, зокрема, будівельної та сучасні проблеми (зокрема умови воєнного часу) у межах концепції КСВ;

поглиблене визначення сутності КСВ – сформульовано як інтегровану у корпоративну стратегію багаторівневу управлінську концепцію, що добровільно й системно поєднує вісім типів зобов'язань (економічні, правові, етичні, філантропічні, екологічні, соціальні, громадянські та антикризові) для балансу між максимізацією прибутку і довгостроковим суспільним добробутом через прозору поведінку й активну взаємодію зі стейкхолдерами;

соціальні гарантії у процесі формування КСВ запропоновано розглядати як нормативно закріплений державний і корпоративний інструмент, інтегрований у стратегію підприємства через системи добровільного й обов'язкового страхування, матеріальне та житлове забезпечення; такий підхід, по-перше, підвищує добробут працівників і знижує соціальні ризики, а по-друге, формує партнерські взаємини бізнесу, держави та суспільства, сприяючи досягненню цілей сталого розвитку;

– *уточнено та надано авторське визначення категорії організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій* пропонується розглядати як систему взаємопов'язаних принципів, методів, важелів та інструментів, що добровільно застосовуються підприємством для імплементації соціально-відповідальної поведінки. *Розроблено концепцію інтеграції соціальних гарантій у внутрішню та зовнішню політику КСВ будівельних підприємств* через механізм професійного самоврядування. Реалізація запропонованої концепції узгоджує внутрішні стандарти соціального захисту працівників із зовнішніми соціальними зобов'язаннями бізнесу та підвищує ефективність КСВ-ініціатив;

– *сформовано адаптовану до воєнних і поствоєнних умов методичну основу інтеграції ESG-практик* у будівельну галузь України, розроблено концептуальну схему її впровадження, що поетапно охоплює передпроєктну екологічну оцінку, соціальне залучення громад, корпоративний контроль і нефінансову звітність; обґрунтовано алгоритм оцінювання рівня реалізації ESG із системою кількісних і якісних індикаторів, цифровим маркуванням даних і управлінським зворотним зв'язком; уточнено класифікацію переваг і проблем застосування ESG у будівництві за рахунок виокремлення антикризового (військового) виміру, який враховує потребу захисту персоналу й відновлення критичної інфраструктури; а також обґрунтовано механізм державного стимулювання ESG-діяльності будівельних підприємств через податкові преференції, "зелений" фінансовий скринінг і пріоритетний доступ до фондів відбудови, що забезпечує мультиплікативний ефект для сталого розвитку галузі та економіки країни;

– *методичний підхід до оцінювання стану забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ,* яка грунтується на оцінці організаційних, економічних, фінансових, нормативно-правових та комунікаційно-контрольних інструментів, що дозволило ідентифікувати стан дотримання соціальних гаратній на будіельних підприємствах. Такий механізм, на відміну від існуючого, забезпечує повний цикл реалізації соціальних програм - від планування і фінансування до моніторингу та коригування.

– *методико-прикладний інструментарій формування індивідуалізованого соціального пакета FlexChoice*, який ґрунтується на комплексній оцінці посад та забезпечує багатовимірну диференціацію соціальних гарантій відповідно до реального внеску працівників у результативність функціонування будівельного підприємства та їх права на вибір пріоритетних соціальних послуг згідно з персоналізованим лімітом балів. Цей підхід доповнюється обґрунтуванням організаційно-економічного інструментарію для збалансування соціальних витрат через цільове спрямування ресурсів на найбільш критично важливі для працівників категорії гарантій, що

сприяє підвищенню рівня внутрішньої справедливості та прогнозованості соціальної політики підприємства, а також формуванням комплексу управлінських рішень, спрямованих на зростання задоволеності персоналу та зниження плинності кадрів у виробничих підрозділах. У сукупності це забезпечує раціональне використання соціальних витрат, підвищення рівня лояльності та соціальної стабільності персоналу, що є запорукою сталого розвитку будівельного підприємства.

Практичне значення дисертаційної роботи полягає у тому, що завдяки комплексному науковому дослідженню проблем формування економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств були вдосконалені теоретичні концепції та надані обґрунтовані рекомендації щодо розробки та впровадження економіко-аналітичних інструментів для оцінки стану використання соціальних гарантій у цих підприємствах. Зокрема результати дисертаційного дослідження були апробовані й упроваджені на низці суб'єктів господарювання та в громадському середовищі: у ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» методичний підхід до комплексної оцінки соціальних гарантій став підґрунтям для оновлення положень колективного договору, розширення страхових механізмів і процедур соціального реагування, що спричинило покращення психологічного клімату, підвищення продуктивності праці та зміцнення лояльності персоналу; громадська організація «Інститут формування та розвитку громадянського суспільства "Цифрове віче"» інтегрувала стратифіковані анкети, агрегований індекс забезпеченості, програми психологічної підтримки та інструменти моніторингу у власну аналітичну й адвокаційну практику, формуючи доказову базу для інклюзивної політики КСВ у галузі; у ТОВ «Д-І-М» запроваджено систему FlexChoice, що спирається на інтегральне оцінювання посад і дає змогу формувати персоналізовані пакети соціальних послуг, у результаті чого підвищено внутрішню справедливість та знижено плинність кадрів; у ТОВ «Демі-Луне» удосконалено ESG-стратегію шляхом введення індикативного екологічного моніторингу, стратифікованої оцінки потреб працівників і постійно

діючого дорадчого органу з ESG-управління, що посилило інтеграцію принципів сталого розвитку в систему корпоративного управління. Методологічна новизна роботи полягає у створенні цілісної та ресурсоощадної методики, яка поєднує кількісні, якісні й управлінські інструменти й придатна до застосування навіть на малих та середніх будівельних підприємствах, відповідаючи принципам цифрової демократизації та інклюзивного управління персоналом.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною та завершеною науковою роботою. Основні науково-практичні результати досліджень та рекомендації, наведені в дисертації і виносяться на захист, отримані автором особисто.

Апробація результатів наукових досліджень. Отримані результати досліджень були представлені на 8 міжнародних конференціях: III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрями розвитку» (Київ, 2022 р.); VIII міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (Київ, 2023 р.); III Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу» (Київ, 2023 р.); Міжнародна конференція «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (Київ, 2023 р.); XXXVI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів (Дніпро, 2024 р.); IX Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (Київ, 2024 р.); II Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу» (Київ, 2024 р.); Progressive Opportunities and Solutions of Advanced Society: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Internet Conference (Dnipro, 2024).

Також отримані результати досліджень висвітлювалися та обговорювалися на 3 всеукраїнських науково-практичних конференціях: VI Всеукраїнська звітна науково-практична конференція «Проблеми і перспективи соціально-

економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі» (Київ, 2022 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення» (Харків, 2024 р.); XI Всеукраїнська науково-практична конференція «Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики» (Полтава, 2024).

Публікації наукових досліджень. Основні положення та результати проведених досліджень за темою дисертації опубліковано у 20 наукових праць, у тому числі: 5 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 1 – у періодичних наукових фахових виданнях інших держав, які входять до ЄС; 11 тез наукових доповідей в збірниках матеріалів міжнародних конференцій та 3- в українських наукових рецензованих виданнях.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 218 сторінок комп’ютерного тексту, містить 25 таблиць, 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1. Концепції корпоративної соціальної відповідальності та місце соціальних гарантій у процесі її формування в аспекті забезпечення сталого розвитку

У сучасних умовах ведення бізнесу концепція корпоративної соціальної відповідальності (далі - КСВ) набуває дедалі більшого значення як чинник стійкого розвитку підприємств. Вона охоплює широкий спектр взаємодії бізнесу із суспільством, зокрема питання етики, охорони довкілля, добробуту працівників та партнерства з громадою. Особливу увагу в структурі КСВ посідає забезпечення соціальних гарантій, що є важливим інструментом формування позитивного соціального іміджу компанії. Соціальні гарантії відіграють роль не лише як елемент турботи про персонал, а й як засіб підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів. Зокрема, у будівельній галузі, яка характеризується високим рівнем виробничих ризиків та нестабільністю зайнятості, питання соціальної відповідальності набувають особливої актуальності. Забезпечення належних умов праці, страхування, підтримки у випадку непрацездатності та пенсійного забезпечення формує основу для зміцнення внутрішньої стабільності підприємства. Крім того, соціальні гарантії виступають важливим чинником у системі мотивації персоналу та підвищення довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. Тому важливо дослідити, яким чином різні концепції КСВ інтегрують соціальні гарантії в загальну систему корпоративної політики.

Теоретичні засади формування та еволюції концепції корпоративної соціальної відповідальності стали предметом наукових розвідок таких дослідників, як Г. Боуен [1], Р. Агілера, С. Вільямс, Дж. Ганапаті, Д. Рупп [2], Д. Баден [3], С. Баттачарія, С. Сен, Д. Коршун [4], М. Вебер [5], А.Керолл [6], П.

Котлер, Н. Лі [7], Дж. Марлер, Дж. Будроу [8], Д. Маттен, Дж. Мун [9], М.Фрідман [10] та інших. Центральним поняттям у межах соціально орієнтованого управління підприємством виступає термін «*корпоративна соціальна відповідальність*».

Аналіз наукової літератури свідчить про відсутність єдиного, загальновизнаного визначення поняття КСВ. Наприклад, у класичній роботі Говарда Боуена КСВ розглядається як «зобов'язання бізнесменів реалізувати ті політики, ухвалювати такі рішення або дотримуватися лінії поведінки, що відповідають цілям і цінностям суспільства» [1, с. 6.]. А. Каррол, доповнюючи цей підхід, визначає КСВ як «соціальну відповідальність бізнесу, що охоплює економічні, правові, етичні й філантропічні очікування суспільства щодо організацій у конкретний момент часу» [11]. Інші автори використовують широке коло споріднених понять — корпоративна етика, стратегічна філантропія, соціально орієнтоване інвестування, стейкхолдерський підхід тощо, що ілюструє неоднозначність термінології [12]. Водночас сучасні стандарти, такі як ISO 26000, намагаються узагальнити підхід, визначаючи КСВ як «зобов'язання організації за наслідки її рішень і діяльності для суспільства та навколишнього середовища, яке реалізується через прозору й етичну поведінку, спрямовану на стале розвиток» [13]. Через таку семантичну фрагментацію виникає потреба у формуванні уніфікованої концепції, що охоплюватиме ключові аспекти КСВ та забезпечуватиме узгодженість наукових досліджень і практичних підходів до її реалізації.

Загалом у науковому дискурсі нараховується близько двадцяти підходів до визначення сутності КСВ, кожен з яких репрезентує специфічне бачення ролі підприємства в суспільному розвитку. Така термінологічна розбіжність ускладнює зіставлення результатів емпіричних досліджень і знижує можливість точного аналізу ефективності впровадження принципів КСВ. Складність цієї розбіжності також зумовлена міждисциплінарним характером підходів до формування концепції КСВ, що охоплюють сфери менеджменту, соціології, філософії, психології та інших наук. Усе це вказує на потребу в подальшому

теоретико-методологічному узагальненні та формулюванні інтегрованого наукового підходу до розуміння КСВ та визначенні місця соціальних гарантій у її структурі.

Наукове осмислення корпоративної соціальної відповідальності розпочалося ще у 1950-х роках у США, коли Г. Боуен визначив її як політику та дії бізнесу, що узгоджуються із суспільними цінностями [1, с.6]. У 1960-70-х роках, на тлі посилення громадських рухів, зміст КСВ розширився, включивши вимоги щодо екологічної безпеки та дотримання прав людини. Така тенденція викликала дискусії: прихильники (К. Девіс, Х. Уолліч [14-16]) доводили, що соціальна активність відповідає довгостроковим економічним інтересам компаній, тоді як представник неоліберальної школи М. Фрідман наполягав, що єдиною відповідальністю бізнесу є максимізація прибутку [17].

Пошук балансу між соціальними та економічними цілями призвів до появи концепції «корпоративної соціальної діяльності» (CSP). Ключовою у цьому напрямі стала тривимірна модель А. Керролла (1979), яка інтегрувала чотири рівні відповідальності підприємства: економічний, правовий, етичний та філантропічний [11]. Модель стала фундаментальною для подальших досліджень, зокрема для спроб В. Фредеріка систематизувати еволюцію концепції через ідеї корпоративної відповідальності (CSR-1), чутливості (CSR-2) та моральної сумлінності (CSR-3) [18].

У 1990-х роках відбувся стратегічний поворот у розумінні КСВ, пов'язаний із поширенням стейкхолдерської теорії Е. Фрімана (1984) [19]. Такий підхід обґрунтовував необхідність врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, громад), а не лише акціонерів. Таким чином, сучасне розуміння КСВ сформувалося як результат синтезу економічної, управлінської, соціологічної та етичної наукової думки.

Теорія управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерська теорія), запропонована Е. Фріманом [19], стала концептуальною основою сучасного розуміння КСВ, змістивши акцент з максимізації прибутку на створення цінності для всіх сторін, що впливають на діяльність компанії. Розвиток цього підходу

сприяв інституціоналізації КСВ через розробку міжнародних стандартів, таких як Глобальний договір ООН, GRI та ISO 26000:2010. Останній визначає соціальну відповідальність як зобов'язання організації щодо наслідків її рішень для суспільства та довкілля, яке реалізується через прозору та етичну поведінку, спрямовану на сталий розвиток [13].

Паралельно з КСВ розвивалися суміжні поняття, зокрема «корпоративна стійкість» та «корпоративне громадянство». Корпоративна стійкість, за визначенням Т. Діллі ка і Д. Хокертса, полягає у гармонізації потреб бізнесу та інтересів стейкхолдерів, часто з більшим акцентом на екологічному вимірі [20]. У цьому контексті сталий розвиток розглядається як мета, а КСВ — як механізм її досягнення. Концепція корпоративного громадянства, що походить з політичної науки, трактує компанії як соціальні інститути, які мають брати активну участь у житті громади, що, на думку А. Керролла, є проявом їхньої соціальної залученості [21].

Практична реалізація КСВ знаходить вираження у конкретних соціальних ініціативах, які Ф. Котлер і Н. Лі класифікували на шість типів, включаючи соціальний маркетинг, філантропію та волонтерство [7]. Важливими інструментами імплементації стали нефінансова звітність (звіти зі сталого розвитку) та соціально відповідальне інвестування (SRI) — підхід, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські фактори в інвестиційний процес. Д. Баюра визначає соціальне інвестування як найвищу форму КСВ, що передбачає довгострокове фінансування проєктів задля досягнення суспільного ефекту та підтверджує конвергенцію між соціальною відповідальністю та загальною ефективністю бізнесу [22].

Українські науковці, зокрема Буковинська М. П. [23], Глєбова А. О., Маховка В. М., Шулигін С. А. [24], Каліна І.І. [25], Ушенко Н.В., Близнюк В.В., Дніпров О.С., Рідель Т.М., Курбала Н.В. [26] та інші, активно досліджують концепт корпоративної соціальної відповідальності як стратегічного інструменту управління. Їхні роботи зосереджені на вивченні КСВ у контексті соціально-економічної безпеки, інклюзивного розвитку, сталого використання

ресурсів та формування довготривалих партнерств із зацікавленими сторонами. У сучасних умовах КСВ розглядається не лише як добровільна ініціатива, а як необхідність адаптації підприємств до викликів глобалізації, екологічних змін та соціальних очікувань, з урахуванням національної специфіки та потреб українського суспільства.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити ключові питання, які формують зміст поняття корпоративної соціальної відповідальності у вітчизняному та зарубіжному науковому просторі. В табл.1.1 систематизовано основні визначення КСВ, що відображають еволюцію наукових поглядів та акценти сучасного дискурсу в цій сфері.

Таблиця 1.1

Основні визначення корпоративної соціальної відповідальності у науковій літературі

№	Автор	Визначення
1.	Г. Боуен	Політика, рішення та дії бізнесу, які узгоджуються із суспільними цінностями та очікуваннями [1]
2.	М. Фрідман	Єдиною соціальною відповідальністю бізнесу є максимізація прибутку в межах законодавства [17]
3.	А. Керролл	Чотирирівнева модель відповідальності підприємства: економічна, правова, етична та філантропічна [21]
4.	Р. Е. Фріман (стейкхолдерська теорія)	Необхідність врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, громад) та створення цінності для них, а не лише для акціонерів [19]
5.	ISO 26000:2010	Це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору й етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, включаючи охорону здоров'я та добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, інтегрована у всю діяльність організації і практикується в її взаємовідносинах [13].
6.	Ф. Котлер і Н. Лі	Реалізація шести типів соціальних ініціатив, включаючи соціальний маркетинг, корпоративну філантропію та волонтерство [7]
7.	В. Андріяш, С. Верба	«обов’язкова відповідальність компанії перед всіма людьми та організаціями, з якими компанія взаємодіє під час своєї діяльності; особливий вид політики, який свідомо та цілеспрямовано обирається організацією з метою не просто існування й отримання прибутку, але й добровільного внеску в розвиток сучасного суспільства та держави» [27, с.11]

Продовження табл.1.1

8.	О.Ю. Бєлєнкова, Я.Ф. Локтіонова	«Це комплексне, багатовимірне поняття, що включає соціальні, економічні й екологічні аспекти діяльності підприємств. Впровадження КСВ сприяє гармонійному розвитку взаємозв'язків між бізнесом, працівниками, місцевими громадами та державою, створюючи умови для сталого довгострокового розвитку. Через реалізацію соціально відповідальних практик підприємства можуть вирішувати комплекс завдань, зокрема, зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище, оптимізувати використання ресурсів, підтримувати місцеві громади та підвищувати рівень соціального захисту своїх працівників» [28, с.96].
9.	О.В. Будько, О.В. Брежнєва-Єрмоленко	це направлена на сталий розвиток активна соціальна позиція суб'єкту підприємництва по сумлінному «виконанню нормативно-правових актів, стандартів й угод у рамках соціального партнерства, а також добровільно прийнятих додаткових зобов'язань із задоволення економічних і соціальних потреб, внутрішніх і зовнішніх зацікавлених осіб і суспільства у цілому» [29, с.11-12]
10.	І. М. Вітковська	«характеристика дій соціальних суб’єктів, що відображає виконання ними соціальних зобов’язань, відповідність поведінки суспільним нормам та інтересам, а також усвідомлення наслідків своєї діяльності для суспільства та найближчого оточення» [30]
11.	Т.О. Заєць, Л.О. Денисенко	«це обов’язкова відповідальність компанії перед всіма людьми та організаціями, з якими компанія взаємодіє під час своєї діяльності; особливий вид політики, який свідомо та цілеспрямовано обирається організацією» [31]
12.	А. М. Колот, О. А. Грішнова	«є досягненням комерційного успіху шляхами, що ґрунтуються на етичних нормах поваги до інших людей, спільнот, суспільства, навколишнього середовища»[32, с. 34-35]
13.	С.О. Левицька	«це забезпечення економіко-правових та організаційних заходів використання, збереження та розвитку трудових ресурсів підприємства на засадах виконання соціальних програм як складових збалансованої соціально-економічної та екологічної господарської діяльності» [33, с.115]
14.	О.О. Охріменко, Т. В. Іванова	«Це використання і дотримання суб’єктами суспільних відносин, приписів, соціальних норм, а у випадку їхнього порушення – застосування до порушника заходів впливу, передбачених цими нормами» [34]
15.	Н. А. Супрун	це комплекс цінностей, заходів і процесів, що відображають добровільне зобов’язання компанії щодо реалізації соціальних ініціатив (як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі), результати яких сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі, зміцненню її ділової репутації, вирішенню завдань сталого розвитку організації та суспільства в цілому [35]

Джерело: систематизовано автором на основі [1-35]

Аналіз табл. 1.1. дозволяє простежити еволюцію підходів до визначення корпоративної соціальної відповідальності: від вузькоекономічного трактування М. Фрідмана до комплексних інтегрованих моделей, що охоплюють соціальні, етичні, екологічні та стратегічні аспекти. Переважна більшість сучасних науковців розглядає КСВ як добровільну, але системну діяльність підприємств, спрямовану на досягнення балансу між прибутковістю та суспільним добробутом. Особливу увагу приділено участі зацікавлених сторін і взаємодії бізнесу з громадами, що посилює соціальну функцію компаній, зокрема у кризових, воєнних умовах. У галузі будівництва КСВ набуває особливого значення через екологічну чутливість і масштаб соціального впливу, що зумовлює потребу в інтеграції сталих та інклюзивних практик у стратегічне управління підприємствами.

Серед провідних тенденцій сучасного розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності варто виокремити посилення прагматичного підходу до її реалізації, що проявляється у зростанні уваги до взаємозв'язку між соціальними ініціативами компаній та їхніми економічними результатами. Дедалі частіше КСВ розглядається як стратегічний інструмент, здатний підвищити конкурентоспроможність підприємства та сприяти формуванню спільної цінності для бізнесу і зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі.

Отже, проведений аналіз наукових підходів виявив відсутність єдиного трактування сутності КСВ, що часто ототожнюється або пов'язується з такими термінами, як соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна та бізнес етика, стратегічна філантропія, соціальна діяльність корпорацій, соціальна чутливість компаній, корпоративна стійкість, корпоративне громадянство, соціально відповідальне інвестування тощо. У цьому контексті доцільним видається тлумачити КСВ як концептуальну модель, яка передбачає інтеграцію соціальних та екологічних принципів у бізнес-стратегію та операційну діяльність підприємства шляхом налагодження ефективної взаємодії з усіма групами стейкхолдерів.

Корпоративна соціальна відповідальність розглядається як досягнення

економічної ефективності шляхом дотримання етичних норм, з повагою до інтересів суспільства та навколишнього середовища. З іншого боку, її також можна трактувати як відповідальну позицію організації щодо власної продукції або послуг, ставлення до споживачів, працівників, партнерів і суспільства загалом. Такий підхід передбачає постійний діалог з громадськістю та активну участь у вирішенні соціальних проблем.

КСВ передбачає добровільне зобов'язання компаній сприяти добробуту суспільства через впровадження етичних і соціально значущих бізнес-практик, що виходять за межі формальних правових вимог. У широкому розумінні вона є відображенням впливу бізнесу на суспільство в цілому.

На початкових етапах концепція соціальної відповідальності обмежувалась питаннями трудових відносин: вчасною виплатою зарплат, сплатою податків, дотриманням трудового законодавства. Проте в умовах глобалізації та переходу до сталого розвитку її зміст істотно розширився.

Європейська комісія тлумачить корпоративну соціальну відповідальність як добровільне рішення компанії сприяти покращенню умов життя громадян і захисту навколишнього середовища. У «Green Paper» КСВ трактується як інтеграція соціальних та екологічних міркувань у щоденну діяльність компаній і їх взаємовідносини з усіма зацікавленими сторонами [36].

Подібний підхід закріпився й у США, де КСВ асоціюється з досягненням успіху на ринку через дотримання моральних і етичних принципів у відносинах із працівниками, громадами та навколишнім середовищем [27]. Отже, ключовими складовими КСВ є відповідальність підприємства за взаємодію з:

– діловими партнерами;

– споживачами товарів і послуг;

– власними працівниками;

– навколишнім середовищем;

– суспільством загалом.

Характерною ознакою КСВ є добровільність, що означає свідоме визнання компанією своєї ролі та впливу на різні аспекти суспільного життя, що

передбачає переорієнтацію частини прибутку на соціально значущі ініціативи, що відповідають цінностям сталого розвитку.

Щодо рівнів реалізації КСВ, то її поділяють на три основні типи [37]:

1. *Базовий рівень* – дотримання законодавчих вимог щодо сплати податків, виплати заробітної плати, створення нових робочих місць за можливості.

2. *Корпоративний рівень* – забезпечення умов для професійного розвитку працівників, їх добробуту та соціального захисту, включаючи навчання, медичне обслуговування, житлові програми тощо.

3. *Благодійний рівень* – підтримка суспільно значущих проєктів, надання допомоги вразливим категоріям населення, участь у волонтерських і меценатських ініціативах.

Таким чином, КСВ у сучасному вимірі постає як багатогранна концепція, що інтегрує соціальні, економічні та екологічні вимоги до діяльності бізнесу й сприяє гармонійному розвитку суспільства загалом.

КСВ може реалізовуватися як у внутрішній, так і в зовнішній площині. Реалізація у внутрішній стосується діяльності компанії у межах трудового колективу. Зокрема, йдеться про забезпечення безпеки праці, стабільності й соціальної значущості заробітної плати, додаткове медичне та соціальне страхування працівників, підтримку персоналу у кризових ситуаціях, а також розвиток людського капіталу через програми професійного навчання та підвищення кваліфікації [38].

Зовнішній вимір КСВ охоплює взаємодію компанії з широким колом зовнішніх стейкхолдерів. Серед його ключових напрямів – участь у благодійних та спонсорських проєктах, екологічна відповідальність, підтримка місцевих громад, партнерство з органами влади, активна позиція в розв’язанні соціальних проблем, а також відповідальне ставлення до якості товарів і послуг.

КСВ також базується на низці мотиваційних чинників. Серед них – необхідність інвестування в розвиток персоналу, що дозволяє зменшити рівень плинності кадрів і привабити висококваліфікованих фахівців. До інших важливих стимулів належать зростання продуктивності праці, формування

позитивного іміджу компанії, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, покращення публічного сприйняття у засобах масової інформації та посилення довіри до бренду [39]. Окрім цього, впровадження КСВ сприяє довгостроковій стабільності та стійкості бізнесу, відкриває додаткові можливості для залучення інвестицій, зокрема завдяки довірі до соціально відповідальних компаній, а також створює умови для збереження соціальної стабільності в суспільстві. Додатковими перевагами можуть бути податкові пільги, гранти та інші стимули з боку держави.

Аналізуючи сучасні тенденції, можна стверджувати - роль КСВ невпинно зростає, що зумовлено як внутрішніми трансформаціями в межах бізнес-структур, так і впливом глобальних змін – від модернізації корпоративного управління до активізації партнерства між державою та бізнесом у вирішенні соціальних викликів. Усе це підкреслює необхідність стратегічного підходу до КСВ як інструменту сталого розвитку та джерела довготривалої конкурентної переваги.

Агільєра Р.В., Рупп Д.Е., Вільямс К.А., Ганапаті Дж. розробили багаторівневу теоретичну модель, що пояснює зростаючу залученість бізнес-структур до КСВ через взаємодію суб’єктів на чотирьох рівнях аналізу: індивідуальному, організаційному, національному та транснаціональному. Дослідники систематизували мотиваційні установки (інструментальні, реляційні та моральні), які визначають дії цих суб’єктів, та сформували комплексну модель соціальних впливів, що як сприяють, так і перешкоджають формуванню соціально відповідальної поведінки організацій [2]. Бгаттачар'я Ч.Б., Сен С., Коршун Д. розглядають КСВ як інструмент HR-стратегії, що може бути ефективно використаний для залучення, мотивації та утримання працівників у конкурентному середовищі ринку праці [4]. На основі емпіричних даних дослідники доводять, що усвідомлена участь у КСВ сприяє формуванню ціннісної єдності між працівниками і компанією, посилює організаційну ідентичність та зміцнює внутрішню мотивацію [40]. М. Портер і М. Крамер акцентували увагу на концепції створення спільної цінності, що передбачає

поєднання економічної вигоди з вирішенням соціальних проблем [41, 42]. Не заперечуючи значущості наукових напрацювань зазначених дослідників, слід підкреслити, що в умовах сучасної України безпосереднє запозичення зарубіжних підходів до реалізації корпоративної соціальної відповідальності є ускладненим і потребує глибокої адаптації, що зумовлено істотними відмінностями в економічному потенціалі, ефективності функціонування національних інституцій та впливом воєнного стану на суспільно-економічні процеси. Бажання розбудови соціально орієнтованої моделі ринкової економіки входять в суперечності з процесами формування та перерозподілу державної власності, капіталізації активів в межах олігархічних та монопольних утворень. Наразі пріоритети бізнесу часто зміщені в бік виживання чи максимізації короткострокового прибутку, а не системних соціальних інвестицій, які є характерними для зрілих економік. Також, на відміну від розвинених країн, де соціальні гарантії та стандарти праці підтримуються потужною державною системою соціальних гарантій та розвиненими інститутами соціального діалогу, в Україні спостерігається інституційна слабкість щодо досягнення соціальної справедливості. Останнє проявляється у заниженні соціальних нормативів, браку дієвого механізму забезпечення гідної праці, що створює значний дисбаланс між очікуваннями працівників та можливостями підприємств. В результаті принципи КСВ реалізується переважно великими корпораціями, діяльність яких відповідає міжнародним стандартам [43]. Особливим чинником, що кардинально відрізняє український контекст, є повномасштабна війна.

В умовах глобальних змін, спричинених переходом до постіндустріальної моделі розвитку, посиленням інтеграційних процесів із Європейським Союзом та актуалізацією завдань у сфері сталого розвитку, тематика КСВ стала особливо значущою для української наукової спільноти. У контексті зростаючого визнання людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства, вітчизняні дослідники, зокрема А.М. Колот [44], О.А. Грішнова [45], К.М. Березюк [46], які у своїх працях обґрунтовують вагоме значення реалізації концепції КСВ в контексті зміни пріоритетів ведення бізнесу в умовах формування ринкових

відносин, розглядають її як основу подолання системної кризи в Україні на засадах становлення соціально відповідального управління персоналом. Наразі проблема підвищення обґрунтованості соціально-трудових нормативів та забезпечення гідних соціальних гарантій в сфері праці досі залишається невирішеною [47]. Відповідно необхідним є модернізація діючої системи соціальних стандартів і гарантій, політики соціального партнерства для стимулювання розвитку людського капіталу на усіх рівнях [26, с.651].

У продовження цих досліджень останніми роками зросла увага до прикладного аспекту реалізації КСВ, зокрема в контексті забезпечення сталого розвитку підприємств різних галузей, у виробничому секторі, будівництві. Окремі наукові праці присвячено питанням ефективної інтеграції КСВ у системи управління підприємств будівельної галузі [48, 49], а також у сталий розвиток міст як простору формування людського, соціального капіталу [50]. Серед авторів, які зробили суттєвий внесок у систематизацію методів оцінки КСВ та аналіз її інструментів, можна виокремити Бєлєнкову О. Ю. [28, 48], Локтіонову Я.Ф., Мацапуру О.В., Моголівця А.А. [49], Ушенко Н. В., Кожем’якіну С. М., Тупіку А. С. [50], Згалат-Лозинську Л.О [51]. У їхніх працях узагальнено підходи до оцінювання ефективності КСВ, визначено переваги, недоліки та методи застосування.

Ключовим елементом концептуальної моделі є забезпечення соціальних гарантій, які формуються на двох рівнях: *державному (обов'язковому) та корпоративному (добровільному).* Для визначення ролі та масштабу відповідальності бізнесу у цій сфері необхідно спершу проаналізувати базовий рівень соціального захисту, що встановлюється та забезпечується державою.

Соціальні гарантії являють собою комплекс державних зобов’язань, спрямованих на реалізацію фундаментальних соціальних прав та задоволення базових потреб населення . Вони охоплюють такі заходи, як пенсійне забезпечення, виплати у разі безробіття, медичне страхування, забезпечення соціального житла та інші форми матеріальної підтримки [52]. Основною метою цих гарантій є зменшення соціальної нерівності, захист найбільш вразливих

категорій громадян та забезпечення суспільної стабільності [53, с. 209]. Держава гарантує доступність соціальних благ і послуг через чинне законодавство та діяльність спеціалізованих інституцій, що забезпечує кожному громадянину гідний рівень життя. У цьому контексті соціальні гарантії визначаються як система закріплених на законодавчому рівні прав та зобов'язань, що націлені на підтримку добробуту працівників і їхніх родин. До таких гарантій належать: право на працю; створення безпечних та здорових умов праці; оплачувані відпустки; доступ до медичних послуг та пенсійного забезпечення; участь у системі соціального страхування; матеріальна підтримка у разі соціальних ризиків. У межах соціально-трудових відносин підприємства соціальні гарантії функціонують як сукупність обов'язкових організаційно-правових заходів для реалізації соціального захисту персоналу й зміцнення трудових прав працівників.

Державні соціальні стандарти та гарантії виступають ключовими інструментами реалізації соціальної політики та визначення рівня соціального розвитку держави. Вони забезпечують механізми втілення соціальних прав і гарантій громадян, закріплених у Конституції України, та визначають обсяг відповідальності держави перед населенням у сфері забезпечення належного рівня життя.

Згідно із Законом України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії», під соціальними стандартами розуміються закріплені в законодавстві нормативи або їх система, які використовуються для визначення рівня базових соціальних гарантій [54]. У свою чергу, державні соціальні гарантії охоплюють установлені законодавчими актами мінімальні показники оплати праці, доходів населення, пенсійного забезпечення, соціальної допомоги та інших соціальних виплат, що повинні забезпечити прожитковий мінімум і сприяти підтриманню соціальної стабільності.

Відповідно до чинного законодавства України, державні соціальні стандарти, гарантії та нормативи виступають базою для розрахунку видатків на соціальні потреби, а також є підґрунтям для формування державного і місцевих

бюджетів, а також бюджету соціальних фондів [54]. Однак результати аналізу свідчать, що обсяги соціальних видатків, затверджені у Законі України «Про Державний бюджет України», як правило, є нижчими за ті, що передбачені відповідними галузевими соціальними законами, що пов'язано, зокрема, з тим, що при визначенні розміру окремих видів соціальної допомоги у розрахунок береться не повний прожитковий мінімум, а його частковий рівень забезпечення для окремих демографічних груп населення, що суттєво зменшує обсяг нарахованих виплат [55].

Незважаючи на важливу роль державних соціальних стандартів і гарантій у забезпеченні соціальної стабільності, існує суттєва проблема з їх фактичною реалізацією через недостатнє фінансування, що підриває ефективність соціальної політики. Крім того, застосування часткового прожиткового мінімуму для окремих категорій населення створює нерівність у доступі до соціальних виплат, що може посилювати соціальну напругу та дискримінацію в суспільстві. Також варто звернути увагу на недостатній рівень адаптації соціальних стандартів до реальних економічних умов, що ускладнює їхнє виконання і ставить під сумнів здатність держави забезпечити належний рівень життя для всіх верств населення.

Недостатня професійність працівників органів влади, що проявляється в некомпетентності та недостатності моральних принципів, у сфері посилення соціальних гарантій призводить до загострення соціальної нерівності та зниження рівня життя значної частини населення України, особливо соціально вразливих груп. В умовах війни росії проти України проблема соціальної підтримки ускладнюється, оскільки значна частина ресурсів спрямовується на потреби оборони держави, а соціальні видатки бюджетів часто залишаються недостатніми, також посилюється вплив корупційної складової в системі управління. Відсутність дієвих механізмів контролю і моніторингу виконання соціальних зобов'язань у воєнний період створює загрозу послаблення соціальної стабільності та зростання соціальної напруги в суспільстві. Отже, в сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки першочерговим завданням є

формування системи загальновизнаних соціальних стандартів, які б визначали належний рівень та якість життя з урахуванням ефективних механізмів державних соціальних гарантій. У табл. 1.2. систематизовано комплексний підхід до формування системи соціальних стандартів і гарантій.

Таблиця 1.2

Структурно-функціональні елементи системи соціальних стандартів і гарантій

Основний елемент	*Складові компоненти*	*Характеристика*
Принципи формування системи соціальних гарантій та стандартів	- Законодавчо встановлені норми і стандарти - Науковість управління - Обґрунтованість норм - Загальний характер забезпечення - Гарантованість реалізації - Мобільність системи - Модульність структури - Прозорість управління - Відповідність потребам населення - Дієвість соціальних гарантій	Визначають загальні засади, на яких базується формування та функціонування системи соціальних стандартів і гарантій, забезпечуючи їх ефективність, адаптивність та прозорість.
Класифікація стандартів за призначенням	- Базовий соціальний стандарт - Стандарт соціальної послуги - Стандарт якості соціальної послуги	Включає нормативні акти і норми, які гарантують базові права громадян, визначають перелік соціальних послуг і забезпечують контроль якості їх надання.
Рівень якості стандартів	- Базовий мінімальний стандарт - Державні стандарти - Муніципальні стандарти	Визначають набір послуг і рівень якості, що гарантується державою та місцевими органами влади, включаючи мінімально необхідні стандарти для забезпечення гідних умов життя.
Форми соціальних гарантій	- Грошові виплати - Інструментальне забезпечення - Гарантоване працевлаштування - Матеріальні та нематеріальні гарантії - Гарантування гідного рівня життя	Представляють різні способи реалізації соціальних гарантій, які включають як прямі фінансові виплати, так і непрямі форми підтримки, спрямовані на забезпечення достойних умов життя громадян.
Соціальні гарантії, що надаються безкоштовно	- Безоплатні державні соціальні послуги - Безкоштовні послуги гарантованого мінімального рівня	Забезпечення населення соціальними послугами на безоплатній основі, гарантовані державою, що передбачають підтримку життєдіяльності та якості життя громадян.
Гарантії забезпечення соціальних прав громадян	- Освіта - Охорона здоров’я - Соціальні пільги та допомоги - Компенсації та підтримка в кризових умовах	Механізми, які гарантують громадянам доступ до базових соціальних прав, забезпечують компенсаційні та допоміжні заходи для підтримки життєдіяльності та соціального захисту.

Продовження табл.1.2

Соціальні гарантії за рівнем доходів	- Соціально припустимий мінімум - Соціально неприпустимий мінімум - Мінімальні рівні заробітної плати, пенсій, стипендій	Встановлюють межі забезпечення мінімальних доходів громадян, що дозволяють підтримувати гідний рівень життя, або забезпечують умови для фізичного виживання громадян у складних соціально-економічних умовах.

Джерело: розроблено автором на основі [56]

Важливою перевагою такого підходу до формування системи соціальних стандартів і гарантій є врахування принципів науковості, мобільності та прозорості, що забезпечує ефективність та адаптивність соціальних гарантій до сучасних потреб населення. Саме такий акцент підкреслює необхідність системного і гнучкого підходу у формуванні соціальної політики, що відповідає на виклики часу. Наприклад, базові соціальні стандарти чітко регламентуються нормативними актами, такими як мінімальний розмір заробітної плати, що гарантує економічну безпеку працівників. Диференціація стандартів за рівнем якості, зокрема на муніципальному рівні, дозволяє місцевій владі гнучко реагувати на специфіку потреб мешканців окремих громад, як введення додаткових пільг чи підтримки багатодітних родин. Проте, слід враховувати, що така диференціація може призводити до нерівності у доступі до соціальних гарантій між регіонами, що потребує додаткового контролю з боку держави. Важливими є форми соціальних гарантій, що включають не лише грошові виплати, але й забезпечення матеріальними ресурсами чи послугами, наприклад, забезпечення громадян медикаментами або житлом для соціально вразливих категорій. Безоплатні державні соціальні послуги, такі як освіта та охорона здоров’я, виступають базовими гарантіями соціальної справедливості та рівних можливостей. Гарантії забезпечення соціальних прав набувають особливого значення в кризових ситуаціях, особливо зараз в умовах війни в Україні, коли значні зусилля держави були спрямовані на підтримку найбільш постраждалих верств населення. Однак, з огляду на воєнний стан, існують суттєві виклики у своєчасності та повноті надання таких гарантій, що вимагає посилення контролю і реформ у відповідних сферах. Також важливим є чітке визначення соціально

припустимого мінімуму доходів, що дозволяє оцінювати ефективність соціальної політики і запобігати крайній бідності.

Державні соціальні стандарти слід розглядати як важливий інструмент для визначення пріоритетів у реалізації державної політики. Вони мають використовуватись під час формування бюджетів різних рівнів, соціальних фондів, встановлення міжбюджетних відносин, розроблення стратегічних програм соціально-економічного розвитку, а також для моніторингу досягнутого рівня соціальної та економічної безпеки й ефективності розподілу ресурсів [51]. Формування ефективної системи соціальних стандартів і гарантій, а також визначення методологічних підходів до їх розробки та вдосконалення дозволяє суттєво впливати на зміцнення механізмів соціального захисту, здійснювати державне регулювання рівня життя населення та адаптувати національне законодавство до міжнародних норм.

Під час формування соціальних стандартів доцільно враховувати два ключові питання: 1) стандартизацію соціальних прав громадян; 2) розробку норм, які визначають базовий рівень життя. Основною метою цього процесу є стабілізація соціальної ситуації в державі та зниження соціальних ризиків, що сприятиме зменшенню рівня соціального напруження в суспільстві [57].

Соціальні стандарти виступають важливим механізмом реалізації гарантованих Конституцією України прав громадян у сфері соціального забезпечення [58]. Вони є базою для розрахунку фінансових нормативів і розподілу бюджетних коштів. Таким чином, державні соціальні гарантії можна охарактеризувати як закріплені в законодавстві нормативи та вимоги до якості життя населення, засновані на науково обґрунтованих критеріях, показниках і параметрах, що забезпечують рівну доступність життєво необхідних благ для всіх громадян.

Розробка державних мінімальних соціальних стандартів здійснюється на основі єдиної правової бази та загальних методичних принципів. Законодавчо також визначено обсяг соціальних послуг, що надаються безоплатно або на пільгових умовах. У межах цих стандартів встановлюються мінімальні

показники для таких сфер, як освіта, охорона здоров'я, культура, наука, які враховуються при плануванні бюджетних асигнувань на фінансування відповідних галузей. Згідно з положеннями Декларації прав і свобод людини і громадянина, соціальні виплати, включаючи пенсії та допомогу, мають забезпечувати прожитковий рівень, не нижчий за той, що визначений чинним законодавством як мінімально допустимий [59].

На сьогоднішній день зобов'язання держави щодо забезпечення мінімального рівня соціальних гарантій повною мірою не реалізуються. Мінімальна заробітна плата, яка має переважно фіскальну функцію, фактично не відповідає встановленому прожитковому мінімуму. В сучасних умовах розвитку економіки доцільним є розрахунок прожиткового мінімуму із застосуванням статистичного, ресурсного та комбінованого підходів, що дозволить поступово збільшувати розмір мінімальної заробітної плати, пенсій, допомоги з безробіття та інших соціальних виплат до рівня, який відповідатиме визначеним соціальним стандартам.

Водночас ефективна реалізація системи соціальних стандартів і гарантій має ґрунтуватися на науково обґрунтованих підходах і передбачати дотримання збалансованих співвідношень між основними соціальними показниками. Забезпечення соціально-економічної стабільності, зменшення нерівності в доходах та рівні життя між окремими соціальними групами, а також підтримка сфер, що відповідають за надання соціальних послуг, повинні здійснюватися з урахуванням специфіки та соціально-економічних характеристик кожного регіону країни. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що впровадження нових стандартів у системі соціального захисту України має здійснюватися в межах державної політики, орієнтованої на поступову інтеграцію до європейських соціальних стандартів [60]. Ефективність надання соціальних послуг повинна оцінюватися не лише за обсягами, а й за впливом на якість життя отримувачів допомоги.

Нинішня система соціального захисту вимагає оновлених підходів до розробки та впровадження стандартів соціальних послуг, з урахуванням

принципів результативності та адресності. Важливо, щоб дотримання стандартів ґрунтувалося на високому рівні професійної підготовки персоналу соціальної сфери. Запроваджені стандарти мають забезпечити соціальним установам спроможність оперативно реагувати на потреби громадян і самостійно визначати найбільш ефективні способи вирішення конкретних соціальних проблем.

Водночас, модернізація загальнодержавної системи соціального захисту є лише одним з елементів забезпечення суспільного добробуту. Вагому і дедалі зростаючу роль у цьому процесі відіграє приватний сектор, який формує власні механізми соціального захисту на корпоративному рівні.

У межах сучасного управління дедалі більше уваги приділяється формуванню соціальних гарантій на рівні окремих підприємств. Корпоративні моделі соціального захисту ґрунтуються на принципах інтеграції етичних норм, соціальної відповідальності та стратегії сталого розвитку в систему управління персоналом і взаємодії із зовнішнім середовищем. Такі моделі орієнтовані на забезпечення гідних умов праці, охорону здоров’я працівників, розвиток людського капіталу та посилення внутрішньої згуртованості організацій. Важливою особливістю є те, що компанії самостійно визначають пріоритети соціального забезпечення, враховуючи галузеву специфіку, регіональний контекст і очікування зацікавлених сторін.

Сучасні підходи передбачають формування корпоративних політик, у межах яких передбачено комплекс заходів: від надання додаткових пільг до програм ментального здоров’я, інклюзивності, екологічної безпеки. Моделі стратегічної корпоративної відповідальності, зокрема ті, що базуються на концепції спільної цінності, націлені на досягнення соціального ефекту одночасно з бізнес-результатом. У міжнародній практиці набули поширення механізми звітування про нефінансові показники, які стали інструментом моніторингу ефективності соціальних програм. Наприклад, у звітах відповідно до GRI або ISO 26000 фіксуються результати у сферах гендерної рівності, охорони праці, освіти працівників [43].

Підприємства в Україні, орієнтовані на європейські стандарти, поступово впроваджують корпоративні системи соціального захисту, які доповнюють державну систему гарантій, що зумовлено потребою в утриманні кваліфікованих кадрів, зменшенні ризиків соціального напруження та зміцненні корпоративної репутації. Важливим інструментом у межах таких моделей є внутрішнє регулювання, що фіксує права й обов'язки сторін, а також систему контролю за їх дотриманням. В окремих випадках корпорації впроваджують моделі соціального партнерства з громадами чи освітніми установами, спрямовані на довгострокове забезпечення соціальних потреб.

Ефективність функціонування таких моделей визначається не лише кількістю впроваджених заходів, а й рівнем їх інтегрованості у стратегічне планування компанії. В умовах глобалізації саме корпоративний рівень соціальної політики здатен оперативно реагувати на нові виклики — економічні, демографічні, екологічні. Відтак, корпоративна модель соціальних гарантій виступає не лише складовою соціального захисту, а й інструментом забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах мінливого середовища.

Місце соціальних гарантій у структурі корпоративної соціальної відповідальності визначається як ключовий елемент, що відображає реальний стан соціального діалогу між роботодавцем і працівниками. Вітчизняні науковці, зокрема А. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко, Т. Бєляєва, Л. Ткаченко, наголошують, що система соціальних гарантій є основним інструментом соціального захисту працівників у межах КСВ, оскільки забезпечує належні умови праці, гідний рівень оплати, охорону здоров'я та професійний розвиток [61]. Соціальні гарантії, інтегровані у корпоративну політику, охоплюють не лише базові виплати, передбачені законодавством, але й розширений пакет пільг: медичне страхування, програми підтримки добробуту, гнучкі графіки роботи, компенсації витрат на навчання тощо.

У структурі КСВ соціальні гарантії тісно пов'язані з питаннями етичного управління, соціального діалогу, трудових відносин та дотримання трудових прав. Їх наявність сприяє створенню сприятливого мікроклімату в колективі та

забезпечує стійкий розвиток підприємства.

У будівельній галузі, де праця часто є фізично виснажливою та небезпечною, соціальні гарантії виконують також превентивну функцію щодо збереження життя і здоров'я працівників. Забезпечення відповідних умов охорони праці, страхування від нещасних випадків, профілактичні медичні огляди — усе це є невід'ємними питаннями.

Значення соціальних гарантій у контексті сталого розвитку полягає в тому, що вони виступають основою соціальної стабільності та сталого функціонування підприємств і громад. Соціальні гарантії забезпечують не лише базовий рівень добробуту працівників, але й сприяють досягненню балансу між економічними інтересами бізнесу та соціальними потребами суспільства [51].

У сучасних умовах, коли підприємства дедалі більше орієнтуються на довготривалу ефективність, соціальні гарантії розглядаються як стратегічний ресурс, що сприяє підвищенню залученості працівників, зниженню соціальних ризиків і зміцненню репутації компанії. Важливими питаннями є гендерна рівність, недискримінація, інклюзивність та рівний доступ до соціальних благ, які реалізуються через соціальні гарантії. Крім того, соціальні гарантії сприяють розвитку людського капіталу, що, у свою чергу, позитивно впливає на економічну результативність підприємств та їх конкурентоспроможність. Забезпечення соціальних гарантій у рамках КСВ сприяє реалізації головних цілей сталого розвитку - подолання бідності та зменшення нерівності, здоров'я і благополуччя, забезпечення умов гідної праці та економічного зростання. Відтак, соціальні гарантії виступають важливим інструментом формування інклюзивного суспільства, де кожен має доступ до соціального захисту та можливостей для розвитку. Соціальні гарантії в межах КСВ не лише забезпечують відповідність етичним і правовим нормам, але й сприяють довгостроковому сталому розвитку як підприємств, так і суспільства загалом.

В контексті визначення місця соціальних гарантій в системі КСВ пропонуємо уточнене визначення поняття: «с*оціальні гарантії»* - це нормативно закріплена система державних і корпоративних зобов'язань, інтегрована у

стратегію підприємства, яка через добровільне та обов’язкове страхування (медичне, пенсійне, від безробіття), житлові й інші матеріальні форми соціальної підтримки забезпечує реалізацію базових соціальних прав людини, підвищує добробут працівників, зміцнює партнерські взаємини між бізнесом, державою та суспільством і сприяє досягненню цілей сталого розвитку (подоланню бідності, зменшенню нерівності та забезпеченню гідної праці) [62].

Таким чином, соціальні гарантії виступають фундаментальним елементом корпоративної соціальної відповідальності, спрямованим на захист прав працівників, підвищення їх добробуту та формування довготривалих партнерських відносин між бізнесом і суспільством. Їх ефективна реалізація дозволяє не лише досягти внутрішньої стабільності в колективі, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Урахування соціальних гарантій у структурі КСВ свідчить про високий рівень відповідальності компанії, її здатність дотримуватись принципів етики, прозорості та сталого розвитку.

1.2. Теоретичні засади формування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій

В умовах посилення суспільних вимог до прозорості та відповідальності бізнесу, концепція корпоративної соціальної відповідальності трансформується з декларативної в імперативну складову стратегічного управління. Ефективна реалізація задекларованих соціальних принципів вимагає створення та впровадження дієвих інструментів, серед яких ключову роль відіграє організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій, що розглядається як комплексна система взаємопов'язаних організаційних структур, економічних важелів та управлінських рішень. Головне призначення такого механізму полягає в гармонійній інтеграції соціальних зобов'язань підприємства у його загальну бізнес-стратегію для досягнення сталого розвитку. Глибоке розуміння його сутнісних характеристик дозволяє обґрунтувати підходи до його конструювання та подальшої оцінки ефективності [63].

Формування та ефективне функціонування організаційно-економічного

механізму (ОЕМ) становить одну з базових передумов забезпечення сталого й конкурентоспроможного розвитку економічних систем. У межах сучасної наукової парадигми особливу увагу приділяють дослідженню ОЕМ у контексті реалізації соціальних гарантій, інтегрованих у систему корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Відсутність узгодженості між стратегічними соціальними та економічними пріоритетами підприємства може призвести до порушення функціональної цілісності механізму, що, у свою чергу, знижує його ефективність і обмежує позитивний вплив на рівень добробуту працівників і суспільства загалом [63].

Сутнісно, організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій є системою взаємопов’язаних принципів, методів, важелів та інструментів, що добровільно застосовуються підприємством для імплементації соціально-відповідальної поведінки. Його дія спрямована на дотримання етичних норм та виконання зобов'язань перед ключовими стейкхолдерами: працівниками, партнерами, споживачами та громадами [64].

Організаційно-економічний механізм виступає ефективним інструментом формування основ і стимулювання розвитку як окремих суб’єктів господарювання, так і економіки загалом. Забезпечення соціально-економічних потреб населення значною мірою залежить від функціонування організаційних та економічних важелів, що спрямовані на підтримку ключових, системоутворювальних секторів національного господарства, що зумовлює необхідність розробки науково обґрунтованих теоретико-методичних підходів до формування відповідних механізмів впливу [65]. Взаємодія організаційної та економічної складових у межах єдиного цілісного механізму створює умови для підвищення ефективності функціонування економіки та її суб’єктів. В умовах трансформації суспільних відносин і динамічного розвитку соціально-економічних процесів постає потреба у пошуку нових інструментів розв’язання економічних проблем. У цьому контексті особливої ваги набуває формування сучасного організаційно-економічного механізму на основі чітко окреслених теоретичних і методичних засад.

У науковій літературі поняття організаційно-економічного механізму трактується як системне утворення, що поєднує організаційні та економічні інструменти впливу на процес управління суб’єктами господарювання. Зокрема, економічний механізм часто розглядається як сукупність засобів, форм і методів впливу на матеріальні інтереси учасників виробничої діяльності через такі елементи, як ціноутворення, оплата праці, економічне стимулювання, система нормативів і критеріїв ефективності. При цьому організаційний механізм охоплює структурно-технологічні засоби реалізації управлінських рішень [66, с. с. 124].

Грішнова О. А., Василик О. В. трактують організаційно-економічний механізм як інструмент перетворення потреб суспільства в економічні результати, забезпечуючи зв’язок між цілями, мотивацією та результатами трудової діяльності [67]. У такому підході він виступає складовою системи управління, що здійснює регулюючий вплив на внутрішні та зовнішні виробничо-господарські процеси. Інші автори наголошують на функціональній активності цього механізму, яка забезпечує цілеспрямовану трансформацію управлінських впливів на об’єкт управління з досягненням конкретної результативності [68].

Дослідники Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шебаніна О. В., Лисенко Ю., підкреслюють, що організаційно-економічний механізм є не лише формою реалізації управлінських дій, а й важелем досягнення ефективності економічної діяльності підприємства через поєднання об'єктивних умов функціонування та суб'єктивних управлінських рішень [69, 70]. У контексті галузевих особливостей, зокрема у будівельному секторі, такий механізм повинен забезпечувати адаптивність, узгодженість складових і сприяти досягненню стратегічних і тактичних цілей соціально-економічного розвитку.

У цьому контексті організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій виконує роль інституційного інструменту реалізації соціальних орієнтирів бізнесу. Його ефективність залежить від здатності підприємства адаптувати внутрішню політику до зовнішніх викликів і очікувань

стейкхолдерів, забезпечуючи баланс між економічною результативністю та соціальною відповідальністю [3]. Для подальшої деталізації, ключові визначення поняття «організаційно-економічний механізм», що використовуються у науковій економічній літературі, систематизовано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Окремі визначення поняття «організаційно-економічний механізм» у вітчизняній економічній літературі

№	Автор	Визначення
1	Біла С.О.	особливий вид господарського механізму, що є сукупністю організаційно-економічних інструментів і методів впливу на процес… це сукупність організаційних та економічних форм і методів, пов'язаних в єдиний порядок будь-якого виду діяльності [71]
2	Бондар В.Ю.	«система скоординованих економічних елементів (правил, методів, інструментів та закономірностей), які відображають особливості діяльності підприємства, та їх взаємозв'язків і відповідно управління цими елементами з метою забезпечення високої ефективності діяльності підприємства в існуючому середовищі задля виконання поставленої мети» [72]
3	Бондаренко Ю.	комплекс методів, засобів, прийомів і правових форм що забезпечує регулювання організаційно-технічних, виробничо-технологічних і фінансово-економічних процесів та відносин з метою забезпечення розвитку економіки держави [73, с.109]
4	Грішнова О. А., Василик О. В.	цілісна система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на об'єкт управління і яка має результуючу реакцію [74, с. 22].
5	Новак Н. Г., Гаценко С. В.	сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, економічних і мотиваційних методів та інструментів, спрямованих на системну організацію й управління виробництвом, що мають специфічні особливості застосування. [75, с.119]
6	Пуцентейло П. Р.	«сукупність форм, інструментів і методів, що забезпечує ефективне функціонування виробничо-господарської системи у національній економіці, здійснює поглиблення галузевої і внутрішньогалузевої спеціалізації, розширення і розвиток виробничих зв'язків галузі…» [76, с.84]
7	Сидоренко І. В.	Це сукупність організаційних структур, економічних важелів та правових норм, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. [77, с.226]

Продовження табл.1.3

8.	Хоменко І., Волинець Л., Горобінська І.	«сукупність організаційно-економічних важелів, що впливають на економічні та організаційні параметри управління системою, яка сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отримання конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому … включає підсистеми прогнозування та планування розвитку, мотивації, організації та інформаційного забезпечення» [78, с.88-90]
9	Шаманська О.І.	сукупність організаційних та економічних методів, методик, інструментів та важелів, що забезпечують успішний розвиток … промисловості та сприяють зростанню ключових показників діяльності виробничих підприємств, посередницьких збутових та логістичних структур та націлені на досягнення стабілізації функціонування галузі у цілому та виявлення внутрішніх резервів зростання підприємств [79]
10.	Юрченко А.Ю	це сукупність усіх можливих практичних заходів, засобів та важелів організаційного й економічного характеру, відповідних структур та регуляторів, методів управління, управлінських рішень, за допомогою яких реалізується регіональна політика. [80, с.199-200]

Джерело: систематизовано автором

Проведений аналіз наукових підходів, систематизованих у табл. 1.3, засвідчує поступову еволюцію розуміння організаційно-економічного механізму в українській економічній науці. Ранні дослідження, представлені роботами Білої С.О. та Бондаря В.Ю., розглядали ОЕМ здебільшого через структурно-функціональний підхід, концентруючись на внутрішніх компонентах - плануванні, ціноутворенні, управлінні ресурсами та їх взаємодії. У працях Бондаренка Ю. і Грішнової О.А., Василик О.В., акцент було зміщено на цільову спрямованість механізму - автори трактують його як інтегровану систему методів, інструментів та правових форм для досягнення стратегічних цілей державного та корпоративного рівня. Новак Н.Г. і Гаценко С.В. розширили це бачення, систематизувавши взаємопов’язані організаційно-правові, економічні й мотиваційні важелі, які забезпечують гнучке управління виробництвом у мінливому середовищі. Підхід Пуцентейло П.Р. виокремлює роль механізму в поглибленні галузевої спеціалізації та розвитку виробничих зв’язків національної економіки. Сидоренко І.В. підкреслює значення організаційних

структур і правових норм для ефективного функціонування підприємств. Водночас сучасні дослідження - Хоменка І., Волинця Л. і Горобінської І., а також Шаманської О.І. і Юрченко А.Ю. - демонструють зрушення до відкритої, адаптивної моделі ОЕМ. Вони інтегрують у нього підсистеми прогнозування, планування, мотивації, організації та інформаційного забезпечення, що дозволяє поєднати імперативи сталого розвитку, стратегічної адаптації та інноваційної активності. Така трансформація відображає перехід від закритої системи внутрішніх впливів до відкритого комплексу, який забезпечує безперервну взаємодію підприємства. Водночас слід зазначити, що попри комплексність розглянутих підходів у попередньому аналізі, окремі важливі акценти залишились поза увагою, хоча вони є принциповими для поглибленого розуміння функціонального змісту ОЕМ. Зокрема, недостатньо висвітленою залишилася синергетична природа взаємодії його елементів. У працях Грішнової О.А., Василика О.В. та Шаманської О.І. підкреслюється, що саме міжелементна взаємозалежність і логічно зумовлене поєднання функціональних підсистем формує ефект управлінської синергії, завдяки якому ОЕМ не лише виконує регулювальні функції, а й здатен акумулювати додаткову результативність від інтеграції організаційних, правових, економічних і мотиваційних компонентів. Окрім того, актуалізації потребує теза про універсальність ОЕМ як адаптивного інструменту стратегічного розвитку не лише на рівні підприємства, а й у розрізі галузей, регіонів. Синтез наукових підходів (табл.1.3) дає підстави розглядати організаційно-економічний механізм як систему, що є придатною до модифікації з урахуванням просторових, галузевих [81], інституційних відмінностей та виконує функції операційного та стратегічного управління в динамічному економічному середовищі.

Таким чином, доповнення раніше проведеного аналізу цими положеннями дозволяє більш повно висвітлити багатовимірність ОЕМ як системи, що є не лише внутрішньо узгодженою, а й відкритою до зовнішніх імперативів та адаптивною до макроекономічних трансформацій.

Узагальнюючи наведені наукові позиції відповідно до завдань даного дослідження сформулюємо власне визначення. *Організаційно-економічний*

механізм забезпечення соціальних гарантій в системі КСВ – це цілісна, адаптивна система взаємодії організаційних, економічних, нормативно-правових та комунікаційно-контрольних елементів, які шляхом застосування відповідних методів, важелів та інструментів забезпечують інтеграцію соціальних зобов'язань у бізнес-стратегію підприємства для досягнення збалансованого економічного результату та сталого соціального ефекту.

Таблиця 1.4

Організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної соціальної відповідальності: теоретичний підхід

Категорія	*Складові компоненти*	*Функціональне призначення*	*Очікуваний результат*	*Приклади реалізації*
Організаційні інструменти	- Внутрішні політики - Корпоративні кодекси - Стандарти КСВ	Регламентують внутрішню діяльність підприємства щодо соціальних гарантій	Узгодженість дій між підрозділами, формування соціально відповідальної культури	Кодекс етики, політика охорони праці, положення про соц. пільги
Економічні важелі	- Оплата праці - Система мотивації - Соціальне страхування	Формують матеріальну базу для забезпечення гарантованого рівня життя	Підвищення добробуту працівників, зниження плинності кадрів	Бонусні системи, медичне страхування, премії
Фінансові інструменти	- Фонди соціального захисту - Цільові програми - Бюджетування соціальних витрат	Забезпечують фінансування заходів соціального характеру	Раціональне використання коштів, підвищення фінансової стабільності підприємства	Соцпакети, житлова підтримка, програми харчування
Нормативно-правове забезпечення	- Закони України - Внутрішні регламенти - Колективні договори	Визначають правові рамки реалізації соціальних зобов’язань	Забезпечення правового захисту працівників, дотримання норм трудового законодавства	Закон «Про працю», колективний договір, внутрішні положення, тощо
Комунікаційно-контрольні інструменти	- Система звітності - Моніторинг КСВ - Аудит та зворотний зв’язок	Забезпечують прозорість і ефективність реалізації соціальних гарантій, адаптацію до потреб стейкхолдерів	Посилення довіри, підвищення репутації підприємства, оперативне усунення недоліків	Звіт за стандартом GRI, внутрішній аудит, опитування працівників

Джерело: розроблено автором

Аналіз табл. 1.4 демонструє комплексний характер організаційно-

економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ. Останній забезпечує узгоджену дію організаційних, економічних, фінансових, нормативно-правових та комунікаційно-контрольних інструментів у процесі формування, реалізації та оцінювання соціально відповідальних практик. Структурно цей механізм включає п’ять взаємопов’язаних блоків (рис.1.1).

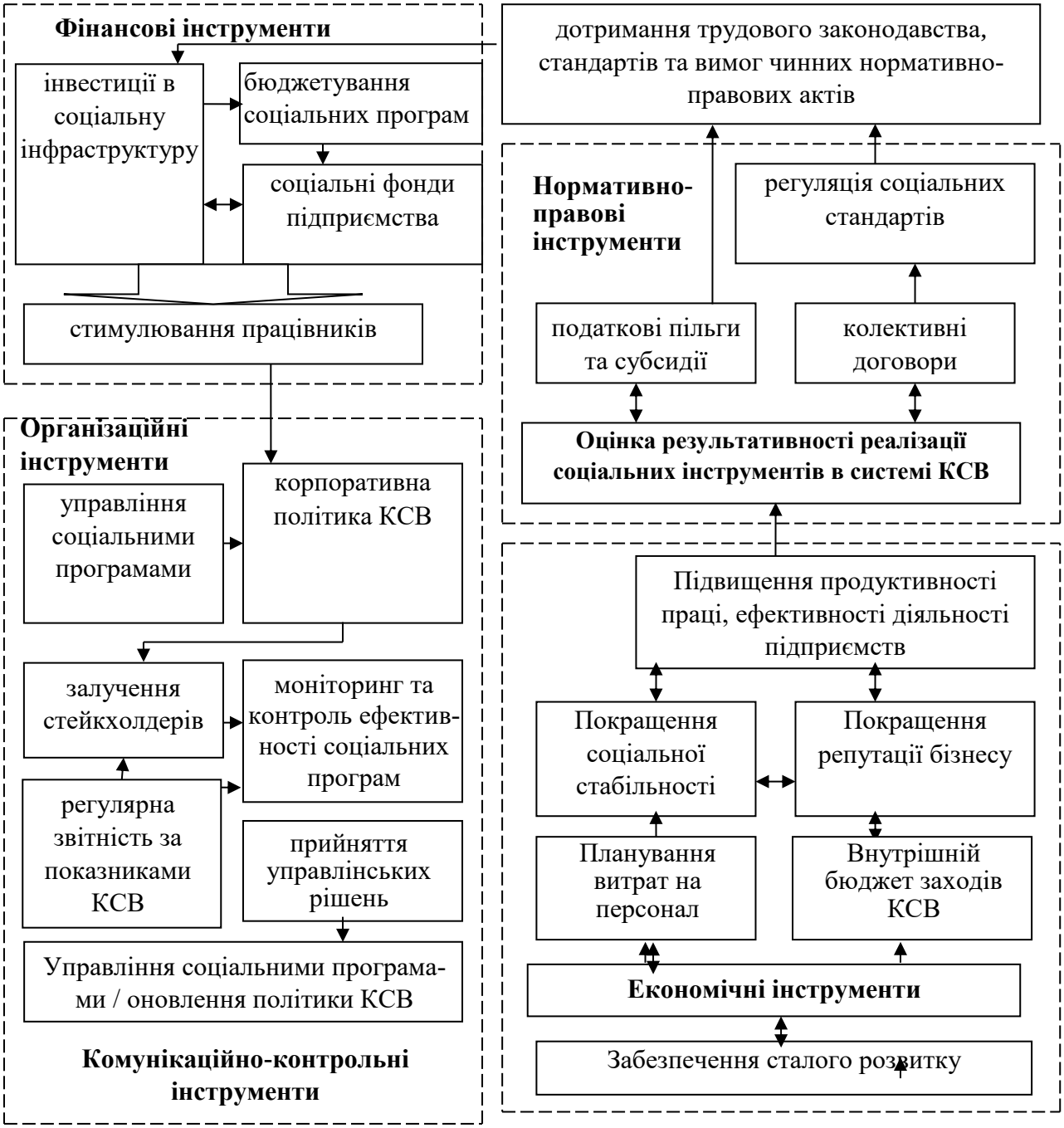

Рис. 1.1. Модель організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ

Джерело: розроблено автором [82 ,с.11]

Організаційні інструменти формують інституційне підґрунтя для реалізації КСВ, які охоплюють управління соціальними програмами, внутрішню регламентацію відповідальності, координацію діяльності підрозділів, а також інтеграцію принципів соціальної відповідальності у корпоративну культуру.

Економічні інструменти забезпечують матеріальну основу реалізації соціальних гарантій щодо оплати праці, індексації заробітної плати, преміювання, системи мотивації, соціальних пакетів та планування витрат на персонал, зокрема через перерозподіл частини прибутку на соціальні заходи.

Фінансові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного фінансування соціальних програм та включають формування соціальних фондів підприємства, бюджетування програм КСВ, залучення грантів і інших джерел фінансування, що створює фінансову стійкість і передумови для довгострокової реалізації КСВ.

Нормативно-правові інструменти гарантують юридичну легітимність дій підприємства в сфері соціальних гарантій, охоплюють дотримання трудового законодавства, реалізацію положень колективних договорів, галузевих угод та внутрішніх нормативних актів. З огляду на динамічність регуляторного середовища, цей блок потребує постійного оновлення.

Комунікаційно-контрольні інструменти орієнтовані на забезпечення прозорості процесів, моніторинг виконання зобов’язань, внутрішню звітність, опитування персоналу та зворотний зв’язок, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в потребах стейкхолдерів та є підставою для коригування соціальних програм в системі КСВ. Комплексна дія зазначених блоків забезпечує ефективне функціонування механізму соціальних гарантій, сприяє підвищенню соціальної відповідальності підприємства, поліпшенню умов праці, стабілізації внутрішнього соціального середовища, а також формує довгострокову конкурентну перевагу через зміцнення довіри з боку працівників, партнерів і громади, а також створює підґрунтя для сталого економічного розвитку.

Таким чином, запропонована нами структура організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі КСВ демонструє

збалансованість механізму, що поєднує як внутрішні, так і зовнішні ресурси підприємства. Проте для підвищення ефективності доцільно запроваджувати цифрові інструменти моніторингу та автоматизацію соціальної звітності. Також варто враховувати галузеву специфіку КСВ, адаптуючи механізм під потреби конкретного підприємства.

Для повного розуміння функціонального призначення розробленого організаційно-економічного механізму, необхідно деталізувати об'єкт його управління, а саме різні види корпоративної відповідальності, які є специфічними для будівельної галузі. На основі класичної моделі А. Керролла та з урахуванням сучасних викликів, можна виділити декілька ключових типів відповідальності [3]. Систематизований перелік цих типів, їх сутність та приклади реалізації у будівельній сфері наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Типи корпоративної соціальної відповідальності будівельних компаній

Тип відповідальності (рівень)	*Зміст і мета*	*Ключові напрями реалізації*	*Орієнтовні індикатори*
1. Економічна відповідальність (базова)	Створення вартості, прибутковість, фінансова стійкість	Раціональне планування собівартості, інвестування в енергоефективні технології	ROI проєктів, маржа прибутку
2. Правова	Дотримання норм законодавства	Ліцензування будівництва, охорона праці, екологічні регламенти	Частка проходження державних перевірок без порушень
3. Етична	Добровільні моральні зобов’язання	Прозорі тендери, антикорупційні кодекси	Кількість етичних скарг, аудит доброчесності
4. Філантропічна	Благодійність і соціальні ініціативи	Спонсорство громадських об’єктів, підтримка навчальних програм	Витрати на соціальні проєкти, охоплення бенефіціарів
5. Екологічна (новий)	Мінімізація негативного впливу на довкілля по всьому життєвому циклу будівлі	«Зелене» проєктування (BREEAM, LEED), поводження з будівельними відходами, відновлювані матеріали	Вуглецевий слід проєкту, частка перероблених матеріалів
6. Соціальна / трудова безпека (новий)	Захист життя й здоров’я працівників на будмайданчику	Системи HSE, інвестиції в PPE, цифровий моніторинг небезпек	Частота травматизму LTIFR, відсоток працівників, охоплених медстрахуванням

Продовження табл.1.5

7. Громадянська (новий)	Активна участь у суспільному розвитку територій присутності	Партнерство з громадами, соціальне житло, інклюзивна інфраструктура	Індекс соціального впливу проєкту, рівень задоволеності громади
8. Антикризова / військова (новий)	Підтримка обороноздатності та стійкості бізнесу в умовах війни	Евакуація й соцпакети для мобілізованих, будівництво оборонних споруд, участь у відбудові	Обсяг гуманітарної та матеріально-технічної допомоги, швидкість відновлення робіт

Джерело: розроблено автором

Оновлена класифікація заходів КСВ, представлена в табл. 1.5, відображає багатовимірну природу соціальної відповідальності у будівельній галузі та розширює класичну піраміду А. Керролла. Особливу увагу приділено таким пріоритетним для галузі напрямам, як екологічна та трудова безпека. Логіка інтеграції додаткових рівнів КСВ зумовлена потребою врахування специфічних викликів і пріоритетів післявоєнного періоду. Екологічний компонент розглядається як самостійний рівень, оскільки у будівництві він визначає життєвий цикл об’єкта та є ключовим критерієм для «зеленого» інвестування. Соціальний рівень, насамперед у частині охорони праці та безпеки працівників, обґрунтовано виділяється з огляду на підвищені виробничі ризики, що безпосередньо впливають на ефективність, стабільність персоналу та репутацію підприємства. Громадянська відповідальність акцентує роль компаній у розвитку місцевих громад, що набуває особливого значення у процесах відновлення пошкодженої інфраструктури. Водночас антикризова (військова) відповідальність фіксує умови воєнного часу та передбачає заходи зі збереження трудового потенціалу, підтримки обороноздатності держави, адаптації виробничих процесів і активної участі у відбудові.

Нові рівні не замінюють базових складових КСВ - економічної, правової, етичної та філантропічної, - а доповнюють їх, формуючи компонентну ієрархію. Така модель узгоджує обов’язкові регулятивні вимоги з добровільними ініціативами та враховує галузеву специфіку ризиків і перспектив. Вона може бути інтегрована у систему показників ефективності КСВ (KPI), відповідно до

міжнародних стандартів ISO 26000, GRI та національних нормативних документів.

Запропонована модель полегшує формування КСВ-стратегії, розробку бюджету соціальних програм і підготовку нефінансової звітності. Розширена піраміда дозволяє формалізувати пріоритети соціальних інвестицій: від критично необхідних (безпека праці) до стратегічно важливих іміджевих ініціатив (екологічні проєкти, громадянська активність), що сприяє зміцненню конкурентоспроможності та підвищенню стійкості підприємств у післявоєнний період.

Окремого значення набуває антикризова (військова) соціальна відповідальність, що вперше вводиться у дослідницький дискурс. Вона відображає адаптивну діяльність суб'єктів господарювання, органів влади та громадянського суспільства щодо забезпечення соціального захисту працівників, підтримки населення й обороноздатності держави в умовах збройної агресії чи надзвичайних ситуацій. З нашої точки зору, *антикризова (військова) соціальна відповідальність* - це комплекс дій, стратегій і ініціатив, спрямованих на підтримку персоналу, вразливих верств населення, національної безпеки та стійкості соціально-економічної системи під час воєнного стану чи інших криз. Її ключовими ознаками є:

- *контекстність* — зумовленість надзвичайними умовами (обстріли, окупація, воєнний стан);
- *адаптивність* — необхідність оперативного коригування кадрових, логістичних, управлінських та фінансових рішень;
- *солідарність* — орієнтація на зміцнення соціальної згуртованості та підтримку Збройних Сил України, переселенців і постраждалих;
- *підзвітність* — прозорість дій і відповідальність перед суспільством;
- *стратегічна тривалість* — формування довіри до компанії чи інституції навіть після завершення кризового періоду.

Запропонований підхід створює цілісну методологічну основу для оновлення КСВ у будівельній галузі в умовах післявоєнної трансформації.

Таким чином, *розширена піраміда корпоративної соціальної відповідальності може бути практичним «дорожнім атласом» для розробки та коригування стратегій КСВ будівельних компаній, дозволяючи пріоритизувати екологічні, соціально-трудові, громадянські й антикризові ініціативи з урахуванням воєнних ризиків і післявоєнної відбудови.*

Синтез та аналіз наукових підходів до трактування сутності корпоративна відповідальність дозволили сформувати більш конкретне визначення. Отже, на нашу думку, корпоративна соціальна відповідальність - це інтегрована у корпоративну стратегію підприємства багаторівнева управлінська концепція, що поєднує економічні, правові, етичні, філантропічні, *екологічні, соціальні, громадянські, антикризові* зобов'язання та добровільно-системно балансує максимізацію прибутку з довгостроковим суспільним добробутом, через прозору й етичну поведінку, врахування інтересів усіх стейкхолдерів, реалізацію соціальних ініціатив і програм та мінімізацію негативного екологічного впливу, створюючи спільну цінність, зміцнюючи конкурентоспроможність бізнесу та сприяти сталому розвитку підприємства, громад і навколишнього середовища.

Дослідження організаційно-економічного механізму у будівельній галузі має свою специфіку, що знайшло відображення у працях українських науковців. Низка дослідників, які розглядають ОЕМ як комплексну систему взаємодії зі стейкхолдерами та органами влади, – передусім В.В. Смачило й В.О. Баляба (2020) [83] – трактують його як сукупність процесів ухвалення управлінських рішень, що оптимізують використання ресурсного потенціалу будівельних підприємств.

Підхід, орієнтований на взаємодію зі стейкхолдерами, деталізували К.А. Мамонов, Є.В. Грицьков і В.А. Величко (2021) [84]. Автори визначають ОЕМ як системну категорію, що формується з огляду на особливості та ризики партнерської взаємодії в будівництві.

Специфічні галузеві завдання досліджує К.О. Лаврухіна, яка запропонувала механізм формування інноваційних кластерів [85]. В її роботі

ОЕМ постає інструментом розвитку інтеграційних зв’язків і підвищення стійкості економічного простору галузі.

Фінансову складову ОЕМ Н. Стоянець і В. Ткаченко пов’язують із забезпеченням фінансової стійкості та управлінням ризиками [86].

З позицій оцінки ефективності інтеграційних процесів ОЕМ мають вартісний вимір: В. Величко пропонує оцінювати їх за системою фінансових і нефінансових ключових показників [84].

Отже, організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств – це цілеспрямована система соціальних, корпоративних, етичних, нормативно-правових та економічних важелів, взаємодія яких за допомогою відповідних методів і моделей створює підґрунтя для ухвалення ефективних управлінських рішень у сфері сталого розвитку.

В умовах динамічних трансформацій ОЕМ потребує постійної адаптації. Як зазначають В. Лич і К. Середюк [63], гнучкість і стратегічна спрямованість механізму є ключовими чинниками його результативності.

Для системного розуміння сутності механізму доцільно розглянути його компонентну структуру. Узагальнений аналіз сучасних публікацій дозволяє виокремити чотири взаємопов’язані блоки:

- *принципи* – соціальна справедливість, рівність можливостей, економічна ефективність, прозорість;
- *інструменти* – корпоративні програми підтримки, страхування, соціальні пакети, навчальні та рескілінгові програми;
- *методи* – бюджетування соціальних витрат, залучення партнерів, моніторинг і оцінка ефективності;
- *заходи* – медичне обслуговування, безпечні умови праці, додаткові пільги та програми добробуту працівників.

Ефективність функціонування цих компонентів залежить від узгодженої взаємодії роботодавців, працівників і держави, що формує нормативно-правове поле та стимулює цифровізацію обліку соціальних зобов’язань) [63]. Саме

інтеграція міжнародних стандартів КСВ (ISO 26000, GRI, SA 8000) та сучасних ІТ-рішень забезпечує прозорість і конкурентоспроможність будівельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій є багаторівневою системою, яка поєднує правові, фінансові, бюджетні та управлінські інструменти. Його основою виступає нормативно-правова база, до якої належать Конституція України та Закон України «Про державні соціальні стандарти та гарантії», що встановлюють мінімальні соціальні норми та гарантії, що забезпечують прожитковий мінімум для населення [87]. Соціальні гарантії охоплюють такі елементи, як працевлаштування, своєчасна виплата заробітної плати, пенсійне забезпечення та соціальна допомога, які реалізуються через державні органи та позабюджетні фонди. Фінансові ресурси для виконання соціальних гарантій формуються за рахунок державного бюджету, соціальних фондів та внесків приватних суб'єктів. Державний бюджет у поєднанні із соціальними позабюджетними фондами забезпечує виконання соціальних функцій і підтримує стабільність соціальної системи. Економічний механізм передбачає використання принципів солідарного страхування та ефективний перерозподіл ресурсів між державою, роботодавцями та працівниками.

Управлінським інструментом механізму є метод соціального бюджетування, який відповідає рекомендаціям Міжнародної організації праці і дозволяє планувати соціальні видатки на національному та регіональному рівнях з урахуванням демографічних і економічних чинників. Важливою особливістю механізму є його регіональна диференціація, що забезпечує адекватне реагування на локальні соціальні потреби відповідно до пріоритетів регіонального розвитку. Система соціального планування включає також розробку індивідуальних планів підтримки для вразливих категорій населення. Нормативно-правова база регулює державні ціни, пільги та компенсації, що визначені законодавством і спрямовані на забезпечення соціального захисту.

Організаційна структура механізму передбачає взаємодію Міністерства соціальної політики, виконавчих органів влади та місцевого самоврядування, що координують і реалізують соціальні гарантії [88].

Інформаційна компонента охоплює цифровізований моніторинг, збір даних і звітність, які підвищують прозорість управління соціальними виплатами [89].

Фінансовий механізм ґрунтується на показниках ВВП і податкових надходженнях, що визначають спроможність держави підтримувати необхідний рівень соціального захисту; проте наявні ресурси часто недостатні.

Ефективність реалізації механізму залежить від партнерства «держава – бізнес – громадянське суспільство». Державні стимули (зокрема податкові пільги) доведено мотивують компанії до запровадження й підтримки КСВ-проєктів [89], тоді як профспілки та громадські організації забезпечують контроль за дотриманням прав працівників [90].

Аналітичні дослідження вказують, що перехід від універсальних дотацій до адресної соціальної допомоги підвищує ефективність використання ресурсів [91].

Для успішного функціонування механізму необхідно забезпечити баланс між ефективністю управління й соціальною справедливістю, розподіляючи кошти між постійними видатками і кризовими фондами [92]. Масштабування можливе за умови інтеграції регіональних особливостей у національну політику та використання статистики ВВП, демографії й соціальних нормативів [93].

Практична реалізація державної соціальної політики відбувається на рівні підприємств, де загальні стандарти трансформуються у конкретні програми й ініціативи на засадах КСВ.

Виділимо чотири стратегічні напрями корпоративного механізму забезпечення соціальних гарантій:

1. Інвестування у людський капітал – оплата праці, медичне страхування, програми розвитку та навчання [94].

2. Екологічна відповідальність – дотримання екостандартів і створення

безпечного робочого середовища [95].

3. Розвиток корпоративної культури – інтеграція етичних принципів у бізнес-процеси [96].

4. Соціальні інвестиції у громади – участь у розвитку місцевої інфраструктури, освіти та охорони.

Запровадження цих напрямів відповідно до європейських норм КСВ посилює глобальну конкурентоспроможність підприємств і забезпечує їхній сталий розвиток.

Сучасна концепція КСВ докорінно змінює характер взаємодії між публічним і приватним секторами. Рух до спільного регулювання та саморегулювання добре пояснює інституційна теорія [9; 97].

Ключовим інституційним фактором є рівень суспільної довіри, що полегшує перехід від прямого державного регулювання до горизонтальних форм управління [98].

На практичному рівні управління програмами КСВ — це безперервний процес із чотирма етапами: визначення пріоритетів, створення відповідального підрозділу, навчання персоналу й оцінка результатів з інформуванням стейкхолдерів. Прозорість і підзвітність забезпечує потрійна звітність [99; 100].

Формування національних моделей КСВ знаходиться під впливом міжнародних норм і державної соціально-економічної політики. Вагомий внесок мають Декларація Ріо-92 та Європейська соціальна хартія, що стали підґрунтям для практичних стандартів — Глобального договору ООН, GRI та ISO 26000 [100; 101; 102]. У країнах, що скорочували державні соціальні видатки (наприклад, Велика Британія), очікування суспільства щодо ролі держави суттєво не змінилися, що активізувало передачу частини соціальної відповідальності бізнесу [103].

Утвердження сучасної парадигми КСВ спирається на ідею розподілу відповідальності між державою та бізнесом, що дістало наукове обґрунтування в класичних роботах [104; 105].

Наступним етапом розвитку є поєднання глобальної уніфікації стандартів із формуванням унікальних національних моделей, які враховують політичні, соціально-економічні та культурні особливості кожної країни [106].

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є важливим чинником демократизації суспільних процесів і підвищення прозорості управління, оскільки саме через КСВ бізнес дедалі частіше бере участь у «політичному» врегулюванні суспільних питань, підсилюючи легітимність державної політики [2; 106]. Оглядові дослідження також показують, що активна участь урядів у просуванні КСВ підвищує прозорість та підзвітність бізнесу [107].

Різноманіття національних моделей КСВ пояснюється не лише рівнем економічного розвитку, а й культурними традиціями та типом державного регулювання. Порівняльний аналіз виокремлює, зокрема, *модель конфлікту інтересів*, *модель «КСВ → фінансовий результат» та багатоцільову модель компанії*, у межах якої КСВ розглядається як рівноправна бізнес-мета поряд із прибутковістю [108-109].

Порівняння європейських, північноамериканських та азійських практик дозволило виокремити чотири типові національні моделі КСВ, що відрізняються за роллю держави і рівнем залучення громадського сектору [110]. Попри відмінності, міжнародний консенсус підтверджує стратегічну важливість КСВ для досягнення Цілей сталого розвитку.

Українська модель КСВ перебуває на етапі становлення й характеризується значною роллю державних та донорських стимулів, фрагментарністю практик і браком усталених традицій соціально відповідальної поведінки [111]. Після 2022 року, з початку повномасштабної війни в Україні, корпоративні програми набули переважно благодійного та волонтерського характеру, що відображає «вимушений» компонент моделі [112].

У будівельній галузі КСВ розглядається як один із ключових чинників підвищення продуктивності праці, безпеки та фінансових результатів підприємств. Емпіричне дослідження 104 компаній підтвердило позитивний (хоч

і непрямий) вплив соціальних програм на організаційну ефективність [113]. Разом із фінансовими та правовими інструментами це підштовхує будівельні підприємства до інтеграції соціальних гарантій у стратегії зростання та конкурентоспроможності.

Зазначені особливості національної моделі створюють специфічні умови для її реалізації в ключових галузях економіки, зокрема у будівельній. В умовах високої конкуренції та потреби у підвищенні ефективності, будівельні підприємства змушені шукати власні шляхи інтеграції соціальних гарантій як ключового фактора, що впливає на продуктивність праці та фінансові результати. Вирішення цього завдання потребує комплексного підходу, що включає фінансові, організаційні та правові інструменти, а також методи оцінки впливу соціальних гарантій на ключові показники ефективності. Застосування такої інтегрованої моделі дозволить не лише підвищити продуктивність та рівень задоволеності персоналу, а й оптимізувати фінансові результати підприємства, що схематично представлено на моделі (рис.1.2). Згідно моделі соціальні гарантії мають безпосередній вплив на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників та фінансові результати будівельних підприємств, що дозволяє оцінити та вдосконалити соціальні гарантії через застосування синергетичного підходу, який поєднує експертні та кваліметричні методи. Основна мета моделі полягає у виявленні ключових елементів соціальних гарантій та визначенні їхнього впливу на ефективність діяльності будівельних підприємств. У практичному вимірі, розроблена модель може стати основою для стратегічного планування соціальної політики, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності будівельних підприємств та загальній стабільності ринку праці. В Україні оцінювання соціальних гарантій ускладнює розрив між формально встановленими мінімальними стандартами та реальними фінансовими можливостями підприємств. Щоб підвищити достовірність оцінок, доцільно впроваджувати цифрові інструменти HR-аналітики й автоматизовані опитування, які забезпечують оперативний збір даних і доказову основу для прийняття рішень [114].

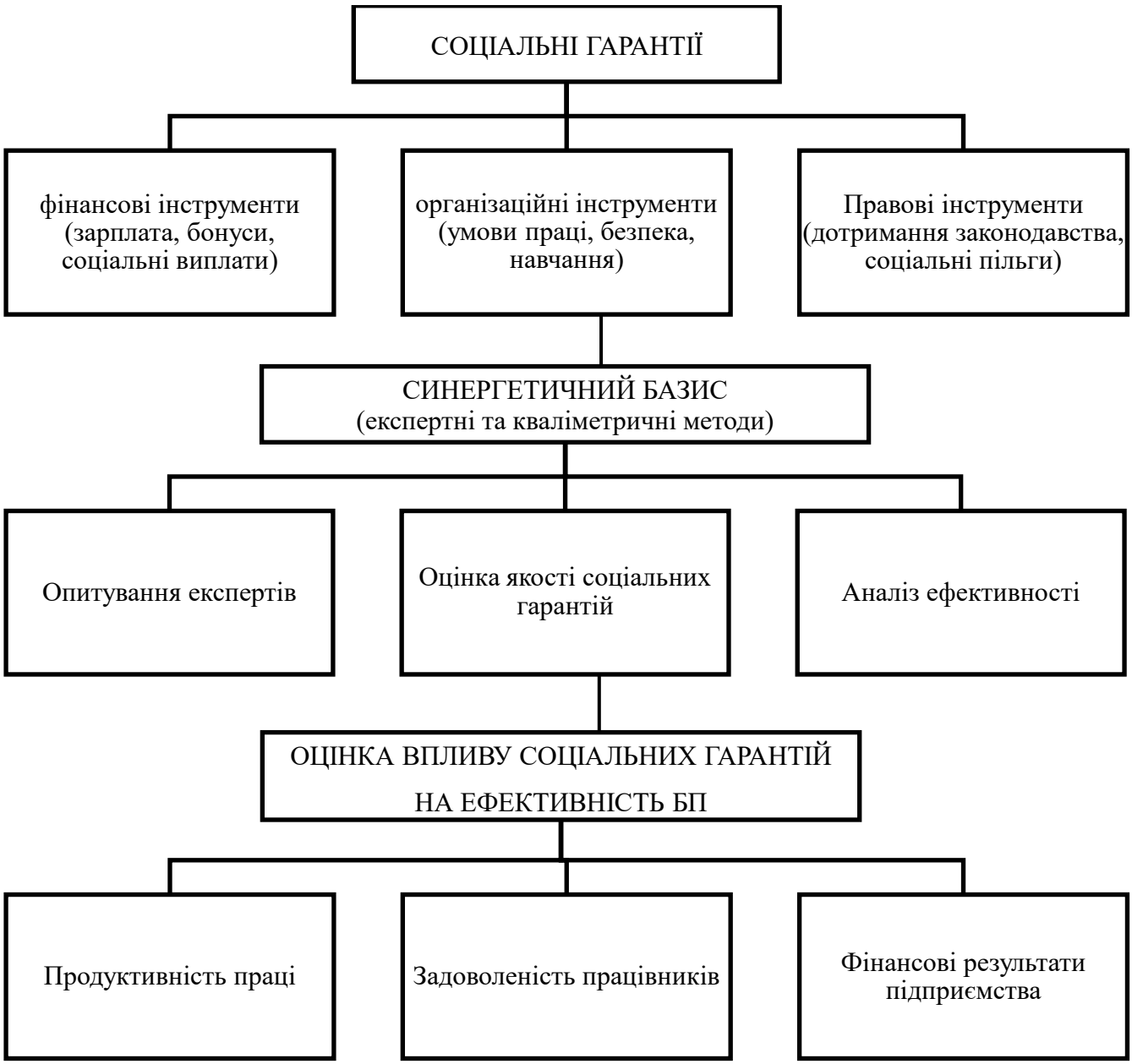

Рис. 1.2. Структурно-логічна схема оцінювання впливу соціальних гарантій на ефективність діяльності будівельного підприємства

Джерело: розробка автора

У стратегічній перспективі українським підприємствам варто розробити *єдині галузеві стандарти оцінювання соціальних гарантій*, узгоджені з міжнародними рекомендаціями ISO 26000:2010 [13], що підвищить прозорість і зіставність результатів в умовах інтеграції глобальних практик КСВ.

На будівельному ринку, де дефіцит кваліфікованих кадрів стає критичним, соціальні гарантії перетворюються на ключовий інструмент мотивації та утримання персоналу. Доведено, що комплексні програми КСВ підвищують

продуктивність і фінансові результати будівельних компаній [115], тоді як ініціативи з балансу «кар'єра – сім'я» знижують плинність працівників на проєктних майданчиках [116].

Таким чином, інтеграція системного, економічного, соціального та порівняльного підходів, підкріплена цифровими HR-технологіями й міжнародними стандартами, дає можливість сформувати об'єктивну, прозору та стратегічно орієнтовану модель оцінки соціальних гарантій, що зміцнює довіру між бізнесом, державою та суспільством і сприяє сталому розвитку підприємств. Такий підхід створює необхідні передумови для сталого розвитку як будівельної галузі, так і економіки України в цілому. Оскільки соціальні гарантії є важливим елементом КСВ, що має значний вплив на діяльність компаній, доцільно провести детальний аналіз їхнього впливу на ключові показники ефективності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Вплив соціальних гарантій на мотивацію, лояльність, продуктивність і репутацію підприємств

Соціальна гарантія	Мотивація	Лояльність	Продуктивність	Репутація компанії
1. Медичне страхування	Забезпечує працівників упевненістю, що їх здоров'я захищене, підвищує мотивацію	Вища лояльність, оскільки працівники отримують доступ до медичної допомоги	Зниження рівня хворобливості, збереження продуктивності	Підвищує репутацію серед потенційних працівників і клієнтів
2. Пенсійне забезпечення	Підвищує мотивацію для довгострокової роботи в компанії, створює додаткові стимули	Збільшення лояльності завдяки впевненості в майбутньому	Покращує психологічне благополуччя, що може призвести до збільшення продуктивності	Підвищує імідж соціально відповідальної компанії
3. Підтримка працівників у кризових ситуаціях	Додає турботи та фінансової підтримки, мотивує працювати відповідально	Підвищення лояльності в складних ситуаціях	Зберігає високу мотивацію і продуктивність навіть у кризових умовах	Покращує репутацію як соціально відповідального роботодавця

Продовження табл.1.6

4.Компенсаційні програми (відпустки, премії, додаткові виплати)	Мотивують досягати високих результатів через бонуси та відпустки	Зменшують плинність кадрів, підтримують лояльність	Підвищують продуктивність завдяки фінансовим винагородам	Формують позитивний імідж серед працівників і кандидатів
5. Інші елементи соціальної підтримки	Освітні програми та кар'єрне консультування стимулюють до зростання і вдосконалення	Підвищують довіру до компанії, зміцнюють лояльність	Покращення кваліфікації і розвитку підвищує продуктивність праці	Допомагають формувати позитивний імідж компанії та залучати таланти

Джерело: систематизовано та узагальнено автором на основі [117 ; 118 ; 115].

Такі інструменти, як медичне страхування, пенсійне забезпечення та компенсаційні програми, безпосередньо підвищують мотивацію та лояльність персоналу. Зміцнення лояльності, у свою чергу, сприяє бажанню працівників залишатися в компанії на довгостроковий період, що знижує плинність кадрів. Соціальні гарантії через зменшення рівня стресу та покращення здоров'я дозволяють підтримувати стабільну продуктивність праці. У сукупності, ці внутрішні ефекти формують позитивну репутацію компанії як соціально відповідального роботодавця, що підвищує її конкурентоспроможність на ринку праці та є важливим чинником довгострокової стійкості.

Попри доведену результативність, упровадження розширених соціальних гарантій за зразками провідних світових практик у вітчизняному бізнес-сегменті наштовхується на низку системних перешкод. Передусім це війна та економічна нестабільність, які різко обмежили фінансові ресурси підприємств і звузили їхню спроможність формувати повноцінні соціальні пакети [119]. Окрім того, хоча чинне українське законодавство фіксує базові соціальні стандарти, воно практично не стимулює бізнес до запровадження ширших програм підтримки персоналу [120].

Соціокультурні особливості національної робочої сили теж відіграє вагому роль: опитування українських працівників показало, що першочерговими вони вважають гарантії своєчасної виплати заробітної плати та безпеки праці, тоді як для європейських колег важливіші розширені пенсійні плани й баланс “робота –

життя” [112]. У сукупності ці чинники зумовлюють необхідність не механічно копіювати зарубіжні моделі, а розробляти гнучку систему корпоративних соціальних гарантій, адаптовану до українських реалій [121].

Модернізація національної економіки та підвищення її конкурентоспроможності на основі інноваційного розвитку неможливі без соціальної стабільності й гармонізації соціально-трудових відносин. Звіт Міжнародної організації праці засвідчує суттєві диспропорції між рівнем доходів і трудовими зусиллями працівників в Україні, що знижує їхню мотивацію до продуктивної праці та стримує інновації [122].

Брак зацікавленості роботодавців у довгострокових інвестиціях у людський капітал і переорієнтація на дешеву робочу силу створюють ризик технологічного відставання та втрати потенціалу зростання продуктивності [109]. Наявні тенденції підтверджують гостру потребу трансформувати систему соціально-трудових відносин у напрямі гармонізації, що передбачає комплексне поєднання організаційних, економічних і правових інструментів регуляторного впливу. Слід зазначити, що механізм соціально-трудових відносин як система може виникати стихійно, циклічно повторюючись у різних формах, створюючи при цьому певні методи узгодження інтересів соціальних партнерів. Однак для забезпечення цілеспрямованого та ефективного соціального діалогу формування зазначеного механізму має ґрунтуватися на системному підході із залученням інструментів громадського й державного регулювання [123-124].

Гармонізація соціально-трудових відносин є ключовим чинником забезпечення сталого економічного розвитку, зростання продуктивності праці та підвищення конкурентоспроможності України на глобальному ринку [125]. Ефективна система СТВ передбачає також наявність механізмів моніторингу та регулювання відносин між сторонами соціального діалогу, що ґрунтуються на єдиній методологічній базі [126].

Відсутність соціально-трудової експертизи при ухваленні нормативно-правових актів часто призводить до деформації відносин на ринку праці та неврахування реального стану трудового середовища [127].

На основі вивчення міжнародного досвіду функціонування механізму соціального діалогу, доцільним є впровадження принципів узгодження інтересів сторін на основі паритету і конструктивного партнерства.

Концептуальна схема механізму дотримання соціальних гарантій в системі СТВ підприємств наведена на рис.1.3.

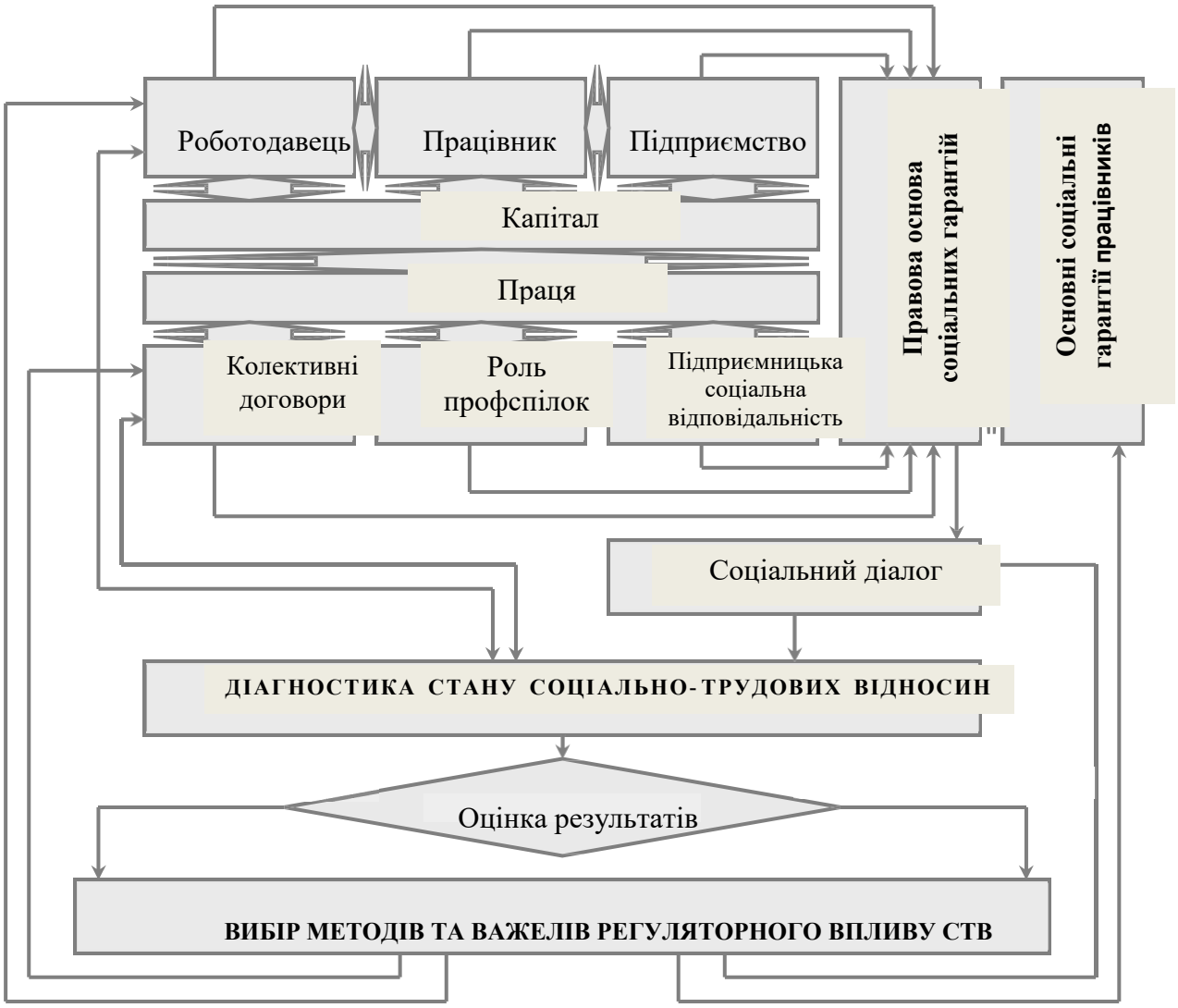

Рис. 1.3. Концептуальна схема механізму дотримання соціальних гарантій в системі СТВ підприємств

Джерело: розробка автора

Розробка ефективних форм взаємодії суб'єктів соціально-трудових відносин має спиратися на чітку методологічну базу, яка включає [128]:

- понятійний тезаурус, що забезпечує єдине трактування ключових понять

і уніфікацію термінології для всіх учасників СТВ;

- методи ідентифікації стану соціально-економічних процесів;

- систему показників для моніторингу СТВ;

- інформаційне забезпечення процесів регулювання;

- інструменти аналізу, оцінювання та узагальнення досвіду розвитку СТВ;

- нормативно-програмне регламентування та законодавчу й економіко-нормативну базу, що забезпечує ефективне функціонування механізму регулювання.

До методів регулювання соціально-трудових відносин належать:

- адміністративні (пряме регулювання),

- адміністративно-регламентні (накази, інструкції, положення),

- організаційні (створення інституційної інфраструктури, контрольних служб),

- соціально-економічні (опосередкований вплив),

- фінансово-кредитні,

- мотиваційно-стимулювальні заходи.

У межах різних форм СТВ — патерналізму, партнерства, солідарності, субсидіарності тощо — ці методи застосовуються на всіх рівнях: від індивідуального працівника до національних об’єднань профспілок і роботодавців. Основною метою є узгодження інтересів усіх сторін соціального діалогу — працівників, профспілок, роботодавців та їх об’єднань [125].

У процесі такого узгодження враховуються положення Трудового кодексу України, чинного трудового законодавства, зміст галузевих і регіональних угод, колективних договорів, а також нормативно-правових актів, що регламентують умови праці, відпочинку, соціального обслуговування, безпеки праці, працевлаштування та зайнятості, професійні об’єднання та мотиваційні механізми для найманих працівників [129].

Постійний моніторинг СТВ дозволяє своєчасно ідентифікувати та враховувати першочергові інтереси соціальних партнерів, виявляти й усувати

потенційні розбіжності, які можуть призвести до конфліктів, а також оперативно застосовувати відповідні механізми коригування наявних відносин [130].

На основі вивчення міжнародного досвіду, функціонування зазначеного механізму має ґрунтуватися на принципах гармонізації соціально-трудових відносин, що передбачає, передусім, узгодження інтересів роботодавців і найманих працівників на засадах ефективного соціального діалогу [131, с. 112–119].

Виявлені в ході дослідження деформації та суперечності у розвитку соціально-трудових відносин, а також негативні соціальні наслідки, що супроводжували реалізацію реформ, свідчать про те, що більшість урядових рішень та законодавчих ініціатив у сфері СТВ ухвалювалися без проведення належної соціально-трудової експертизи. Вони не ґрунтувалися на системному моніторингу стану СТВ та не враховували рівень їх гармонізації.

Зважаючи на необхідність оцінювання соціальних наслідків прийняття нормативно-правових актів, пропонується, аби процедура експертизи надалі була невід'ємною частиною процесу розробки та ухвалення рішень, з акцентом на їхній вплив на формування та розвиток гармонійних соціально-трудових відносин. При цьому доцільно враховувати міжрегіональну специфіку та диференціацію потенційних наслідків законодавчих новацій, зумовлену регіональними особливостями соціально-економічного розвитку [129].

Запропонована концепція передбачає широке тлумачення правового регулювання СТВ, охоплюючи питання відтворення робочої сили працівника, його соціального забезпечення, стимулювання трудової та інноваційної активності, до впровадження новітніх форм зайнятості та заохочення роботодавців до модернізації робочих місць [124].

Ключовими аспектами правового регулювання СТВ вважається [125]:

- установлення законодавчо гарантованого рівня мінімальної заробітної плати на основі реального прожиткового мінімуму з урахуванням регіональних відмінностей;
- регулювання доходів за допомогою гнучкої податкової системи;

- визначення порядку індексації заробітної плати в умовах інфляційних процесів;
- гарантування права на вибір професії, доступ до загальної та професійної освіти, можливість навчання і перепідготовки упродовж трудової діяльності;
- врегулювання умов праці, включаючи питання тривалості робочого часу, відпочинку, безпеки праці та запобігання професійному травматизму.

Законодавча база у сфері СТВ має перейти від орієнтації на збереження робочих місць і структури зайнятості незалежно та від економічної доцільності — до соціально обґрунтованої моделі, яка стимулює мобільність робочої сили (територіальну, галузеву, професійну), її якісне зростання та конкурентоспроможність, що дозволить ефективніше використовувати національний трудовий потенціал [129].

Водночас важливо враховувати, що слабкість наявної нормативно-правової та організаційної бази СТВ значною мірою зумовлена її орієнтацією на застарілу економічну модель. За цією моделлю держава не лише встановлювала правила, а й фінансувала їх виконання. В умовах ринкової економіки відповідальність за реалізацію гарантій і пільг покладено на суб'єктів господарювання, що виявилося економічно невигідним для роботодавців [132]. За відсутності ефективного державного контролю важко розраховувати на дотримання трудового законодавства всіма учасниками соціального партнерства. Недотримання норм трудового права особливо поширене в малому та середньому бізнесі, зокрема серед підприємств приватної форми власності. Результати авторського соціологічного дослідження, проведеного на підприємствах, виявили ознаки посиленої трудової інтенсивності, наявність заборгованості із заробітної плати, відмову в оплаті лікарняних, скорочення відпусток, а також систематичне порушення правил безпеки праці [129].

Незалежно від форми власності підприємства, обов'язковою нормою має бути укладання письмових трудових договорів — як індивідуальних, так і колективних. Це положення повинно бути чітко закріплене в законодавстві з визначенням відповідальності за порушення умов таких договорів [133].

Особливої значущості в умовах модернізації економіки набувають функції державних та місцевих органів управління щодо гармонізації соціально-трудових відносин на національному та регіональних рівнях. У цьому контексті важливо чітко визначити статус, повноваження й відповідальність об'єднань роботодавців і працівників. Необхідно розробити й запровадити систему соціально-трудових стандартів та індикаторів, які б враховували специфіку колективно-договірних відносин та встановлювали б вимоги щодо умов праці, мінімального рівня оплати праці, тривалості робочого часу і відпочинку, а також нормативів охорони праці, що сприятиме посиленню соціального партнерства та формуванню справедливих, збалансованих і гармонізованих соціально-трудових відносин в Україні.

Окремою складовою механізму гармонізації соціально-трудових відносин має стати врахування рівня соціальних гарантій. Виходячи з результатів проведеного дослідження, вважаємо за необхідне, щоб мінімально необхідні для функціонування соціально відповідальної держави гарантії були законодавчо закріплені. У випадках, коли їх реалізація тимчасово неможлива, доцільно маркувати такі положення як "тимчасово невідповідні" із зазначенням причин та орієнтовних строків подолання обмежень.

Розв'язання проблеми гармонізації СТВ неможливе без осучаснення практики укладання трудових угод, яка має бути більш гнучкою. У цьому контексті слід надати рекомендаційного статусу положенням колективних договорів, які не закріплені на рівні законодавства. У виняткових ситуаціях, зокрема, при збитковості підприємств, кризах збуту продукції, допускається тимчасове відхилення від принципів пріоритетності та "максимального мінімуму" умов, передбачених державними та галузевими угодами, яке має класифікуватися як надзвичайне.

З метою підвищення ефективності взаємодії соціальних партнерів та розвитку соціального діалогу, доцільно розширити зміст колективних договорів шляхом включення наступних важливих питань [134]:

- конкретні заходи щодо мотивації до продуктивної праці, зокрема: визначення мінімальних ставок, диференціація оплати праці залежно від складності, інтелектуаломісткості, умов праці, рівня освіти та трудового внеску; форми стимулювання творчої й інтенсивної праці;

- механізми регулювання заробітної плати з урахуванням інфляційних процесів, своєчасної індексації та погашення заборгованостей;

- підтримка розвитку нестандартних форм зайнятості (дистанційна праця, аутстаффінг, аутсорсинг, лізинг персоналу);

- удосконалення процедур звільнення та підвищення рівня захисту від безробіття;

- оптимізація режиму праці та відпочинку, умов і тривалості відпусток з урахуванням необхідності збереження трудового потенціалу;

- відновлення нормування праці з урахуванням організаційно-технічних, економічних, соціальних, психофізіологічних та інформаційних чинників;

- забезпечення екологічної безпеки праці, охорони здоров'я на підприємстві, впровадження медичного страхування;

- створення сприятливих умов для працівників, які навчаються без відриву від трудової діяльності;

- впровадження «буферних» заходів, спрямованих на запобігання трудовим конфліктам, страйкам та їхнє прогнозування, а також зміцнення трудової дисципліни і залучення працівників до управління підприємством;

- розробка заходів щодо оздоровлення працівників і членів їхніх сімей, організації сімейного відпочинку;

- чітке визначення механізмів контролю за виконанням колективного договору, порядок внесення змін і доповнень;

- підвищення відповідальності сторін за невиконання положень договору;

- забезпечення незалежної позиції профспілок у процесі моніторингу стану СТВ та захисту прав найманих працівників.

Сучасна ситуація, пов'язана зі зниженням ролі профспілкових організацій, потребує перегляду. Необхідною є розробка нової ідеології розвитку

профспілкового руху, адаптованої до національних умов. Недостатньо лише запозичити успішні міжнародні практики — важливо їх адаптувати до українських реалій з метою ефективного захисту трудових прав людини та реалізації справедливої соціальної політики.

На основі проведеного дослідження, реформування діяльності профспілок доцільно реалізовувати за такими ключовими напрямами:

- забезпечення соціального захисту працівників шляхом стимулювання реального членства у профспілках;
- формування соціально-трудового менталітету, орієнтованого на згуртованість, солідарність, відповідальність, гармонізацію трудових відносин і подолання утриманських настроїв;
- розвиток інноваційної культури праці, посилення мотивації до творчої та інноваційної діяльності;
- захист прав і законних інтересів усіх учасників соціального партнерства;
- подолання соціального відчуження особистості від процесів соціально-економічного розвитку;
- розробка чітких правил і процедур соціального партнерства, із визначенням відповідальності роботодавців і профспілок за їх виконання.

Оскільки будівельна галузь є стратегічно важливою для національної економіки України, а її сталий розвиток неможливий без гарантування гідних умов праці та належного рівня соціального захисту працівників, то важливою складовою цього процесу виступає концепція професійного самоврядування будівельників (ОПС), яка сприяє підвищенню соціальної відповідальності підприємств та їх ефективній взаємодії з органами державної влади.

Запропонована концепція забезпечення соціальних гарантій інтегрує три основні компоненти:

1. *Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)*, що включає систему соціальних стандартів, які впроваджуються на рівні будівельного підприємства;

2. *Зовнішнє соціальне партнерство***,** зокрема співпрацю з державними структурами, профспілками, участь у реалізації соціальних програм;

3. *Органи професійного самоврядування будівельників (ОПС)*, які забезпечують сертифікацію, контроль дотримання соціальних стандартів та організацію професійного розвитку працівників.

Отже, запропонована концепція інтеграції соціальних гарантій у внутрішню та зовнішню політику КСВ будівельних підприємств через механізм професійного самоврядування. Реалізація запропонованої концепції узгоджує внутрішні стандарти соціального захисту працівників із зовнішніми соціальними зобов'язаннями бізнесу та підвищує ефективність КСВ-ініціатив.

Таблиця 1.7

Основні складові концепції забезпечення соціальних гарантій

Складова	Ключові елементи
Внутрішня КСВ	- Гідна заробітна плата, медичне страхування, житлові програми; - Охорона праці, засоби індивідуального захисту, дотримання техніки безпеки; - Професійний розвиток: навчання, підвищення кваліфікації, сертифікація.
Зовнішнє соціальне партнерство	- Взаємодія з державними органами: контроль, стандартизація, сертифікація; - Співпраця з профспілками: колективні договори, соціальні пакети; - Участь у соціальних та житлових програмах.
Органи професійного самоврядування (ОПС)	- Рада ОПС- визначення політики у сфері соціального захисту; - Галузеві комісії: контроль за умовами праці; - Атестаційні органи: сертифікація фахівців, організація навчання.

Джерело: запропоновано автором

Система оцінки соціальних гарантій, представлена в табл. 1.7, допомагає проаналізувати, як будівельні підприємства дотримуються соціально-трудових стандартів. Вона дозволяє виявити слабкі місця та запропонувати конкретні заходи для покращення ситуації.

Поєднання трьох напрямів - внутрішньої корпоративної відповідальності, співпраці з державою і профспілками, а також професійного самоврядування - дає змогу:

- краще захищати працівників матеріально та соціально;

- зменшити ризики на виробництві та покращити умови праці;

- допомогти працівникам розвиватися професійно;

- зміцнити співпрацю між підприємствами, державними органами й профспілками.

Соціальні гарантії умовно поділяються на чотири основні типи:

• правові — це захист трудових прав відповідно до законів України.

• *фінансові* — це зарплата, лікарняні, пенсії, компенсації та допомога при втраті працездатності.

• *на робочому місці* — це безпечні умови праці, право на відпустку, рівні можливості для всіх.

• *моральні* — це позитивна атмосфера в колективі, взаємоповага й справедливе ставлення.

Будівельні компанії зобов’язані:

- створювати безпечні умови праці відповідно до норм;

- вчасно виплачувати зарплати, премії, соціальні виплати;

- організовувати пенсійне забезпечення і медстрахування;

- підтримувати безперервне навчання і кар'єрне зростання працівників.

Незважаючи на закони, на практиці виникають проблеми:

- порушення трудових прав (затримки зарплати, нехтування безпекою);

- нерівність у гарантіях між працівниками;

- фінансові труднощі, через які не виконуються соціальні зобов’язання.

Щоб соціальні гарантії працювали ефективно, слід:

- оновити законодавство і створити чіткий контроль за його виконанням;

- розвивати діалог між працівниками, роботодавцями й державою;

- підтримувати фінансову стабільність підприємств, щоб вони могли виконувати свої обіцянки перед працівниками.

Соціальні гарантії — це не тільки захист працівників, але й важливий чинник ефективної роботи будівельної галузі. Забезпечення гідних умов праці, соціального добробуту працівників та співпраця з органами професійного

самоврядування сприяють стабільному розвитку галузі та підвищенню її конкурентоспроможності [82].

Запропонований механізм професійного самоврядування надає будівельним підприємствам алгоритм синхронізації внутрішніх стандартів захисту працівників із зовнішніми зобов'язаннями перед місцевими громадами, профспілками та державними регуляторами, що підвищує легітимність і результативність їхніх соціальних проєктів.

Таким чином, високі стандарти гарантій сприяють зміцненню репутації, зниженню ризиків і адаптивності підприємства до зовнішніх викликів. Високий рівень забезпечення соціальних гарантій виступає дуже важливим чинником стійкості компаній, формуючи базу для розвитку людського капіталу та підвищення лояльності працівників. Його оцінювання потребує комплексного методичного підходу, який поєднує соціальні, економічні та правові аспекти. Інтеграція системи оцінювання гарантій у КСВ-політику є стратегічним інструментом підвищення стійкості бізнесу. Розробка уніфікованих індикаторів оцінки дозволяє підвищити об'єктивність моніторингу соціальної відповідальності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання стану забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної соціальної відповідальності: проблеми та галузеві особливості будівельного сектору України

У сучасних умовах посилення соціальної орієнтації бізнесу особливого значення набуває розробка ефективних методичних підходів до оцінки стану забезпечення соціальних гарантій. КСВ дедалі більше розглядається як необхідна складова стратегічного управління підприємствами, що визначає їхню здатність забезпечувати сталий розвиток і соціальну стабільність. Особливо актуальним є питання формалізації механізмів оцінювання виконання соціальних зобов'язань, зокрема у будівельній галузі, де соціальні ризики та травматизм є вищими, ніж в інших сферах економіки. Визначення рівня

забезпечення соціальних гарантій дозволяє не лише виявляти проблемні зони в системі КСВ, а й оптимізувати управлінські рішення.

Рівень забезпечення соціальних гарантій і його вплив на стійкість компаній - це інтегральна характеристика, що відображає повноту, якість і стабільність надання підприємством матеріальних, соціальних і трудових благ працівникам (зарплата, охорона праці, медичне та пенсійне страхування, програми розвитку тощо) та визначає міру їх задоволеності й лояльності. Високий рівень таких гарантій формує людський і репутаційний капітал, знижує кадрові й операційні ризики, підвищує адаптивність до зовнішніх шоків, поступово трансформуючи його у конкурентну перевагу і підвищену фінансово-економічну, соціальну та операційну стійкість компанії [135].

Для подальшого вдосконалення цього механізму необхідна його об'єктивна діагностика. Дослідження поточного стану забезпечення соціальних гарантій на вітчизняних підприємствах дозволить зрозуміти їхній вплив на соціальну стабільність, розробити релевантні рекомендації та впровадити систематичний підхід до підвищення ефективності та адаптивності інструментів КСВ.

Оцінювання стану КСВ передбачає використання двох взаємодоповнюючих аналітичних підходів, які забезпечують всебічне дослідження практик соціально відповідального управління підприємств. Перший з них ґрунтується на якісних характеристиках, другий — на кількісних індикаторах. Застосування зазначених підходів створює можливості для комплексного використання відповідних методів аналізу, що, у свою чергу, дає змогу об’єктивно оцінити результативність інтеграції КСВ у стратегії українських компаній.

Якісний підхід зорієнтований на глибоке вивчення змісту та соціального ефекту впроваджених ініціатив, з урахуванням їх впливу на внутрішнє середовище підприємства, зокрема працівників, та зовнішнє - стейкхолдерів, громаду, партнерів. Цей підхід дозволяє здійснювати інтерпретацію соціальних

практик у контексті корпоративної культури, стратегічної орієнтації та суспільної відповідальності бізнесу.

Кількісний підхід, натомість, базується на аналізі системи кількісних показників, що відображають ефективність реалізованих соціальних заходів. До таких показників належать індекси залученості персоналу, обсяги витрат на соціальні програми, рівень задоволеності працівників тощо. Використання статистичних даних дає змогу здійснювати обґрунтовані порівняння між підприємствами, а також аналізувати динаміку змін у часовому вимірі.

Синергія якісного та кількісного аналізу сприяє формуванню інтегрованої оцінки КСВ, що, своєю чергою, дозволяє розробити більш вивірені та адресні управлінські рекомендації щодо підвищення результативності соціальної політики підприємств (рис. 1.4).

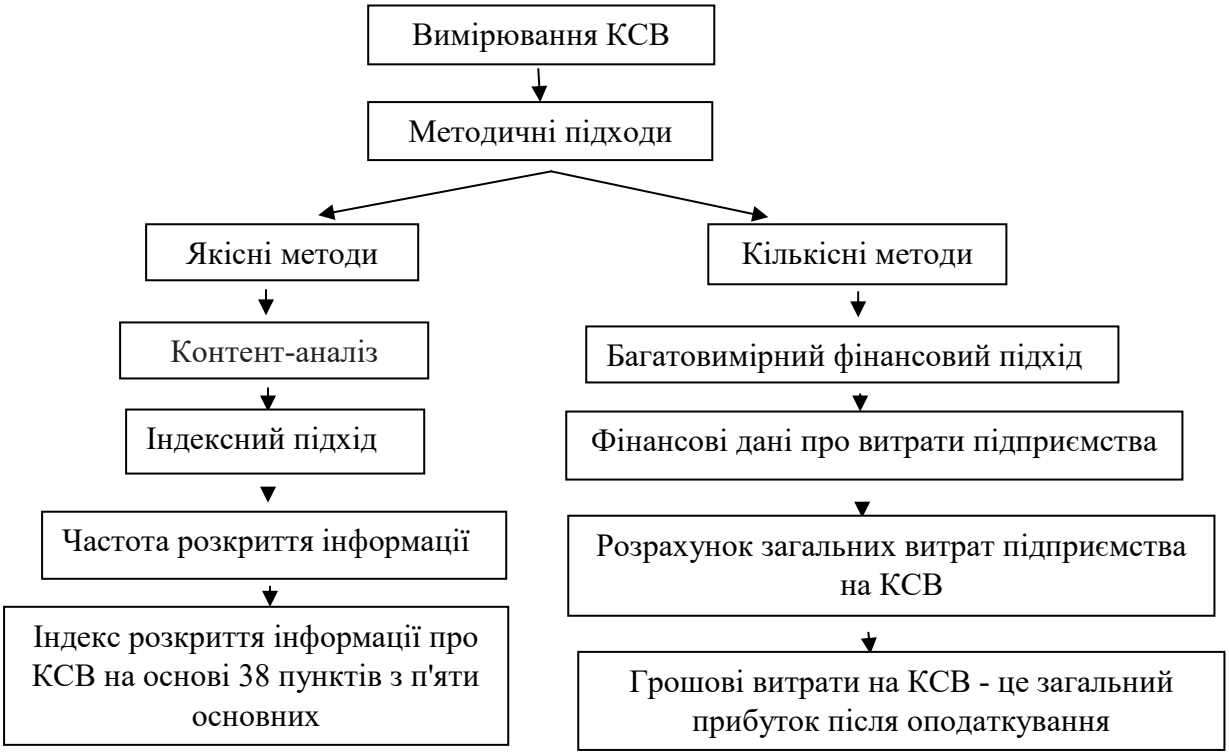

Рис. 1.4. Методи діагностики КСВ підприємств України

Джерело: розроблено автором [136, С.67-68*]*

Якісна парадигма надає змогу розкрити мотиваційні засади, корпоративні настанови й ціннісні орієнтири, що обумовлюють соціальну поведінку компаній. У свою чергу, кількісний підхід забезпечує формалізовану оцінку ефективності

впроваджених соціальних ініціатив та їх економічного результату. Щодо розкриття нефінансової інформації, слід відзначити, що в Україні відсутні незалежні соціальні рейтингові агентства, які б здійснювали верифікацію КСВ на основі стандартизованих індикаторів, що унеможливлює застосування такого підходу до оцінювання КСВ. Водночас, фінансова оцінка ускладнюється низьким рівнем прозорості корпоративної звітності, обумовленим значною часткою суб'єктів господарювання в тіньовому секторі економіки. Застосування наведених методичних підходів дає змогу не лише діагностувати існуючі інструменти КСВ, а й розробити ефективні стратегії їх удосконалення, підвищивши адаптивність корпоративних політик до зовнішніх змін [137].

У науковій літературі представлено різні підходи до оцінки соціальної відповідальності, однак вони переважно не враховують галузевих особливостей. Оскільки комплексний підхід до діагностики стану соціальних гарантій у системі КСВ дозволяє зміцнити довіру стейкхолдерів, підвищити конкурентоспроможність підприємства та сприяти сталому розвитку, доцільним є розроблення уніфікованих критеріїв та індикаторів, що забезпечать об'єктивність і порівнюваність результатів оцінювання. Методична база оцінки повинна поєднувати кількісні та якісні показники, охоплювати економічний, правовий, екологічний та соціальний аспекти [138].

Розглянемо ключові теоретичні підходи до оцінювання соціальних гарантій у контексті системи корпоративної соціальної відповідальності. Аналіз особливостей взаємодії підприємства з працівниками, громадськістю та суспільством з позицій різних наукових концепцій формує методологічну основу для здійснення всебічної, обґрунтованої та об'єктивної оцінки ефективності реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Узагальнені характеристики відповідних теоретичних підходів наведено у табл. 1.8.

Системна концепція дозволяє розглядати соціальні гарантії як складову загальної моделі управління, взаємопов'язану з іншими напрямами КСВ. Такий підхід дає змогу виявити приховані проблеми в організації умов праці, що впливають на мотивацію та плинність кадрів.

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика теоретичних підходів до оцінки соціальних гарантій

Теоретичний підхід	Сутність підходу	Ключові інструменти та показники оцінки
Системний	Розгляд соціальних гарантій як взаємопов'язаного елемента загальної системи КСВ, що впливає на корпоративну культуру та суспільний розвиток.	Анкетування та опитування персоналу для виявлення рівня задоволеності умовами праці, соціальними програмами та оцінки потреб у додаткових гарантіях.
Економічний	Оцінка ефективності інвестицій у соціальні гарантії та визначення їхнього впливу на фінансові та операційні результати діяльності підприємства.	Розрахунок ключових показників ефективності (KPI): рівень плинності кадрів, частота тимчасової непрацездатності, динаміка продуктивності праці.
Соціальний	Фокусування на задоволенні соціальних потреб працівників, вимірювання рівня їхньої лояльності, соціального добробуту та захищеності.	Проведення соціального аудиту: комплексна оцінка відповідності соціальних програм міжнародним стандартам (ISO 26000, SA8000) та виявлення ризиків.
Порівняльний (компаративний)	Зіставлення власних соціальних політик та програм з практиками інших компаній, зокрема лідерів галузі, для виявлення можливостей для вдосконалення.	Бенчмаркінг: аналіз та адаптація успішного досвіду конкурентів та партнерів у сфері надання соціальних гарантій.

Джерело: систематизовано та узагальнено автором [117 ; 139 ; 140 ;141]

Економічна модель акцентує увагу на співвідношенні витрат на соціальні заходи та зростанні продуктивності, що є важливим для обґрунтування рішень керівництва. У цьому контексті ефективним є використання показників травматизму, лікарняних днів та рівня плинності персоналу. Соціальний підхід фокусується на потребах працівників як соціальних суб’єктів та оцінює рівень їх захищеності, дотримання прав і створення сприятливого мікроклімату. Значну роль відіграє також дотримання міжнародних стандартів у сфері соціального захисту працівників. Порівняльна концепція, заснована на бенчмаркінгу, дозволяє адаптувати найкращі практики інших підприємств і країн для покращення соціальної політики. Уніфіковане застосування вказаних підходів забезпечує глибоку, об’єктивну та ефективну оцінку соціальних гарантій. Така оцінка сприяє формуванню стабільного соціального середовища на

підприємстві, зниженню ризиків і зміцненню кадрового потенціалу.

Сучасні наукові дослідження [142; 143; 144] свідчать про те, що ефективність оцінювання соціальних гарантій значною мірою залежить від інтеграції трьох підходів: *індикаторного, стандартно-нормативного та управлінсько-комплаєнсного.*

Індикаторний підхід ґрунтується на використанні системи кількісних показників, що охоплюють умови праці, справедливість оплати, доступ до навчання й професійного розвитку, а також залучення працівників до управлінських процесів. На основі нормування даних та розрахунку інтегрального індексу цей підхід дозволяє здійснювати порівняльний аналіз між підприємствами й відслідковувати внутрішню динаміку. Його перевагами є наочність, доступність для моніторингу та аналітична гнучкість. Водночас точність результатів значною мірою залежить від правильного визначення вагових коефіцієнтів та повноти вихідних даних.

Стандартно-нормативний підхід базується на оцінці відповідності діяльності підприємства вимогам національного законодавства та міжнародним стандартам, зокрема ISO 26000, ISO 45001, Глобальному договору ООН тощо. Основними критеріями в цьому випадку є дотримання мінімальних норм безпеки праці, соціального захисту та недискримінації. Такий підхід забезпечує правову визначеність оцінки, однак у разі формального виконання вимог існує ризик поверхневого або декларативного підходу до соціальної відповідальності.

Управлінсько-комплаєнсний підхід розглядає соціальні гарантії як складову стратегічного менеджменту та системи внутрішнього контролю. Його суть полягає у поєднанні постановки цілей, визначення ключових показників ефективності (KPI), бюджетування соціальних програм і постійного аудиту дотримання внутрішніх політик, кодексів етики та регуляторних вимог. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти порушення, здійснювати коригуючі дії та знижувати юридичні й репутаційні ризики.

Таким чином, саме поєднання індикаторного, стандартно-нормативного та управлінсько-комплаєнсного підходів забезпечує комплексність, методичну

стійкість та достовірність оцінки соціальних гарантій. Така інтегрована модель дозволяє одночасно досягати вимірюваної результативності, нормативної визначеності та управлінської ефективності в межах корпоративної соціальної відповідальності.

Наприклад, О. В. Лагодієнко розробив *оптимальну систему ESG-індикаторів*, де соціальний блок містить показники своєчасної та достатньої оплати праці, безпеки, професійного розвитку та інклюзивності [142] У межах економіко-математичного моделювання він пропонує *оптимізаційний метод планування CSR-заходів*, який оцінює приріст енергоефективності та конкурентоспроможності від підвищення соціальних гарантій. Теребій, навпаки, базує методику на *імплементації ISO 26000 і супутніх стандартів*, що задають мінімальні «пороги» гарантій й одночасно слугують критеріями аудиту.

Характеристика наукових підходів до оцінки КСВ представлена в табл.1.9.

Таблиця 1.9

Характеристика наукових підходів до оцінки КСВ

Кластер	Ключова ідея	Типові інструменти	Переваги	Обмеження
Індикаторно-інтегральний	Побудова композитного індексу соціальних гарантій	нормовані показники, вагові коефіцієнти, інтегральна шкала	порівнянність, зрозумілість для стейкхолдерів	ризик суб’єктивності у вагуванні
Економіко-математичний	Оптимізація портфеля CSR-заходів за заданим бюджетом	лінійне та багатокритеріальне програмування, моделювання сценаріїв	орієнтація на ефективність витрат	потребує репрезентативних даних
Стандартно-нормативний	Відповідність міжнародним та галузевим стандартам	ISO 26000, Глобальний Договір ООН, галузеві угоди	чіткі мінімальні вимоги, правова визначеність	формальний комплаєнс не гарантує фактичної якості
Бенчмаркінгово-стратегічний	Порівняння з лідерськими практиками та стратегічне моделювання	benchmarking, SWOT, дорожні карти	стимулює інновації, враховує галузеві тенденції	складність добору релевантних еталонів

Продовження табл.1.9

Адміністратив-но-правовий	Моніторинг дотримання соціальних стандартів через наглядові процедури	комплаєнс-аудит, перевірки, санкції	забезпечує мінімальні соціальні права, формує культуру законності	орієнтований радше на «штраф», ніж на розвиток
Секторно-специфічний	Адаптація методик під особливості галузей (банк, охорона здоров'я тощо)	галузеві KPI, професійні кодекси	враховує специфіку ризиків	проблеми масштабування

Джерело: систематизовано та узагальнено автором [143, 145]

Процес оцінювання та стратегічного управління соціальними гарантіями у межах корпоративної соціальної відповідальності може бути реалізований через послідовну методику, що поєднує нормативні, аналітичні та управлінські елементи [146; 147, 148]:

1. *Формування карти соціальних гарантій* (рівень оплати праці, безпечні умови праці, забезпечення гендерної рівності, розвиток кадрового потенціалу та залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень).

2. *Збір кількісної та якісної інформації* здійснюється на основі внутрішньої статистики підприємства, результатів анкетувань, незалежних аудитів (зокрема self-assessment за ISO 26000), офіційної звітності Державної служби статистики України, а також положень галузевих угод.

3. *Нормування показників* у шкалі від 0 до 1 дозволяє уніфікувати дані для порівняльного аналізу. Визначення вагових коефіцієнтів здійснюється за допомогою методу аналізу ієрархій (AHP) або на основі експертних оцінок зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

4. *Розрахунок інтегрального індексу* соціальних гарантій дає змогу кількісно оцінити поточний стан системи. Застосування методів оптимізаційного моделювання дозволяє проєктувати сценарії покращення гарантій залежно від наявного фінансового ресурсу та встановлених бюджетних обмежень.

5. *Бенчмаркінг* забезпечує можливість позиціювання підприємства

відносно галузевих стандартів і лідерів. Візуалізація результатів за допомогою інструменту «теплової карти» дозволяє виявити критичні зони відставання та зосередити увагу на пріоритетних напрямках розвитку.

6. *Комплаєнс-верифікація* передбачає перевірку відповідності встановленим нормативно-правовим актам і міжнародним стандартам з фіксацією порушень і структурних розривів, що потребують корекції.

7. *Формування практичних рекомендацій* включає визначення напрямків із найбільшою соціально-економічною ефективністю, пріоритизацію інвестицій у відповідні гарантії, а також інтеграцію відповідних KPI у систему мотивації та преміювання управлінського персоналу.

Таким чином, поєднання інтегрального індексу з оптимізацією дає можливість не лише діагностувати стан гарантій, а й планувати їхнє стратегічне підвищення. Нормативний контур додає правову чіткість, а бенчмаркінг орієнтує на кращі практики. Адміністративно-правові процедури гарантують мінімальний рівень відповідності, тоді як економіко-математичні моделі забезпечують ефективний розподіл ресурсів на соціальні ініціативи [149; 144].

Міжнародний стандарт ISO 26000 [13] зберігає значення універсальної методологічної основи, проте потребує адаптації до специфіки національного законодавства та галузевих умов. Бенчмаркінг провідних компаній галузі сприяє впровадженню інноваційних соціальних ініціатив із мінімальним зростанням витрат, орієнтуючи підприємства на досягнення високих стандартів соціальної відповідальності.

Отже, найбільш ефективним підходом до оцінювання соціальних гарантій є гібридна методика, яка поєднує індексну модель, оптимізаційні розрахунки та процедури комплаєнс-аудиту. Така інтеграція дозволяє досягти балансу між вимірюваною результативністю, відповідністю стандартам і стратегічною доцільністю. Визначення вагових коефіцієнтів індикаторів має базуватися на оцінці впливу соціальних гарантій на економічну стабільність та безпеку підприємства.

Для будівельних підприємств, які функціонують в умовах післявоєнної

відбудови, запропонований алгоритм дозволяє інтегрувати систему соціальних гарантій у практику проєктного управління, що сприяє зниженню соціальних та репутаційних ризиків, а також підвищує рівень довіри з боку працівників, партнерів і замовників.

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку важливим питанням є забезпечення соціальних гарантій для населення, що включає в себе різні компоненти, такі як соціальні стандарти, рівень доходів, доступ до медичних послуг, освітні можливості та ін.

Далі здійснимо поглиблений аналіз теоретичних підходів з метою формування методологічно цілісної основи для оцінювання стану соціальних гарантій, яка одночасно слугуватиме підґрунтям для розробки прикладного інструментарію їх аналізу. У межах запропонованої багатовимірної методики побудовано табл. 1.10, що систематизує взаємозв'язок між ключовими видами соціальних гарантій, механізмами їх реалізації та відповідними кількісними й якісними критеріями оцінювання. Структура таблиці узгоджується з загальною логікою дослідження ефективності інструментів КСВ на рівні будівельного підприємства. Якісна оцінка рівня соціальних гарантій потребує чіткої ув'язки трьох площин — *типу гарантії, конкретного інструментарію й вимірюваних критеріїв*, що дозволяє керівникам бачити «ланцюг результативності» від заходу до метрики. Наприклад, безпека та охорона праці виступає фундаментом усієї системи: регулярні інструктажі, забезпечення ЗІЗ та моніторинг обладнання знижують травматизм — тому ключовими індикаторами є кількість нещасних випадків і час реагування на інциденти. У практиці будівельних компаній це видно, коли після впровадження автоматизованої системи відстеження ризиків аварійність зменшується на двозначні відсотки. Блок «Соціальне страхування та пільги» акцентує на добровільному медичному страхуванні й пенсійних програмах; співвідношення страхових внесків і виплат дозволяє оцінити реальну фінансову віддачу таких заходів. Коли працівник оперативно отримує компенсацію за лікування, рівень його задоволеності й лояльності зростає, що своєю чергою знижує плинність кадрів.

Таблиця 1.10

Типологія соціальних гарантій, інструментарій їх реалізації та критерії оцінювання ефективності в системі КСВ будівельних підприємств

Тип соціальної гарантії	Інструменти реалізації в рамках КСВ	Критерії/показники оцінювання ефективності	Поточний стан	Практичний інструментарій ідентифікації змін
Безпека та охорона праці	Регулярні тренінги та інструктажі з охорони праці; забезпечення працівників засобами індивідуального захисту; постійний моніторинг стану техніки та обладнання; контроль дотримання нормативів охорони праці; використання автоматизованих систем для моніторингу небезпек і швидкого реагування.	Рівень травматизму та кількість нещасних випадків; кількість проведених інструктажів; відсоток використання ЗІЗ на робочому місці; ступінь відповідності вимогам охорони праці; час реагування на інциденти.	Кількість нещасних випадків, дотримання норм охорони праці	Перевірка стану безпеки, контроль дотримання стандартів
Соціальне страхування та пільги. Забезпечення медичними послугами	Програми добровільного медичного страхування (з проведенням профілактичних оглядів); укладання колективних договорів зі страховими компаніями (на гнучких умовах страхування); накопичувальні пенсійні програми; страхування від нещасних випадків (з урахуванням специфіки будівельних робіт); пільгові умови для працівників із великим стажем або зайнятих на небезпечних роботах.	Чисельність та відсоток застрахованих працівників; розмір витрат на страхові програми у бюджеті підприємства; тривалість періоду виплат і частота отримання страхових компенсацій; рівень задоволеності працівників соціальним захистом; співвідношення страхових внесків і виплат.	Частка працівників, охоплених соцстрахуванням. Наявність медичного страхування, корпоративної медицини	Аналіз кадрових даних, опитування персоналу. Аналіз медичних програм підприємства, рівень доступності медпослуг
Оплата праці та мотивація персоналу	Гнучка система нарахування заробітної плати (для стимулювання результативності); прозорі преміальні виплати за високу продуктивність; корпоративні соціальні пакети (додаткові відпустки та інші пільги); програми лояльності (визнання внеску кожного працівника); нематеріальні заохочення (мотивація командної роботи та підтримка корпоративної культури).	Середній рівень заробітної плати порівняно з ринковими показниками; відсоток працівників, що отримують премії; плинність кадрів та причини звільнення; рівень залученості персоналу до виробничого процесу; оцінка працівниками власного соціально-економічного становища.	Середній рівень заробітної плати; частка працівників, охоплених системами матеріального та нематеріального стимулювання, плинність	Перевірка стану безпеки, контроль дотримання стандартів

Продовження табл.1.10

			кадрів, вчасність виплат заробітної плати.	
Професій-ний розвиток і навчання	Організація курсів підвищення кваліфікації (охоплення сучасних будівельних технологій); проведення внутрішніх семінарів і тренінгів (обмін досвідом між працівниками); співпраця з освітніми закладами (залучення перспективних молодих фахівців); використання онлайн-платформ для безперервного професійного навчання; стажування на провідних об'єктах (впровадження інноваційних методів будівництва).	Кількість працівників, які пройшли навчання протягом року; рівень продуктивності праці після завершення тренінгів; частка працівників з підвищеною кваліфікацією; тривалість адаптації нових працівників; зростання інноваційного потенціалу підприємства.	Частка працівників, що проходять навчання	Аналіз навчальних програм, відстеження динаміки підвищення кваліфікації
Соціальна підтримка та умови праці	Компенсація витрат на проживання працівникам з інших регіонів; допомога у вирішенні житлових питань при тривалих відрядженнях; створення комфортних побутових умов на будівельних майданчиках; корпоративні заходи для зміцнення командного духу та поліпшення атмосфери; спеціальні програми підтримки молодих спеціалістів (швидка інтеграція в колектив).	Рівень забезпечення працівників житлом у разі відрядження; розмір витрат на облаштування побутових умов; кількість заходів для підвищення корпоративної культури; рівень задоволеності працівників умовами праці та соціальним пакетом; швидкість інтеграції молодих фахівців у робочий процес.	Відповід-ність стандартам соцзабезпе-чення	Опитування працівників, аналіз корпоратив ної політики

Джерело: систематизовано та узагальнено автором [63, 150]

Методика оцінювання рівня забезпечення соціальних гарантій на підприємстві ґрунтується на системному підході до аналізу ключових елементів соціального захисту працівників.

Зважаючи на багатовекторність соціальних програм в системі КСВ для оцінки рівня забезпечення соціальних гарантій на підприємствах будівельної галузі ми пропонуємо використовувати ієрархічно-індексну модель із таксономічною логікою групування. Таксономія - це ієрархічна система класифікації, що дозволяє впорядкувати об'єкти за ознаками подібності. У

наукових дослідженнях таксономічний підхід часто пов’язаний з: багаторівневою класифікацією об’єктів за певними критеріями, визначенням інтегральних оцінок, формуванням просторово-часових або галузевих структур для порівняння, побудовою моделей ранжування та зведених показників (індексів). Дана модель дозволяє здійснити комплексну оцінку рівня дотримання соціальних гарантій будівельного підприємства, ідентифікувати «вразливі зони» та визначати напрями подальшого удосконалення соціальної політики [151].

Запропонована модель оцінки рівня соціальних гарантій на підприємстві ґрунтується на використанні локальних індексів, що дозволяють здійснити кількісну оцінку окремих аспектів соціального захисту працівників. Кожен із критеріїв оцінюється через відповідні індекси, що відображають стан матеріального забезпечення працівників, системи соціального страхування та медичного обслуговування працівників, умови праці та безпеки на робочому місці, професійного розвитку персоналу, соціальної підтримки. В рамках даних груп пропонується визначати показники, що відображають стан соціальних гарантій та розраховувати індекси з врахуванням вагомості окремих показників. Така оцінка дозволяє проводити комплексний моніторинг рівня соціальних гарантій персоналу, а її систематичне застосування допомагає виявляти тенденції змін та визначати напрями вдосконалення соціальної політики підприємств у різних виробничих галузях.

Модель включає три ієрархічні рівні:

Базовий рівень – формує групи критеріїв, що відображають ключові складові системи соціальних гарантій:

- матеріальне забезпечення працівників;
- система соціального страхування та медичного забезпечення;
- умови праці й безпека на робочому місці;
- можливості професійного розвитку персоналу
- соціальна підтримка.

Другий рівень – включає систему індикаторів оцінки, які репрезентують кількісні та якісні показники для кожної з перелічених груп критеріїв.

Третій рівень – передбачає розрахунок інтегрального індексу, який агрегує всі індикатори у єдиний узагальнений показник рівня дотримання соціальних гарантій на підприємстві.

Таким чином, запропонована ієрархічно-індексна модель із таксономічною логікою групування для оцінювання рівня соціальних гарантій на підприємстві базується на використанні локальних індексів, які дають змогу кількісно оцінити окремі питання вагомість соціального захисту працівників (табл 1.11).

Таблиця 1.11.

Групи критеріїв та показники оцінки рівня дотримання соціальних гарантій на підприємстві

Група критеріїв	**Показники оцінки**	**Формула розрахунку**
Матеріальне забезпечення працівників	Індекс реальної зарплати (ІЗП)	$\text{ІЗП}=\frac{\text{Реальна заробітна плата}}{\text{Номінальна заробітна плата}}\times 100$
Система соціального страхування та медичного забезпечення	Індекс соціального пакету (ІСП)	$\text{ІСП}=\frac{\text{Кількість працівників, що отримують соціальні пільги}}{\text{Загальна кількість працівників}}\times 100$
	Індекс охоплення соцстрахуванням (ІОС)	$\text{ІОС}=\frac{\text{Кількість працівників, охоплених соцстрахуванням}}{\text{Загальна кількість працівників}}\times 100$
	Індекс медичного забезпечення (ІМЗ)	$\text{ІМЗ}=\frac{\text{Кількість працівників, що мають медичне страхування}}{\text{Загальна кількість працівників}}\times 100$
Умови праці й безпека на робочому місці	Індекс безпеки праці (ІБП)	$\text{ІБП}=\frac{\text{Кількість нещасних випадків}}{\text{Загальна кількість працівників}}\times 100$
Професійний розвиток персоналу	Індекс навчання персоналу (ІНП)	$\text{ІНП}=\frac{\text{Кількість працівників, що проходять навчання}}{\text{Загальна кількість працівників}}\times 100$
Соціальна підтримка	Індекс задоволеності соціальною підтримкою, %	$\text{РЗсп}=\frac{\text{Кількість працівників, які оцінили соціальну підтримку позитивно}}{\text{Загальна кількість опитаних працівників}}\times 100$

Джерело: сформовано автором на основі [63, 136, с.67-68*; 152, с.* 105-109*]*

Кожен критерій моделі, що оцінюється через відповідні показники, відображається відповідним індексом, що характеризує вагомість і стан задоволеності певним критерієм - матеріальним забезпеченням, соціальним страхуванням, умовами праці та професійного розвитку персоналу. В залежності від галузі таблиця 1.11 може бути розширена низкою інших показників. Зокрема група критеріальних показників матеріальне забезпечення працівників, окрім вищезазначених в табл.1.11, може містити наступні: питома вага працівників, які отримують премії та доплати (%); частка працівників, охоплених системами нематеріального стимулювання (%);середня затримка виплат заробітної плати (днів) та ін. До показників соціальної підтримки та умов праці можна віднести : середній розмір витрат на облаштування побутових умов (грн./особа); наявність корпоративних програм лояльності (% охоплення); частка працівників, які взяли участь у соціальних заходах, %; кількість корпоративних соціальних заходів на рік; рівень задоволеності соціальним пакетом (%), середній термін адаптації молодих фахівців (днів), ін. [153, 154].

Застосування цих індексів дозволяє здійснювати багатоаспектний моніторинг рівня соціального захисту працівників, виявляти тенденції змін та визначати ключові напрями вдосконалення соціальної політики підприємств у різних галузях.

Загальний рівень дотримання соціальних гарантій оцінюється через інтегральний індекс Ізаг, що визначається за формулою математичної середньої:

$$\text{Ізаг} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} \text{I}i \qquad (1.1)$$

де: Ізаг – загальний інтегральний індекс соціальних гарантій,

- n – кількість показників (критеріїв оцінки),
- Ii – значення кожного локального індексу (табл.1.13).

Цей показник дозволяє отримати комплексну оцінку рівня дотримання соціальних гарантій на підприємстві та порівняти його стан із нормативними та середньогалузевими показниками. Таким чином, запропонований підхід є

ефективним інструментом аналізу та підвищення рівня соціального гарантій на будівельних та інших виробничих підприємствах.

Для інтерпретації результатів отриманих результатів пропонується шкала оцінки рівня дотримання соціальних гарантій табл.1.12.

Таблиця 1.12

Шкала оцінки рівня дотримання соціальних гарантій

Діапазон значень Ізаг	Рівень забезпечення соціальних гарантій
Ізаг > 80	Високий рівень
60≤ Ізаг <80	Середній рівень
40≤ Ізаг <60	Низький рівень
Ізаг <40	Критично низький рівень

Джерело: запропоновано автором

Використання шкали оцінки рівня соціального захисту дає можливість чітко визначити позицію підприємства щодо дотримання соціальних гарантій і порівняти його показники з середньогалузевими стандартами, що сприяє покращенню трудових відносин, зниженню соціальних ризиків та забезпеченню стабільності в колективі.

Впровадження запропонованої ієрархічно-індексну моделі із таксономічною логікою групування надає можливість управлінському персоналу підприємств своєчасно реагувати на зміни у рівні соціального захисту працівників та ефективно планувати заходи щодо його покращення. Застосування локальних індексів для оцінки соціальних гарантій виступає результативним інструментом моніторингу та оптимізації соціальної політики, забезпечуючи об'єктивне уявлення про її якість, доступність і потребу в коригуванні. Реалізація зазначеної моделі сприятиме підвищенню результативності управлінських рішень, зокрема в напрямках покращення умов праці, розширення системи пільг, зниження професійних ризиків і розвитку трудового потенціалу. Поєднання інтегрального індексу та оптимізаційних моделей дає змогу керівникам оптимально розподіляти ресурси між різними

соціальними ініціативами, знижуючи витрати на плинність кадрів і травматизм та підвищуючи продуктивність праці й репутаційний капітал.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних і прикладних аспектів корпоративної соціальної відповідальності встановлено, що ця концепція еволюціонувала від ідеї мінімального втручання бізнесу у соціальні процеси до інтегрованого стратегічного підходу, що поєднує економічні, соціальні, етичні та екологічні виміри. Теоретично обґрунтовано розширення класичної піраміди КСВ А. Керролла шляхом інтеграції чотирьох додаткових рівнів – екологічної, соціальної, громадянської та антикризової (військової) відповідальності, що дало змогу врахувати особливості виробничих галузей, в тому числі будівельної, та сучасні проблеми (зокрема умови воєнного часу) у межах концепції КСВ.

На основі синтезу та аналізу наукових підходів до трактування сутності КСВ сформульоване більш конкретне визначення: корпоративна соціальна відповідальність - це інтегрована у корпоративну стратегію підприємства багаторівнева управлінська концепція, що поєднує економічні, правові, етичні, філантропічні, *екологічні, соціальні, громадянські, антикризові* зобов'язання та добровільно-системно балансує максимізацію прибутку з довгостроковим суспільним добробутом, через прозору й етичну поведінку, врахування інтересів усіх стейкхолдерів, реалізацію соціальних ініціатив і програм та мінімізацію негативного екологічного впливу, створюючи спільну цінність, зміцнюючи конкурентоспроможність бізнесу та сприяти сталому розвитку підприємства, громад і навколишнього середовища.

В контексті визначення місця соціальних гарантій в системі КСВ поняття «*соціальні гарантії»* розглядаються як нормативно закріплена система державних і корпоративних зобов'язань, інтегрована у стратегію підприємства, яка через добровільне та обов'язкове страхування (медичне, пенсійне, від безробіття), матеріальне та житлове забезпечення, інші форми соціальної підтримки забезпечує реалізацію базових соціальних прав людини, підвищує

добробут працівників, зміцнює партнерські взаємини між бізнесом, державою та суспільством і сприяє досягненню цілей сталого розвитку (подоланню бідності, зменшенню нерівності та забезпеченню гідної праці).

Розглядаючи концептуальні аспекти дотримання соціальних гарантій в системі соціально-трудових відносин підприємств розроблена концептуальна схема механізму дотримання соціальних гарантій, що відображає взаємозв'язок ключових елементів системи, таких як: суб'єкти та об'єкти соціально-трудових відносин, нормативно-правова база, інструменти реалізації гарантій, а також контрольні механізми. Зроблено висновок, що в Україні концепція КСВ потребує адаптації до умов трансформаційної економіки, з особливим акцентом на соціальні гарантії для працівників і підтримку місцевих громад.

У межах дослідження розроблено п'ятикомпонентну структуру організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ, яка включає організаційні, економічні, фінансові, нормативно-правові та комунікаційно-контрольні інструменти. Даний механізм забезпечує повний цикл реалізації соціальних програм - від планування і фінансування до моніторингу та коригування. Особливу увагу приділено створенню гібридної методики оцінювання КСВ на основі інтегрального індексу, яка в поєднанні з іншими методами дозволить приймати біль обґрунтовані управлінські рішення.

Запропонована ієрархічно-індексна модель із таксономічною логікою групування передбачає розрахунок загального індексу та локальних індексів соціальних гарантій, які віддзеркалюють стан матеріального забезпечення працівників, системи соціального страхування та медичного обслуговування працівників, умови праці та безпеки на робочому місці, професійного розвитку персоналу, соціальної підтримки. Така оцінка дозволяє виявляти критичні точки ризику, пріоритезувати інвестиції в соціальний розвиток і забезпечувати ефективне управління людським капіталом, що підвищує довіру стейкхолдерів, стимулює залученість працівників і сприяє довгостроковій стабільній роботі підприємств.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Діагностичний базис оцінки загального стану функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств

Організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій є важливим інструментом для інтеграції КСВ у стратегію будівельних підприємств. У контексті сучасної економіки України, особливої уваги заслуговує його вплив на стійкий розвиток підприємств, їх конкурентоспроможність та можливості залучення кваліфікованих кадрів [155]. В аспекті забезпечення соціальних гарантій такий механізм сприяє підвищенню мотивації персоналу, зменшенню соціальної напруги, покращенню репутації бізнесу та забезпеченню сталого розвитку. Відтак, розробка дієвого діагностичного інструментарію для оцінки й оптимізації соціальних гарантій у системі КСВ є актуальним завданням для сучасних підприємств, які прагнуть досягти балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю [156, с.10].

Формування діагностичного базису оцінки загального стану функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ будівельних підприємств України є обґрунтованою відповіддю на потребу збалансувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю, а також інституційно упорядкувати соціальну політику на рівні суб'єктів господарювання. Його створення формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для ухвалення стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення соціальної стабільності колективу, оптимізацію витрат на персонал та формування позитивного соціального іміджу компанії. Для забезпечення об'єктивності та ефективності таких рішень, а також

для постійного моніторингу й коригування функціонування цього механізму, необхідний ретельний збір та аналіз даних. Саме з цією метою первинна та вторинна інформація слугує основою для ухвалення управлінських рішень, які надалі реалізуються за допомогою організаційних, фінансово-економічних, соціально-психологічних, методичних та інших інструментів, що застосовуються в межах функціональних стратегій [157, с. 251].

У контексті забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ функціональні стратегії мають бути інтегровані в єдиний організаційно-економічний механізм [158, с. 71]. Їх роль полягає не лише у дотриманні нормативно-правових вимог, а й у формуванні цілісної системи управління соціальними аспектами, що включає внутрішньокорпоративні політики, механізми гнучкого планування соціальних видатків, регулярної адаптації зобов'язань до змін правового середовища, моніторингу соціально-трудових ризиків зокрема через використання цифрових інструментів для збору зворотного зв'язку від працівників. Кожна функціональна стратегія при цьому має свою роль в забезпеченні соціальних питань: кадрова стратегія забезпечує стабільність персоналу через охоплення програмами соціальної підтримки, професійного розвитку, заходами стимулювання; фінансова стратегія формує інституційно-фінансову спроможність підприємства виконувати соціальні зобов'язання; виробнича стратегія забезпечує реалізацію принципів безпеки праці та виробничої екологічності; маркетингова стратегія виступає інструментом позиціонування соціальної активності підприємства на зовнішньому ринку (основними каналами є нефінансова (КСВ-звітність, ESG-рейтинг, бренд роботодавця, прозорість комунікацій з громадськістю); інформаційно-комунікаційна стратегія забезпечує прозорість і діалог із працівниками, швидке реагування на соціальні запити; екологічна стратегія опосередковано забезпечує право на безпечне середовище праці та зменшення забруднення природнього середовища через впровадження сучасних стандартів; стратегія соціального розвитку включає соціальне страхування, профілактику професійних захворювань, заходи посилення резильєнтності персоналу; стратегія

корпоративної культури формує правила етичної поведінки, цінності взаємопідтримки та довіри як основи внутрішньої соціальної відповідальності; стратегія цифровізації інтегрує цифрові інструменти (HR-аналітика, електронний облік гарантій) для підвищення ефективності соціальної політики. Саме поєднання цих та інших функціональних напрямів, через їх інтеграцію в єдину аналітичну систему оцінки стану соціальних гарантій, дозволяє говорити про справжню ефективність КСВ як механізму стратегічного управління. Інтеграція заходів щодо соціальних гарантій та КСВ у межах функціональних стратегій дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління соціальною відповідальністю, системно підходити до реалізації соціальної політики, розбиваючи її на керовані частини та визначаючи чіткі зони відповідальності в межах кожного функціонального напрямку.

Таким чином, на рівні підприємства діагностичний базис виступає як інструмент виявлення критичних точок у системі надання соціальних гарантій, що дає змогу своєчасно виявити порушення балансу між соціальними очікуваннями працівників і фактичними механізмами забезпечення їхніх прав та потреб. Результати такої діагностики сприяють удосконаленню в першу чергу політики корпоративного соціального інвестування, формуванню таргетованих програм мотивації, підвищенню ефективності розподілу ресурсів у межах фонду оплати праці та мінімізації трансакційних витрат, зумовлених плинністю персоналу та кадровою нестабільністю.

Водночас формалізація показників стану організаційно-економічного механізму соціальних гарантій створює умови для інтеграції системи КСВ у загальну парадигму стратегічного менеджменту будівельного підприємства, зокрема через інструменти цифрового контролінгу, HR-аналітики, внутрішнього соціального аудиту. З урахуванням підвищених соціальних ризиків у будівництві, що обумовлені нестабільністю форм зайнятості, сезонністю робіт, значним переліком видів робіт з важкими, шкідливими та особливо шкідливими умовами праці [159, с.453], така модель дозволяє формувати кадрову політику на принципах адаптивності, прозорості й соціальної безпеки. Водночас слід

відзначити, що діагностичний базис оцінки загального стану формування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій, запропонований у нашому дослідженні не є відокремленим конструктом, а постав як логічне продовження та конкретизація існуючих методичних підходів щодо оцінки рівня формування КСВ, зокрема таких, що були запропоновані у роботі В.В. Смачило та В.О. Баляби [160, с. 166]. На нашу думку, дослідницька цінність і прикладна значущість викладеного в даній дисертаційній роботі підходу полягає в тому, що він спрямований на деталізацію одного із центральних напрямів корпоративної соціальної відповідальності - соціальних гарантій працівників та формування організаційно-економічного механізму їх забезпечення із фокусом на інституційні, фінансові, кадрові та нормативно-правові аспекти. Це дозволить не лише відслідковувати фактичний стан дотримання гарантій, а й визначати рівень його відповідності стратегічним орієнтирам підприємства у сфері соціальної політики.

З позицій економічної науки, запропонований діагностичний базис має прикладне значення для подальшого розвитку теорії організаційно-економічного забезпечення соціальних стандартів у корпоративному секторі. Його застосування дозволяє здійснити галузеву діагностику базових категорій КСВ, поглибити уявлення про зв’язок між соціальною відповідальністю підприємства та його економічною результативністю, а також виявити причинно-наслідкові зв’язки між рівнем забезпечення соціальних гарантій і продуктивністю праці. Наявність системного інструментарію для оцінювання результативності соціальних заходів у структурі організаційно-економічного механізму дозволить перейти від декларативної до економічно доцільної КСВ-практики. Більше того, така аналітична модель слугує основою для систематизації емпіричних даних у сфері соціального забезпечення працівників, що сприятиме формуванню репрезентативної наукової вибірки та створенню компаративних досліджень у міжгалузевому контексті. Її практичне впровадження стимулює інституційну адаптацію будівельних підприємств до вимог сталого розвитку, уможливлює

інтеграцію принципів ESG-менеджменту та створює передумови для формування довгострокової моделі збереження й розвитку людського капіталу.

Таким чином, сформована структурована модель оцінки дозволяє системно підійти до забезпечення соціальних гарантій у КСВ будівельних підприємств. Вона охоплює показники вимірювання, *критерії* (базу порівняння), *методи* аналізу і *інструменти* вдосконалення. Діагностичний базис економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ може бути концептуалізований шляхом декомпозиції на ключові складові, що відображають системний підхід до оцінки його функціональної ефективності та відповідності встановленим критеріям. Основні напрями, які підлягають діагностичному аналізу представлені на рис.2.1 і включають [156]:

1. Аналіз законодавчої та нормативно-правової бази - оцінка законодавчих актів, які регулюють соціальні гарантії, трудові відносини та КСВ.

2. Оцінка соціально-економічних умов, в яких функціонують підприємства, які дозволяють оцінити рівень оплати праці, підходи до її нарахування та оподаткування, соціального страхування, соціальної підтримки та умов праці, доступність соціальних послуг.

3. Аналіз внутрішніх політик підприємства та оцінка реалізації заходів КСВ, що має на меті не просто констатацію наявності певних програм, а глибоке дослідження їхнього впливу на людський капітал, соціальну справедливість та сталий розвиток, включаючи програми соціальних гарантій, ініціативи щодо покращення умов праці, охорони здоров’я, професійного розвитку співробітників, тощо. Тобто такий аналіз виходить за межі суто фінансових показників і зосереджується на соціальній ефективності та стійкості.

4. Визначення переліку, моніторинг та оцінка показників за якими доцільно оцінювати ефективність соціальних гарантій.

5. Ідентифікація, категоризація та залучення стейкхолдерів, систематичне вивчення їх думок за допомогою експертних методів, інтеграція очікувань стейкхолдерів у процес формування соціальних гарантій, підвищення ефективності соціальних гарантій на основі забезпечення релевантності оцінок та цільової спрямованості на інтереси зацікавлених сторін.

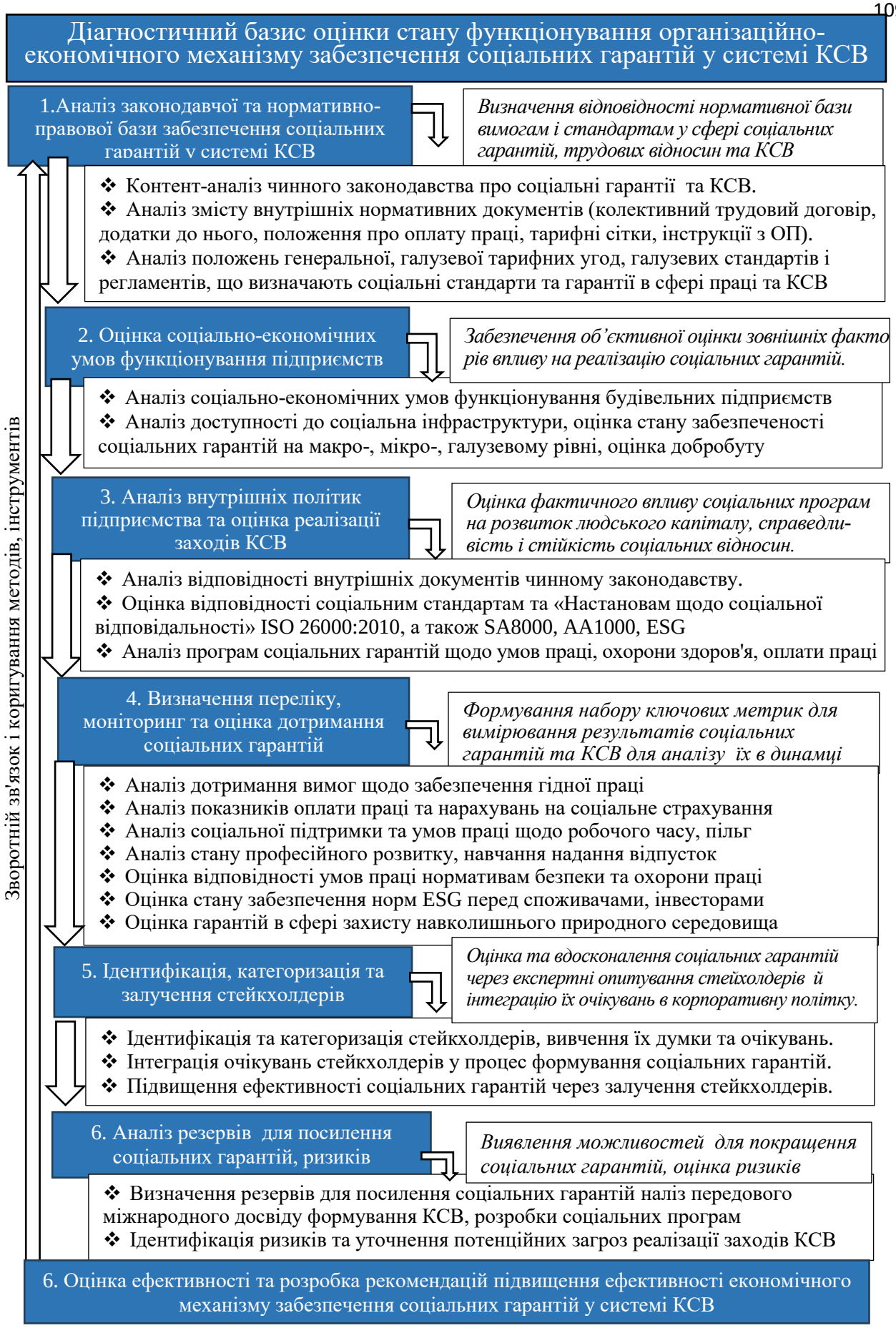

Рис. 2.1. Модель діагностичного базису оцінки стану функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ БП

Джерело: розроблено автором на основі [155-157]

6. Аналіз резервів для посилення соціальних гарантій, зокрема за рахунок впровадження закордонного досвіду, прогресивних підходів формування заходів КСВ, ідентифікація потенційних ризиків для забезпечення соціальних гарантій, таких як економічні кризи, зміни в законодавстві, або зміни в соціальних потребах, що дозволяє не просто реагувати на негативні події, а проактивно формувати стратегії мінімізації їхнього впливу на добробут працівників та стабільність соціально-трудових відносин на підприємстві.

7. Розробка дієвої системи інструментів, здатних забезпечити поєднання соціальної відповідальності бізнесу з підвищенням ефективності управління людським капіталом, формулювання висновків щодо проблем забезпечення соціальних гарантій. Обґрунтування впровадження прогресивних методів, технологій, підходів формування заходів КСВ, зокрема впровадження технологій для моніторингу соціальних програм, нових моделей партнерства з громадами

Для досягнення ефективності організаційно-економічного механізму соціальної підтримки важливо проводити комплексний аналіз та постійну адаптацію політик до змінюваних умов, зокрема в умовах нестабільної економічної, політичної, міжнародної ситуації. Комплексний підхід, що включає аналіз правової бази, оцінку соціально-економічного контексту, внутрішніх політик, моніторинг реалізації та залучення зацікавлених сторін, сприятиме створенню стійкої системи соціальних гарантій, підвищенню мотивації персоналу, зменшенню соціальної напруги, покращенню умов праці, репутації підприємства, роблячи його більш привабливим для працівників та суспільства в цілому. Окрім того, такий механізм має бути спрямований не лише на досягнення стратегічних цілей, а й на системне вдосконалення управлінських підходів, впровадження відповідних індикаторів ефективності [161, с.253], що вкрай важливо в умовах динамічного ринкового середовища та високої складності внутрішніх і зовнішніх факторів.

Аналіз функціонування соціально-орієнтованої корпоративної політики вимагає розуміння її детермінантів та очікуваних ефектів. На рис.2.2 наведено

цілісну причинно-наслідкову схему, яка візуалізує, яким чином збалансована взаємодія зовнішніх і внутрішніх чинників забезпечує дієвість заходів КСВ та підвищує рівень соціальних гарантій на підприємстві. Зовнішні фактори включають міжнародне оточення, нормативно-правові вимоги, суспільні очікування, макроекономічний стан та інфляційні процеси у країні, інтенсивність конкурентного середовища, динаміку ринку праці й демографічні зміни, а також міжнародні стандарти й критерії ESG. Саме вони створюють зовнішню рамку, у якій підприємство змушене адаптувати соціальні політики й гарантії (рис.2.2). Внутрішні фактори визначають здатність підприємства розробити та впровадити ефективні механізми соціального захисту та охоплюють фінансові можливості підприємства, рівень залученості та мотивації працівників, корпоративну культуру, техніко-технологічний рівень, діючі HR-політики, а також інформаційну систему обліку й моніторингу результатів.

Рис.2.2. Механізм впливу факторів на результати дії заходів КСВ
Джерело: сформовано автором [64, с.34]

Розглянемо етапи діагностики ефективності економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ (рис.2.1) більш докладно та зосередимось на методичних аспектах та аналітичному інструментарію.

Аналіз законодавчої та нормативно-правової бази забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ почнемо з синтезу актів нормативно-правової бази щодо соціальних гарантій та КСВ, визначення їх положень та окреслення виявлених прогалин в аспекті забезпечення соціальних гарантій (Додаток А). Відзначимо, що дане нормативно-правове поле формує інституційні, фінансові та процедурні засади реалізації соціально орієнтованої політики підприємств. Його регулятивна основа вибудовується з урахуванням ієрархії норм права (внутрішньо-корпоративний, національний, міжнародний рівні [162]) та галузевих особливостей [163, с.28], що зумовлює потребу у системному розгляді ключових актів законодавства крізь призму їх впливу на формування та реалізацію відповідних функціональних блоків КСВ. Базовим регулятором трудових правовідносин виступає Кодекс законів про працю України, який закріплює загальні норми щодо трудових договорів, робочого часу, відпусток, звільнень та охорони праці [164]. Його нормативний арсенал, хоча й морально застарілий, продовжує формувати ядро механізму трудових гарантій. У межах договірно-регуляторного контуру механізму визначальне значення відіграє закон України «Про колективні договори і угоди», що забезпечує переговорну модель формування соціальних гарантій, інтегруючи механізми соціального діалогу у КСВ-платформу підприємства [165].

Закон України «Про соціальний діалог в Україні» визначає правові засади організації взаємодії між представниками працівників, роботодавців і держави з метою узгодження інтересів у сфері трудових і соціально-економічних відносин. Він сприяє легітимації процедур колективного представництва та погодження соціальних гарантій, створюючи основу для інституційної узгодженості між працівниками, роботодавцями та державою через механізми колективного представництва та соціального партнерства [166]. У цьому контексті важливим інструментом практичної реалізації принципів соціального діалогу та посилення

соціальних гарантій є Галузева угода у будівництві, яка інституалізує межі мінімально допустимих соціальних стандартів у сфері оплати праці, компенсацій, охорони праці, підвищення кваліфікації та участі працівників у прийнятті рішень, тим самим закладаючи підґрунтя для внутрішньої кадрової політики підприємств. Її положення реалізуються на локальному рівні через колективні договори.

Галузева угода у будівництві виступає ключовим механізмом узгодження інтересів між працівниками та роботодавцями, формалізуючи обов'язкові для виконання соціальні стандарти в межах усієї галузі [167]. Її положення, зокрема щодо гідного рівня оплати праці, охорони праці та професійного розвитку, реалізуються на локальному рівні через колективні договори, адаптовані до умов конкретного підприємства. У системі корпоративної соціальної відповідальності будівельних компаній така угода виконує роль нормативної основи, що підкріплює репутацію роботодавця як соціально відповідального та орієнтованого на розвиток людського капіталу [167]. Інструментом фінансової реалізації зазначених гарантій виступає Закон України «Про оплату праці», який визначає структуру, принципи формування та гарантії індексації заробітної плати [168]. Саме він забезпечує вбудованість оплати праці у соціально-економічну систему стимулювання персоналу.

Формування страхового контуру соціального захисту працівників здійснюється відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [169], який забезпечує покриття ризиків втрати працездатності, травматизму, безробіття тощо, та є частиною базового гарантійного блоку КСВ. У контексті соціально відповідального найму важливу роль відіграє Закон України «Про зайнятість населення», який закріплює права найманих працівників та інструменти стимулювання працевлаштування осіб з вразливих категорій, інтегруючи елементи соціальної інклюзії в практики HR-менеджменту [170].

Ключовим елементом соціального захисту у виробничій системі є безпека праці, правове регулювання якої здійснюється через Закон України «Про

охорону праці» [171] та Державні будівельні норми (ДБН) [172]. Останні відображають галузеву специфіку ризиків і створюють нормативне підґрунтя для формування політик превентивної безпеки на будівельних майданчиках. Уточнення організаційної архітектури внутрішніх служб, відповідальних за охорону праці, міститься у Типовому положенні про службу охорони праці, що деталізує розподіл повноважень у системі ризик-менеджменту.

Інституційна інтеграція соціально вразливих груп (зокрема, осіб з інвалідністю) у виробниче середовище забезпечується нормами Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», що закладає підвалини для інклюзивного кадрового планування [173]. Водночас забезпечення гендерної рівності, як складової етичного вектору КСВ, регламентується Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», норми якого спрямовані на запобігання дискримінації в доступі до праці, оплаті та просуванні [174].

Прозорість реалізації соціальних гарантій та публічна підзвітність підприємств забезпечуються через Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», який передбачає можливість формування нефінансової звітності [175], а також Методичні рекомендації щодо її складання (2020), що окреслюють параметри ESG-звітності [176]. Ці документи формують основу добровільної інституалізації соціального моніторингу на підприємстві.

В умовах інтеграції до європейського правового простору питання нормативного забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ набуває виняткової ваги. У низці країн дотримання соціальних стандартів розглядається не лише як добровільна ініціатива підприємств, а як нормативно закріплена вимога відповідно до міжнародних принципів сталого розвитку [177, с. 245]. Відповідні підходи визначаються міжнародно-правовими актами, зокрема Глобальним договором ООН [178], керівним стандартом ISO 26000:2010 [13], Хартією відповідальної поведінки Keidanren [179], положеннями Директиви 2014/95/ЄС [180], Європейською соціальною хартією (переглянутою) [181] та ключовими конвенціями МОП № 87, 98, 100, 111 [182-184]. Зазначені документи

формують цілісну систему орієнтирів для етичної ділової практики, орієнтованої на забезпечення гідної праці, недискримінації, охорони праці та соціального діалогу. При цьому концепція соціальної відповідальності бізнесу в сучасному розумінні дедалі більше набуває характеру обов'язкової складової конкурентоспроможного та інституційно сталого розвитку.

Разом з тим, національна практика демонструє наявність істотних розривів між задекларованими зобов'язаннями підприємств у сфері КСВ та реальними управлінськими діями. Попри зростаючу зацікавленість бізнес-середовища у формуванні позитивного соціального іміджу, запровадження формалізованих внутрішніх політик КСВ залишається поодиноким явищем. Зовнішні соціальні ініціативи здебільшого мають фрагментарний характер та не охоплюють базові соціально-трудові гарантії.

Ключовим стримувальним чинником є відсутність цілісної інституційно-нормативної рамки, здатної забезпечити сталість реалізації соціальних функцій бізнесу. Вітчизняне трудове, податкове та інвестиційне законодавство функціонує ізольовано, не будучи повноцінно узгодженим із положеннями європейських директив щодо сталого розвитку. Особливої уваги потребує запровадження механізмів обов'язкового розкриття нефінансової інформації великими підприємствами, як це передбачено Директивою 2014/95/ЄС [180], що дозволило б підвищити рівень прозорості та соціальної відповідальності корпоративного сектору.

Поряд з цим, результати окремих досліджень (зокрема UNDP та Глобального договору ООН в Україні) свідчать про зростання готовності українського бізнесу до впровадження стандартів належної корпоративної обачності [178]. Проте ця готовність потребує підтримки з боку держави у вигляді законодавчого закріплення рамкових принципів КСВ, створення стимулюючого середовища, включаючи податкові преференції, а також розбудови міжгалузевої координації регуляторних механізмів. У цьому контексті критично важливим є поступовий перехід від декларативної моделі КСВ до системної, правово забезпеченої та інституційно підтримуваної

практики. Тільки за умови закріплення міжнародних стандартів у національному правовому полі, з урахуванням особливостей функціонування вітчизняного бізнесу, можливо сформувати ефективну модель соціально відповідального підприємництва, здатну генерувати додану вартість як для бізнесу, так і для суспільства загалом.

Таким чином, вітчизняне та міжнародне нормативно-правове середовище не лише забезпечує юридичну базу для реалізації трудових і соціальних гарантій, але й задає організаційно-інституційну рамку для впровадження відповідального управління, орієнтованого на довгострокову соціальну сталість бізнесу.

З огляду на необхідність інституціоналізації принципів КСВ у внутрішнє регуляторне поле та формування повноцінного механізму їх імплементації, ключового значення набуває питання конкретного змістовного наповнення системи соціальних гарантій. У цьому контексті особливої уваги заслуговує складова, що має найбільш безпосередній вплив на соціальну стійкість працівників і рівень внутрішньої мотивації персоналу, - оплата праці як базова соціально-трудова гарантія.

Визнаючи ключове значення оплати праці в системі соціальних гарантій, як це обґрунтовано у низці досліджень [185-187], слід наголосити на необхідності спільної відповідальності держави та бізнесу за реальне впровадження ефективних механізмів соціального захисту. Відсутність належної реалізації принципу гідної оплати праці, що є характерною проблемою для більшості виробничих галузей, значною мірою зумовлена недосконалістю правового та інституційного регулювання сфери трудових доходів.

Відповідно до положень Закону України «Про колективні договори і угоди» [188], роботодавці зобов’язані дотримуватись встановленого державою мінімального рівня соціальних гарантій, зокрема щодо оплати праці, додаткових виплат, умов праці, а також організації побутового, медичного обслуговування, відпочинку та оздоровлення працівників. Особлива увага приділяється мінімальній заробітній платі, розмір якої щороку визначається законом про

Державний бюджет України на основі положень Бюджетного кодексу (п. 8 ч. 1 ст. 40) [189].

До законодавчих змін 2017 року мінімальна заробітна плата могла бути основою для встановлення тарифної ставки за найпростішу некваліфіковану працю. Однак з урахуванням нововведень, запроваджених у 2016 році, мінімальний посадовий оклад не може бути нижчим за прожитковий мінімум для працездатної особи [190]. Станом на 1 січня 2025 року цей мінімум становить 3028 грн, у той час як встановлений розмір мінімальної заробітної плати на 2025 рік згідно із Законом України від 14.09.2024 №12000 становить 8000 грн. [191].

Утім, у діючому законодавстві все ще наявні суперечності, які дозволяють деяким роботодавцям уникати виплати законодавчо визначеного рівня мінімальної заробітної плати шляхом штучного завищення виробничих норм. Така практика особливо поширена в будівництві, де оплата праці здебільшого базується на відрядній системі, що залежить від тарифної ставки відповідного розряду, розрахованої, у свою чергу, на основі прожиткового мінімуму.

Як наслідок, при нарахуванні заробітної плати, виходячи з обсягу виконаних робіт та діючих тарифів, працівники нерідко отримують менше, ніж передбачено рівнем мінімальної заробітної плати. Аналіз норм Галузевої угоди [192] виявляє нормативне підґрунтя цієї проблеми: пункт 3.1.1 передбачає гарантію виплати зарплати не нижчої за встановлений мінімум, однак пункт 3.1.2 допускає встановлення тарифних ставок у межах прожиткового мінімуму або 120% від нього для працівників першого розряду. У такій ситуації навіть повне виконання виробничих завдань не забезпечує гарантованого доходу без додаткового дофінансування з боку роботодавця.

Перед керівництвом підприємств постає практичне питання: яким чином за таких умов виконати вимоги законодавства щодо забезпечення мінімальної заробітної плати, що, у свою чергу, підкреслює потребу в оновленні нормативно-правового регулювання оплати праці у будівельній галузі. Зокрема, йдеться про необхідність перегляду механізмів формування тарифних ставок відповідно до актуального рівня мінімальної зарплати, забезпечення справедливої компенсації

трудових витрат та створення прозорих правових умов для функціонування підприємств. Такий підхід сприятиме зниженню соціальної напруги, легалізації трудових відносин і збереженню людського капіталу в галузі.

У сфері будівництва поширеними залишаються випадки виплати заробітної плати, що не відповідає обсягу виконаних робіт та не забезпечує належного рівня добробуту працівників. Найчастіше така ситуація спостерігається серед осіб, які працюють за короткостроковими трудовими договорами або індивідуальними контрактами. Зазначені форми зайнятості, як правило, передбачають оплату на основі відрядних або акордних ставок і не супроводжуються належним соціальним захистом.

Високе податкове навантаження на фонд заробітної плати в Україні у поєднанні з недостатнім рівнем соціального забезпечення спричиняє небажання працівників укладати офіційні трудові угоди. Натомість вони обирають альтернативні форми працевлаштування, які, хоч і є менш захищеними з юридичної точки зору, проте забезпечують вищий рівень доходів. Йдеться не стільки про ухилення від оподаткування, скільки про його "оптимізацію" шляхом зниження обсягів офіційних відрахувань до соціальних фондів, що досягається через застосування таких інструментів, як укладання цивільно-правових договорів, реєстрація працівників як фізичних осіб-підприємців (ФОП), або ж виплата частини заробітку у вигляді дивідендів, товарів чи послуг, що надаються через пов’язані компанії.

У результаті роботодавці скорочують податкові витрати, а працівники отримують більшу суму на руки, однак позбавляються доступу до соціальних гарантій, що особливо критично у разі виникнення нещасних випадків на виробництві, професійних захворювань або при виході на пенсію.

Ще однією проблемою є система оподаткування низьких доходів. Зокрема, на мінімальну заробітну плату наразі накладаються податок на доходи фізичних осіб у розмірі 18% та військовий збір у розмірі 5%. Таким чином, при нарахуванні працівнику заробітної плати у 8000 грн. (від 1 січня 2025 року), фактична сума до виплати після відрахувань становить 6160 грн., що часто є

недостатньою для задоволення базових життєвих потреб. Мінімальна погодинна оплата праці, встановлена на рівні 48 грн./год. у 2025 році (тобто приблизно 37 грн./год. після сплати податків), залишається значно нижчою за мінімальні стандарти оплати праці в країнах Європейського Союзу, де цей показник коливається від 5 до 12 євро на годину [193].

Такі обставини викликають обґрунтовані сумніви щодо справедливості й ефективності чинної податкової політики в частині регулювання фонду оплати праці. Вислів «з поганої вівці хоч шерсті клок» цілком влучно характеризує діючу модель, у якій основне фіскальне навантаження припадає на працівників з низькими доходами. Окреме занепокоєння викликає підвищення ставки військового збору до 5% за умов, коли високі доходи не обкладаються єдиним соціальним внеском (ЄСВ) за прогресивною шкалою, а після досягнення визначеного законодавством ліміту взагалі звільняються від нього.

Так, відповідно до пункту 4 частини першої статті 1 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [194], у 2025 році максимальна сума доходу, з якого сплачується ЄСВ, становить 160 000 грн. на місяць, що дорівнює 20-кратному розміру мінімальної заробітної плати. Такий підхід створює дисбаланс між обсягом соціальних зобов'язань держави і податковим тягарем, що лягає переважно на працівників з низьким рівнем доходу. Він також суперечить загальноприйнятим принципам прогресивного оподаткування, відповідно до яких податкове навантаження повинно бути пропорційним до доходу платника податків.

Будівельна галузь України має низку специфічних особливостей, що ускладнюють забезпечення соціальних гарантій працівників. Як показує практика, значна частина зайнятих у секторі працює неофіційно або за гнучкими формами зайнятості, що позбавляє їх належного соціального захисту. Переважання відрядної форми оплати праці часто призводить до порушення принципів мінімальної гарантії доходу, особливо в умовах завищених норм виробітку. Нестабільність попиту на будівельні послуги, сезонність робіт та високий рівень тінізації зумовлюють нерівномірність доходів і низьку кадрову

стабільність. Бюджетне недофінансування інфраструктурних проєктів та затримки з оплатою виконаних робіт негативно впливають на своєчасність виплат заробітної плати. Крім того, нестача державних програм підтримки підвищення кваліфікації кадрів у поєднанні зі старінням робочої сили призводить до зниження професійного рівня галузі. Відсутність ефективних механізмів колективного переговорного процесу в будівництві ускладнює встановлення прозорих правил оплати праці. Вартість соціальних зобов'язань часто перекладається на підрядників, які не мають змоги дотримуватись законодавчих норм без втрати конкурентоспроможності. Суттєвим викликом є низький рівень охорони праці, що супроводжується високими ризиками травматизму та профзахворювань. В умовах післявоєнної відбудови посилюється потреба в системній підтримці соціального захисту працівників галузі. Забезпечення гідної оплати, безпеки праці та можливостей розвитку персоналу стає необхідною умовою для збереження трудового потенціалу. Саме інтеграція соціальних гарантій у систему корпоративної відповідальності є ключовим фактором стабільності будівельного сектору в нових соціально-економічних умовах.

У країнах ЄС, на відміну від України, граничні бази нарахування соціальних внесків функціонують у межах прогресивного оподаткування, що сприяє перерозподілу доходів і зміцненню соціальної справедливості. Наприклад, у Німеччині, Франції та Польщі передбачено чіткі річні ліміти для пенсійних і медичних внесків, тоді як вищі доходи оподатковуються за зростаючою шкалою [195-196]. В Україні ж низькі доходи оподатковуються фіксовано, а високі — фактично звільняються від ЄСВ після досягнення граничного порогу. Такий підхід не враховує принципу податкової рівності та збільшує фінансовий тиск на малозабезпечених працівників. Однією з основних проблем є нездатність системи оплати праці забезпечити реалізацію її базових функцій - відтворення, мотивації, регуляції та соціального захисту. Мінімальна заробітна плата не відповідає реальним потребам працівників, і часто застосовується до кваліфікованих посад, що суперечить принципам справедливої оплати.

Особливо критичною є ситуація в бюджетній сфері, де кошторисні обмеження не враховують інфляцію та оновлені соціальні стандарти, що спричиняє перенесення витрат на підприємства та призводить до зрівнялівки в оплаті праці. Заробітна плата втрачає роль стимулу, що особливо негативно позначається на стратегічних галузях - будівництві, медицині, освіті. У будівельній сфері збереження трудового потенціалу неможливе без підвищення реального рівня оплати та диференціації ставок. Водночас економічна нестабільність і високі витрати обмежують можливості підприємств підвищувати зарплати. У результаті саме рівень оплати праці стає визначальним фактором у професійній мобільності та виборі працівниками місця роботи.

У період дії воєнного стану з метою адаптації трудового законодавства до надзвичайної ситуації був введений в дію Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-IX [197], що заклав тимчасові механізми гнучкого регулювання трудових відносин, які покликані забезпечити баланс між інтересами працівників і роботодавців в умовах обмеженого функціонування ринку праці та порушених економічних ланцюгів. Зокрема, нормами цього акта передбачено можливість призупинення дії трудового договору з ініціативи будь-якої сторони, що є новим для вітчизняної системи трудового права. Також дозволяється ширше застосування строкових трудових договорів, навіть якщо робота не має сезонного чи тимчасового характеру; роботодавець може встановлювати режим роботи, змінювати умови праці, графіки відпусток і переведення працівників без попередньої згоди, якщо цього вимагає ситуація, пов’язана з воєнними діями; обмежується дія деяких гарантій - можливе ненадання відпусток, відтермінування розрахунку, відсутність попередження про звільнення в окремих випадках; встановлено спрощений порядок звільнення у разі відсутності працівника на роботі понад 4 місяці, якщо це пов’язано з бойовими діями; роботодавець має право не виплачувати середній заробіток за період простою, якщо простої спричинені бойовими діями.

Водночас, застосування положень цього закону в практиці господарювання

виявило низку ризиків у сфері забезпечення соціальних гарантій. Зокрема, фаховою спільнотою вказується на послаблення захисної функції трудового права, а також потенційне розходження з міжнародними стандартами, закріпленими в основоположних конвенціях МОП, зокрема № 87, № 98, № 100 та № 111 [182-184, 198]. Дана ситуація свідчить про необхідність подальшої експертизи норм спеціального законодавства на предмет їх відповідності зобов'язанням України у сфері соціального захисту та трудових прав.

З огляду на інтеграційний курс держави та стратегічне завдання синхронізації національного законодавства з європейськими стандартами соціальної сталості, положення Закону № 2136-IX слід розглядати як тимчасовий нормативний компроміс, що потребує системного перегляду та оновлення після завершення дії правового режиму воєнного стану. Подальше удосконалення правового регулювання має базуватися на принципах гідної праці, забезпеченні недискримінаційного доступу до соціальних гарантій та зміцненні інституційних механізмів контролю за дотриманням прав працівників.

Аналіз відповідності праці в будівельній галузі України критеріям «гідної праці», визначеним Міжнародною організацією праці [199], приводить до науково обґрунтованого висновку про системну невідповідність. Незважаючи на високий попит на робочу силу, що стимулюється потребами оборони та майбутньої відбудови, фундаментальні компоненти гідної праці - гідна зайнятість, трудові права працівників, соціальний захист і соціальний діалог [200] - зазнають деформації через домінуючу в секторі неформальну економіку. Ключовим індикатором є рівень неформальної зайнятості, який, за довоєнними даними Держстату у 2021 р., охоплював у будівництві близько 17,2% від усіх зайнятих, або 327,7 тис. осіб у неформальному секторі [201], і, за експертними оцінками, лише поглибився в умовах воєнного стану. Закордонні експерти відзначають, що наприкінці 2024р. майже третина робочих місць у секторі будівництва є неформальними (34 %) [202]. Це явище прямо нівелює право працівників на соціальний захист: неофіційно працевлаштовані особи повністю або частково позбавлені офіційних гарантій - відрахувань до Пенсійного фонду,

виплат по тимчасовій непрацездатності та, що найбільш критично для даної галузі, страхових виплат у разі виробничої травми. Галузь стабільно залишається зоною підвищеного ризику, на яку, згідно з аналітикою Держпраці, припадає значна частка виробничого травматизму, зокрема зі смертельними наслідками [203], що значно перевищує показник країн ЄС [204], останніми роками – переважно через бойові дії. Рівень травматизму в будівництві залишається критичним. За 2022–2024 рр. унаслідок виконання робіт у зоні бойових дій було зафіксовано 2157 травм, з яких 592 - зі смертельним результатом (27,4 %) [205, с.113]. Хоча Верховна Рада вже схвалила у першому читанні законопроєкт про персоніфіковану реабілітацію та розширене страхування, фактична частка працівників, охоплених ЄСВ та Фондом соцстраху, лишається нижчою за 75 % через масштабну неформальну зайнятість [202]. Відтак галузь не забезпечує належної профілактики виробничих ризиків і посттравматичної підтримки.

Концепція гідної зайнятості також підривається через розрив між офіційними та фактичними доходами. Якщо медіанна заробітна плата за вакансіями в категорії «Будівництво, архітектура», за даними порталу Work.ua станом на січень 2025 р., становила близько 24 000 грн. [206], то офіційна середня заробітна плата, з якої розраховуються соціальні гарантії, є суттєво нижчою (за даними Держстату за IV квартал 2024 р. - 19448 грн. [207]). Така структура унеможливлює ефективний соціальний діалог, оскільки працівник, що юридично не існує або отримує мінімальну офіційну платню, позбавлений реальних важелів для ведення переговорів та захисту своїх прав. За оцінками профільних досліджень, профспілкове покриття працівників поступово скоротилося до ≈ 37%, а загальна чисельність членів ФПУ між 2021 та 2024 рр. зменшилася на третину [208, с.9]. У цих умовах механізм колективних переговорів не може повною мірою гарантувати баланс інтересів.

Таким чином, поточна модель функціонування ринку праці в будівництві генерує зайнятість, але не гідну працю, створюючи клас економічно активних, але соціально незахищених працівників, що є стратегічним викликом для сталого розвитку та соціальної стабільності держави.

Для повного розуміння контексту, важливо порівняти показник у будівництві з середньою зарплатою по всьому національному господарству, з іншими галузями. У IV кварталі 2024 р. середня зарплата по всіма галузями становила 20527 грн. Отже, середня зарплата в будівництві (19448 грн) була трохи нижчою за середній показник по економіці в цілому [206]. Будівельна галузь з показником 19448 грн. у IV кварталі 2024 р. посідає проміжне положення серед інших галузей та є приблизно такою, як в сільському, лісовому, рибному господарстві (20235 грн.), нижча, ніж у промисловості (26074 грн.). Вона випереджає такі сфери як освіта (16479 грн.), охорона здоров'я, соціальна допомога (17959 грн.), мистецтво, спорт, розваги, відпочинок (18152 грн.) та поштова та кур'єрська діяльність (17923 грн). Водночас, вона значно поступається таким високооплачуваним галузям як інформація та телекомунікації (57514 грн.), фінансова та страхова діяльність (44943 грн.), державне управління й оборона (35731 грн.) [206]. Міжгалузева диференціація заробітної плати є орієнтиром для наступного покоління економічна активних громадян, що може поглибити наявний дефіцит кадрів, який наразі посилюється мобілізацією та масовою міграцією: після 2022 р. країна втратила понад чверть робочої сили, а роботодавці прогнозують скорочення персоналу ще на 31 % у 2024 р. [202]. Галузева тарифна угода-2025, укладена після тристоронніх перемовин, засвідчує потенціал діалогу, проте охоплює менш ніж половину найманих працівників; решта перебуває поза колективно-договірним полем через гнучкі форми зайнятості та воєнні обмеження [208]. Без відновлення повноцінних переговорних механізмів і зняття обмежень на страйки після завершення воєнного стану ефективність соціального партнерства залишатиметься обмеженою.

Таким чином, галузь будівництва демонструє порівняно прийнятний рівень номінальної оплати, проте зазнає критичних диспропорцій у формалізації трудових відносин, дотриманні прав, охороні праці (через високий рівень травматизму) та репрезентативності соціального діалогу (ослаблені механізми колективного представництва).

З огляду на плановану масштабну відбудову, стратегічними пріоритетами мають стати:

1) легалізація зайнятості через цифровий реєстр трудових контрактів і стимулюючі ставки ЄСВ;

2) обов’язкове страхування воєнних і виробничих ризиків із прозорим фінансуванням заходів з охорони праці;

3) відновлення повноцінних колективних переговорів після скасування воєнного стану;

4) національна програма перекваліфікації й реінтеграції демобілізованих та переміщених осіб у будівельні професії.

Лише за умови реалізації цих кроків галузь зможе стати не лише економічним драйвером, а й платформою для реального утвердження гідної праці.

Аналіз зовнішніх факторів (рис.2.2) передбачає також аналіз економічного стану в країні, головними показником якого є валова додана вартість. Аналіз останньої за видами економічної діяльності дозволяє здійснити об’єктивну оцінку динаміки економічного потенціалу будівельної галузі України, що є об’єктивно необхідним для визначення реальних меж і можливостей забезпечення соціальних гарантій в системі КСВ. Визначаючи частку будівництва у формуванні ВВП, можна з високим ступенем аналітичної достовірності оцінити рівень фінансово-економічної спроможності галузі формувати стабільне підґрунтя для реалізації соціально орієнтованих зобов’язань підприємств перед працівниками. Так, результати статистичного аналізу валової доданої вартості за 2020–2024 рр. виявляють чітке розходження траєкторій розвитку галузей (табл.2.1) [209]. Сфери з вагомою державною підтримкою, зокрема енергетика, цифрові послуги, операції з нерухомим майном, фінансово-страховий сектор і, передусім, державне управління, забезпечили кумулятивне нарощування ВДВ у діапазоні від 50 % до 400 %.

Таблиця 2.1

Динаміка валової доданої вартості за видами економічної діяльності (на кінець року) у 2020-2024 рр., млн. грн.

Галузь	**2020 р.**		**2021р.**		**2022р.**		**2023р.**		**2024р.**	
	Абс.	**%**	**Абс.**	**%**	**Абс.**	**%**	**Абс.**	**%**	**Абс.**	**%**
Сільське, лісове та рибне господарство	175 872	13,4	301 840	17,4	226 936	13,7	209 398	10,7	182 011	8,3
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	62 745	4,8	93 699	5,4	58 145	3,5	75 837	3,9	80 709	3,7
Переробна промисловість	129 480	9,9	167 310	9,7	114 240	6,9	164 583	8,4	188 130	8,6
Постачання електроенергії, газу, пари	29 176	2,2	72 409	4,2	59 373	3,6	86 900	4,5	104 344	4,8
Водопостачання, каналізація, відходи	4 165	0,3	4 899	0,3	4 732	0,3	5 105	0,3	5 314	0,2
Будівництво	**49 948**	**3,8**	**63 936**	**3,7**	**28 941**	**1,7**	**42 647**	**2,2**	**46 815**	**2,1**
Оптова і роздрібна торгівля, ремонт транспорту	181 374	13,8	222 590	12,8	196 572	11,9	249 995	12,8	260 670	11,9
Транспорт, складське господарство	74 076	5,7	85 016	4,9	59 898	3,6	84 993	4,4	98 250	4,5
Тимчасове розміщування і організація харчування	8 396	0,6	13 317	0,8	8 229	0,5	11 954	0,6	14 064	0,6
Інформація та телекомунікації	60 187	4,6	73 269	4,2	62 012	3,7	78 594	4,0	92 358	4,2
Фінансова та страхова діяльність	34 255	2,6	42 437	2,5	44 199	2,7	44 989	2,3	65 715	3,0
Операції з нерухомим майном	70 520	5,4	82 045	4,7	65 719	4,0	89 122	4,6	112 944	5,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	38 985	3,0	44 587	2,6	26 297	1,6	37 805	1,9	43 666	2,0
Держуправління, оборона, соцстрахування	88 895	6,8	100 086	5,8	396 765	24,0	401 717	20,6	443 589	20,2
Освіта	51 695	3,9	66 140	3,8	59 513	3,6	53 022	2,7	81 820	3,7
Охорона здоров'я та надання соцдопомоги	34 715	2,7	38 579	2,2	39 512	2,4	47 674	2,4	53 350	2,4
Інші галузі	346 399	26,4	327 494	18,9	251 568	15,2	273 588	14,0	256 592	11,7
Всього ВВП (IV квартал)	1 310 577	100	1 735 940	100	1 655 608	100	1 949 043	100	2 194 371	100

Джерело: сформовано автором на основі [209]

Водночас будівельна діяльність, незважаючи на підвищену макроекономічну значущість, виявилася єдиною, що не компенсувала втрат базисного 2020 р.: сумарне скорочення становило 6,3 %, а частка галузі у структурі ВДВ знизилася з 3,8 % до 2,1 % (табл.2.1). Ключовим дестабілізуючим чинником стало різке падіння 2022 р. (-54,7 %), спричинене зупиненням інвестиційно-інфраструктурних проєктів та розривом логістичних ланцюгів унаслідок воєнних дій, подальше відновлення у 2023–2024 рр. не забезпечило повернення до обсягів до повномасштабного вторгнення, незважаючи на масштабні відновлювальні роботи, пов’язані з відбудовою зруйнованих бомбардуванням споруд. Відставання будівництва поглиблює структурний зсув економіки: фінансові ресурси перерозподіляються до секторів із високою експортною або бюджетною підтримкою, зокрема енергетики (оновлений тарифоутворювальний механізм), цифрової індустрії (розбудова «Дія City») та державного сектору (зростання оборонних і соціальних видатків). Будівельна галузь, капіталомістка за своєю природою, стикається з подвійним обмеженням: підвищеним інвестиційним ризиком у період безпекової невизначеності та жорсткою конкуренцією за фінансові ресурси на внутрішньому ринку. Незважаючи на помірне пожвавлення останніх двох років, обсяги виробництва залишаються недостатніми для масштабної відбудови, що у середньостроковій перспективі може стримувати мультиплікативний ефект інфраструктурних проєктів і, відповідно, макроекономічне зростання. Суттєвими стримуючими чинниками є як виведення з експлуатації значної частини будівельної техніки та обладнання на тимчасово окупованих територіях, так і мобілізація кваліфікованих працівників будівельної галузі (в цій галузі переважно працюють чоловіки) до Збройних Сил. Додатково ускладнюють ситуацію логістичні обмеження, зниження обсягів інвестицій через підвищені ризики та перерозподіл фінансових ресурсів на оборонний сектор.

Про глибоку фазу спаду економічної активності у будівельному секторі свідчить те, що у 2020 р. частка будівництва у структурі ВВП становила 3,8 %, однак уже у 2022 р. вона скоротилася більш ніж удвічі - до критичних 1,7 %, що

Така динаміка вказує на суттєве звуження можливостей підприємств галузі у забезпеченні соціальних гарантій як за рахунок прямих витрат на оплату праці, охорону праці чи медичне страхування, так і в частині інвестицій у розвиток персоналу. У 2023–2024 рр. спостерігається певне відновлення — частка галузі зросла до 2,2 % у 2023 р. та стабілізувалася на рівні 2,1 % у 2024 р., що хоча й не відповідає рівням довоєнного періоду (табл.2.1), однак свідчить про поступове повернення галузі до функціональної здатності акумулювати внутрішні ресурси для реалізації соціально відповідальної політики.

Отже, саме впровадження синергетичної моделі державно-приватного партнерства виступає ключовою передумовою перетворення будівельної галузі на головний рушій економічного відновлення: запровадження пріоритетного страхування воєнних і форс-мажорних ризиків, податково-кредитних механізмів підтримки девелоперів, розвиток довгострокових інструментів фінансування та програми підвищення кваліфікації працівників сприятимуть поверненню сектора до стабільної траєкторії зростання, відновленню його внеску у ВДВ на рівні щонайменше 3,5–4 % та створенню мультиплікативного ефекту для суміжних галузей; за умов системної інституційної підтримки будівництво здатне виконати стратегічну роль у післявоєнній модернізації країни й посиленні її економічної безпеки.

Поряд із позитивними тенденціями пожвавлення операційної діяльності (табл.2.1), функціонування вітчизняної будівельної галузі перебуває під потужним тиском низки дестабілізуючих факторів, що суттєво звужують потенціал сталого розвитку. Насамперед посилюється недоброчесна конкуренція: ринкова боротьба дедалі частіше набуває форм, несумісних із принципами прозорої ділової етики, внаслідок чого деформуються ціноутворення та механізми доступу до контрактів. Паралельно фіксується тенденція до монополізації, коли значні сегменти підрядного портфеля концентрують великі корпорації, витісняючи середній бізнес й обмежуючи ринкову рівновагу. Ситуацію ускладнюють корупційні практики, що проникають у всі горизонталі та вертикалі проєктного циклу, а поширення

комерційного підкупу додатково підриває довіру між замовниками й виконавцями. За даними Forbes та публічної системи Prozorro, обсяг укладених підрядних договорів щодо будівництва та відновлення інфраструктури України у 2024 р. сягнув 134 тис. закупівель на суму 271,6 млрд грн., причому понад 50% їх вартості забезпечили кілька десятків крупних підрядників, що фактично формує «оліґополію» у сегменті державних замовлень, особливо на дорожньо-мостові та оборонні об’єкти (рис.2.3) [210].

Рис. 2.3. Частка ТОП-10 переможців будівельних закупівель у 2024 р. [210]

Хрестоматійним прикладом виявилося скасування тендера на реконструкцію київської лікарні «Охматдит» вартістю 7 млн/ дол. після журналістського розслідування щодо потенційного «ручного» вибору переможця [211]. Подібні інциденти підживлюють недобросовісну боротьбу за контракти та підвищують трансакційні витрати бізнесу. корупційні ризики й комерційний підкуп. Будівельна галузь також характеризується корупційними справами й комерційним підкупом. Незважаючи на найкращий за останні 10 років у рейтингу CPI-2023 (36 балів, 104-те місце) рівень сприйняття корупції в Україні залишається одним з найвищих у Європі [212], а інфраструктурні

проєкти традиційно посідають першість за кількістю корупційних скарг. Збереження дії воєнного стану частково обмежує протестні механізми й посилює спокусу кулуарного розподілу великих підрядів.

Не менш руйнівним вектором виступає внутрішньокорпоративне шахрайство. Типові схеми включають крадіжку будівельних матеріалів, фіктивні обсяги робіт (включення до актів виконаних робіт неіснуючих обсягів), махінації з закупівлями (заниження вартості будівельно-монтажних робіт для демпінгу інших учасників тендерів) та використання «мертвих душ» у табелях обліку робочого часу. Ці дії призводять до прямих фінансових збитків для підприємств, зниження якості будівництва та руйнування корпоративної репутації.

Одночасно зниження рівня забезпечення людським капіталом є гострою проблемою будівельної галузі. Кількість осіб працездатного віку за 2021–2023 рр. зменшилася на 39,2 % з 17,4 до 12,5 млн осіб [213], а ILO прогнозує додатковий дефіцит 8,6 млн працівників у 2022–2032 рр. порівняно з довоєнною базою [214]. Мобілізація, виїзд спеціалістів та демографічні тренди підвищують собівартість проєктів і поглиблюють конкуренцію за кваліфікованих кадрів. Причинами цього є трудова міграція кваліфікованих робітників та інженерно-технічних працівників за кордон, криза професійно-технічної освіти, що не задовольняє сучасних потреб ринку, низька престижність робітничих професій, а також демографічна криза та мобілізація, що створюють критичний дефіцит робочих рук. Наслідками є зниження якості, продуктивності праці та зрив термінів будівництва. У 2023 р. обсяги виконаних будівельних робіт залишалися на 52,2 % нижчими, ніж у довоєнному 2021 р.; частка ремонтних робіт зросла до 42,9 % від загального портфеля, що створює загрозу накопичення відкладених дефектів і «косметичного» відновлення замість повноцінної модернізації [215]. Недостатня стандартизація та ослаблений технічний нагляд підвищують імовірність появи неякісної продукції.

На цьому тлі зберігається низька інвестиційна привабливість. Навіть з огляду на післявоєнні програми, чисті надходження прямих іноземних інвестицій у 2023 р. становили всього 4,4 млрд дол. (2,5 % ВВП) і переважно

були реінвестованим прибутком у торгівлі та фінансах, а не у капіталомістке будівництво [216]. Геополітичний ризик і судова невизначеність обмежують готовність стратегічних інвесторів заходити у будівельну галузь.

Сукупність зазначених чинників формує комплексні перешкоди для розвитку будівельної сфери: поєднання монопольного тиску, корупції, кадрового дефіциту, інвестиційного голоду й загрози технічних відхилень підриває довіру до ринку та відштовхує потенційних партнерів. Подолання цих ризиків вимагає зміцнення антикорупційної інфраструктури, демонополізації державних підрядів, запровадження електронного реєстру трудових контрактів, програм фіскальної мотивації легальних інвестицій і жорстких стандартів технічного контролю на всіх стадіях життєвого циклу проєктів. Лише комплексна відповідь дозволить трансформувати будівельний сектор з «зони турбулентності» у точку зростання національної економіки.

2.2. Оцінка стану функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі КСВ будівельних підприємств

Вважаємо, що важливим показником рівня соціальної відповідальності підприємства перед працівниками є наявність і дієвість таких внутрішньо організаційних документів як колективний договір, положення про соціальну політику, положення про мотивацію праці та ін. Два останні документи укладаються підприємством добровільно і у довільній формі, а органи статистики не збирають інформацію про їх наявність на підприємстві. Колективний договір як інструмент регулювання соціально-трудових відносин всередині організації є об’єктом регулювання на міжнародному і національному рівні, а також з боку професійних асоціацій та внутрішніх норм самого підприємства. Незважаючи на це, значна частина підприємств і найманих працівників залишаються неохопленими колективними договорами.

Аналіз динаміки кількісті зареєстрованих колективних договорів у розрізі видів економічної діяльності у 2019-2021 рр. представлено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз кількості зареєстрованих колективних договорів за видами економічної діяльності у 2019-2021 рр., од.

Вид економічної діяльності	Кіль-ть станом на 31.12.2019 р.	Кіль-ть станом на 31.12.2020 р.	Кіль-ть станом на 31.122021 р	Абс. відхил. 2021-2019 рр., од.	Темп змін 2021 до 2019 рр., %
Усього, од	51408	51125	43154	-8254	83,9
Сільське, лісове, рибне господарство	3719	3513	3160	-559	85
Промисловість	5523	5279	5005	-518	90,6
Будівництво	1148	1052	814	-334	70,9
Оптова, роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	1877	1757	1617	-260	86,2
Транспорт	664	647	606	-58	91,3
Складське господарство	795	746	756	-39	95,1
Поштова та кур'єрська діяльність	51	51	58	7	113,7
Тимчасове розміщування й організація харчування	330	222	220	-110	66,7
Інформація та телекомунікації	436	436	423	-13	97
Фінансова та страхова діяльність	199	196	212	13	106,5
Операції з нерухомим майном	855	678	773	-82	90,4
Професійна, наукова та технічна діяльність	1523	1494	1390	-133	91,3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1191	1043	930	-261	78,1
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	5059	6349	3927	-1132	77,6
Освіта	21565	20698	17343	-4222	80,4
Охорона здоров'я	2895	2979	2891	-4	99,9
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2441	2639	1880	-561	77
Бібліотечна, музейна справа, культура	661	676	567	-94	85,8
Надання інших видів послуг	219	283	274	55	125,1

Джерело : розраховано автором на основі [217, с. 174]

На жаль, офіційні дані після 2021 р. відсутні. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у 2022 році призвело до припинення або значного

обмеження збору статистичної інформації, зміни механізмів звітності та потенційного викривлення даних.

Перш за все, слід відзначити загальне значне скорочення кількості зареєстрованих колективних договорів по всій економіці України у період з 2019 по 2021 рр. Загальна кількість договорів зменшилася з 51 408 од. у 2019 р. до 43 154 од. у 2021 р., що становить абсолютне відхилення у -8 254 од. (-16,1%) (табл.2.2). Це свідчить про глибокі системні процеси, які призводять до зменшення інституціоналізації трудових відносин в країні. Такий спад може бути пов'язаний з декількома факторами: впливом пандемії COVID-19, що призвела до реорганізації, оптимізації або навіть закриття підприємств, дерегуляцією трудового законодавства, збільшенням частки неформальної зайнятості та посиленням «тіньового» сегменту економіки, зокрема через поширення дистанційних форм зайнятості.

Більшість видів економічної діяльності демонструють негативну динаміку, деякі досить значну. Так, у освіті кількість зареєстрованих договорів скоротилася на 4222 од. (-19,6%), у державному управлінні й обороні - на 1132 од. (-22,4%), у сільському господарстві - на 559 од. (-15,0%), у промисловості - на 518 од. (-9,4%). Навіть галузі, які раніше демонстрували стабільність щодо охоплення працівників, наприклад, оптова та роздрібна торгівля, транспорт, показали зменшення кількості зареєстрованих договорів.

На тлі цієї загальнонаціональної тенденції до скорочення кількості зареєстрованих колективних договорів, будівельна галузь демонструє також негативну, але дещо менш різку динаміку у порівнянні з деякими іншими великими секторами. У 2019 р. у будівельній галузі було зареєстровано 1148 колективних договорів. В 2020 р. кількість договорів зменшилася до 1052 од., що становить падіння на 96 од. (-8,4%). Це відображає прямий вплив пандемії COVID-19, яка призвела до зупинки або заморожування будівельних об'єктів, а також загальної економічної невизначеності. Скорочення продовжилося у 2021 р., і кількість зареєстрованих договорів впала до 814 од. Порівняно з 2019 р., це означає абсолютне відхилення у -334 од. (-29,1%). Цей показник падіння є більш

значним, ніж у деяких інших галузях. Цей аналіз кількості зареєстрованих договорів у будівельній галузі вступає у деяке протиріччя з нашими наступними даними щодо кількості працівників, охоплених колективними договорами (табл. 2.3). Як видно з табл.2.3. кількість охоплених працівників у будівництві в період 2017-2020рр. мала тенденцію до скорочення, тобто мало місце загальне зменшення на 6,8 тис. осіб (-8,8%) за чотири роки. Найбільше падіння відбулося у 2017 р. (на 6,8 тис. осіб, або -8,1%) та у 2019 р. (на 3,4 тис. осіб, або -4,4%). Кількість працівників, охоплених колективними договорами в 2021 р. зросла з 70,5 тис. осіб у 2020 році до 81,7 тис. осіб у 2021 році (+11,2 тис. осіб, або +15,9%).

Таблиця 2.3

Динаміка охоплення працівників будівельної галузі колективними договорами (2017 – 2021 рр.)

Рік	Кількість працівників, охоплених колективними договорами, тис. осіб	Відхилення до попереднього спостережного року, тис.	Темп зміни, %	Частка у загальній кількості працівників, охоплених договорами, %*
2017	77,3	–6,8	–8,1	1,29
2018	76,8	–0,5	–0,6	1,30
2019	73,4	–3,4	–4,4	1,33
2020	70,5	–2,9	–4,0	1,31
2021	81,7	+11,2	+15,9	**1,61**

* Частка розрахована як співвідношення до загальної кількості працівників, охоплених колективними договорами в усіх секторах економіки.

Джерело : розраховано автором на основі [217, с. 177]

Аналіз динаміки охоплення працівників будівельної галузі колективними договорами в Україні з 2017 по 2020 рр. є відображенням складних структурних, економічних та соціальних процесів. Водночас, незважаючи на абсолютне зменшення, частка будівельної галузі у загальнодержавному колективно-договірному просторі залишалася відносно стабільною - 1,29% у 2017 р. і 1,31% у 2020 р. Таким чином, скорочення охоплення було скоріше симптомом загальносистемного тренду до зменшення формальної зайнятості та

інституціоналізації трудових відносин в українській економіці загалом, аніж виключно галузевою проблемою будівництва.

Причини цього спаду є багатогранними: понад 60% будівельних компаній є малими підприємствами або ФОП з чисельністю до 10 осіб, які не зобов'язані укладати колективні договори; проєктна природа робіт та широка практика субпідрядування сприяє використанню короткострокових цивільно-правових договорів (ЦПД) або аутсорсингу; пандемічний 2020 рік (де темпи падіння склали -4,0%) міг прискорити зменшення бази для колективно-договірного регулювання.

На тлі загального спаду, 2021 рік продемонстрував помітне розширення охоплення колективними договорами в будівельній галузі. Кількість охоплених працівників зросла на 11,2 тис. осіб, досягнувши 81,7 тис. осіб. Це становить значне збільшення на 15,9% порівняно з 2020 р. і фактично є найвищим показником за період 2017-2021 рр. Таке зростання повністю компенсував падіння попередніх чотирьох років, що пояснюється насамперед запуском масштабних державних інфраструктурних програм, таких як «Велике будівництво», та вимогами замовників щодо включення соціальних зобов'язань до тендерної документації, що стимулювало будівельні компанії до формалізації трудових відносин. Внаслідок цього, частка будівельної галузі у загальноекономічному колективно-договірному просторі зросла до 1,61% у 2021 р. Це свідчить про випереджальне зростання саме в будівництві відносно інших сфер.

У 2021 році динаміка колективно-договірного регулювання у будівельній галузі проявила себе через, на перший погляд, суперечливі тенденції, що вимагають глибинного осмислення. З одного боку, запуск масштабних державних інфраструктурних програм, зокрема «Великого будівництва», та інтеграція вимог щодо соціальних зобов'язань у тендерну документацію стимулювали формалізацію трудових відносин. Це зумовило збільшення кількості працівників, охоплених колективними договорами, як про це свідчать попередні аналітичні дані (табл. 2.3). З іншого боку, на тлі цих програм та відповідних вимог, кількість зареєстрованих колективних договорів у

будівельній галузі зменшилася. Цю невідповідність не можна інтерпретувати спрощено. Вона знаходить своє пояснення у паралельно посилюваній тенденції до монополізації ринку державних підрядів, коли значні сегменти підрядного портфеля концентруються у руках кількох великих підприємств (рис.2.3), витісняючи середній бізнес та обмежуючи ринкову рівновагу, це неминуче впливає на формат інституціоналізації трудових відносин. Отже, відбувається не хаотичний, а структурований процес трансформації. Замість укладання нових колективних договорів, що було б характерно для диверсифікованого ринку з численними дрібними гравцями, спостерігається розширення сфери дії вже існуючих угод. Іншими словами, колективні договори, які укладаються великими корпораціями (рис.2.3) – основними бенефіціарами державних замовлень, – починають поширюватися на більшу кількість працівників у межах цих укрупнених підприємств, а також на персонал їхніх дочірніх компаній та підрядників. Тобто, кількість формально зареєстрованих документів зменшується, що відображає укрупнення гравців та зменшення їхнього числа, але ефективне охоплення трудових колективів колективно-договірним регулюванням зростає.

Цю ситуацію додатково ускладнюють корупційні практики, що проникають у всі горизонталі та вертикалі проєктного циклу, а також поширення комерційного підкупу, що додатково підриває довіру між замовниками й виконавцями. Однак, навіть в умовах такої деформації, вимоги щодо соціальних зобов'язань стають елементом «великої гри». Саме ця олігополістична структура ринку сприяє концентрації колективно-договірних відносин у великих гравців, які, з одного боку, мають ресурси та адміністративний потенціал для управління великими колективними договорами, а з іншого – змушені дотримуватися соціальних вимог, що висуваються замовниками, навіть якщо це відбувається в умовах обмеженої конкуренції.

Таким чином, у 2021 р. динаміка колективно-договірного регулювання в будівельній галузі є складним феноменом, де зростання охоплення працівників відбувалося на тлі зменшення кількості зареєстрованих договорів. Це явище є

прямим наслідком не лише державних інфраструктурних програм, а й прогресуючої монополізації галузі, яка змінює архітектуру трудових відносин, укрупнюючи їх на рівні домінуючих гравців ринку.

На рис.2.4. зображена загальна кількість працівників, охоплених колективними договорами.

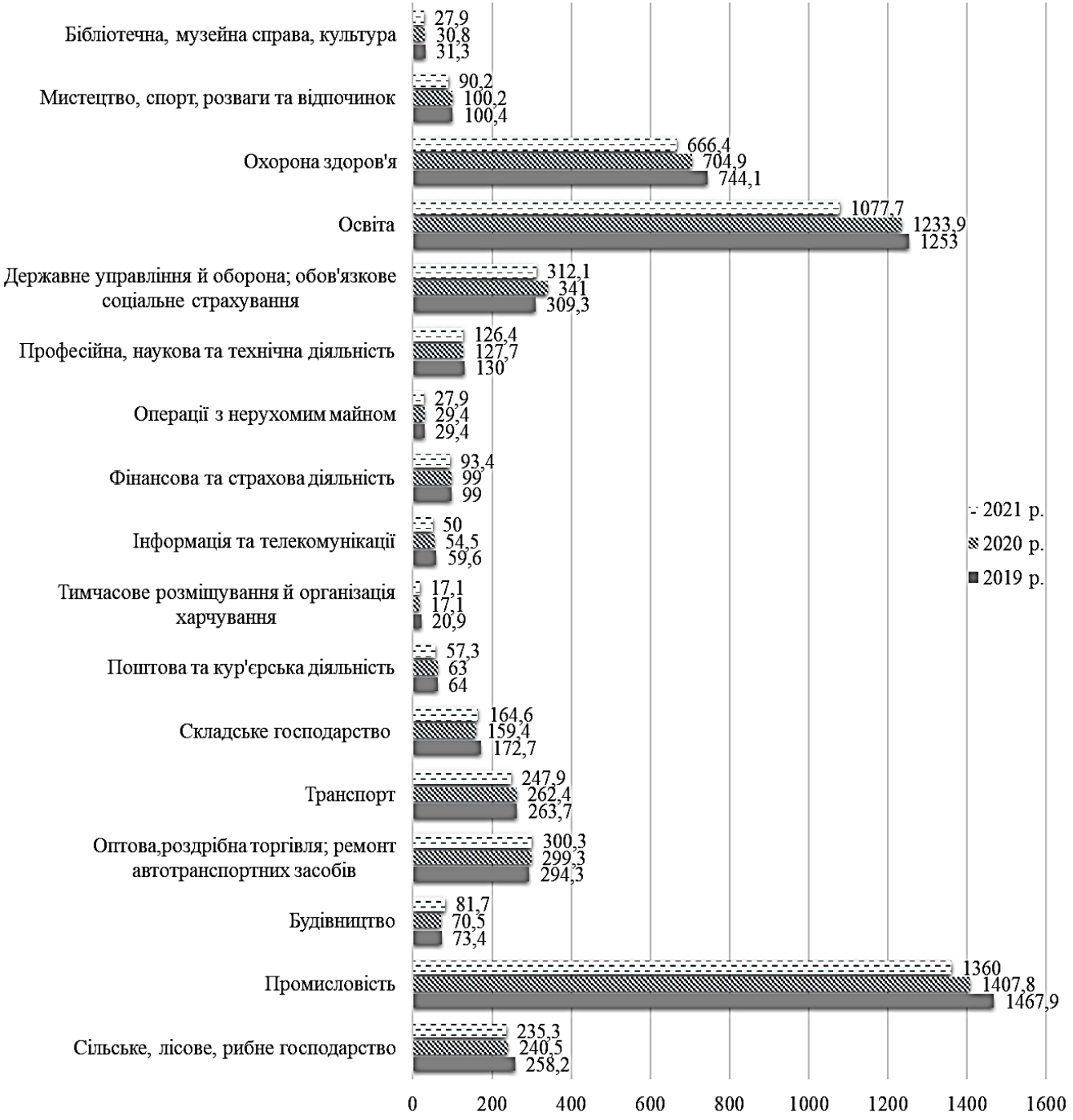

Рис. 2.4. Кількість працівників, охоплених колективними договорами

Джерело : сформовано автором на основі [217, с. 177]

Як видно з рис. 2.4 кількість працівників, охоплених колективними договорами мала тенденцію до зменшення у більшості видів економічної діяльності протягом 2019-2021 рр., що відображає загальносистемну тенденцію до деінституціоналізації трудових відносин в Україні. Найбільш помітне падіння візуально спостерігається у таких великих секторах, як освіта, де показник скоротився з 1253,0 тис. осіб у 2019 р. до 1077,7 тис. осіб у 2021 р., а також у промисловості (з 1467,9 тис. осіб до 1360,0 тис. осіб) та охороні здоров'я (з 744,1 тис. осіб до 666,4 тис. осіб).

На тлі цього загального спаду, будівельна галузь виступає як виразний виняток, демонструючи значний позитивний тренд саме у 2021 р.. Візуально це найбільш чітко проявляється у порівнянні будівництва: якщо у 2019 р. охоплення становило 73,4 тис. осіб, а у 2020 р. спостерігалося невелике падіння до 70,5 тис. осіб (що може бути пов'язано з початком пандемії COVID-19 та тимчасовим заморожуванням деяких проєктів), то у 2021 р. відбувся різкий та значний стрибок охоплення до 81,7 тис. осіб. Цей приріст на 11,2 тис. осіб є найбільш помітним позитивним відхиленням серед усіх галузей, візуально представлених на діаграмі. Це зростання повністю компенсувало падіння попередніх років і навіть перевищило рівень 2019 р. на 8,3 тис. осіб (11,3%) (рис.2.4). Цей кейс наочно демонструє, що для повного розуміння стану трудових відносин необхідно аналізувати не лише кількість зареєстрованих договорів, але й кількість охоплених ними працівників, оскільки ці показники можуть мати різну динаміку та вказувати на різні процеси.

Аналіз статистичних даних за період 2019-2021 рр. (табл.2.2, 2.3 та рис.2.4) дозволив виявити тривожну тенденцію системної деінституціоналізації трудових відносин в Україні. Загальнонаціональний спад кількості зареєстрованих колективних договорів, що сягнув 16,1% у масштабах усієї економіки, є беззаперечним свідченням цього процесу. Така динаміка не просто констатує чисельне зменшення формальних угод; вона сигналізує про ерозію соціального діалогу та прогресуюче ослаблення інструментів колективного захисту прав працівників. Це явище ставить під сумнів ефективність існуючих механізмів

регулювання трудових відносин та вимагає негайної уваги з боку всіх суб'єктів соціального партнерства для відновлення балансу та забезпечення належного рівня трудових гарантій.

Будівельна галузь залишається однією з найуразливіших щодо інституціоналізації трудових відносин. Навіть у 2021 році, коли спостерігалося зростання охоплення працівників, показник у 81,7 тис. осіб відображав, що менш як 2% її формальної робочої сили покривається колективними договорами. Це підкреслює глибинні системні проблеми, що виходять за межі суто трудового законодавства. До ключових причин скорочення охоплення належать фрагментарність ринку, що проявляється у великій частці малих підприємств та ФОП, короткий цикл контрактів у проєктній діяльності та значна частка тіньової зайнятості.

Досвід 2021 р., коли кількість охоплених працівників зросла на 15,9% завдяки «Великому будівництву» та вимогам соціальних зобов'язань, яскраво демонструє, що державні інфраструктурні програми та вимоги ESG-комплаєнсу здатні ефективно стимулювати формалізацію трудових відносин та посилення соціального діалогу. Подальша перспектива залежить від умов доступу до відбудовчих проєктів (прив'язка до соціальних стандартів та прозорого підряду), підтримки профспілкових ініціатив у сегменті малих та середніх підрядників, а також відновлення та розширення статистичного моніторингу, що охоплюватиме підприємства з чисельністю менше 10 осіб.

Проте, цей позитивний тренд розгортається на тлі помітного посилення тенденції до монополізації ринку державних підрядів. Концентрація понад 50% вартості масштабних проєктів у руках кількох десятків крупних підрядників, що фактично формує олігополістичну структуру ринку, не може не впливати на архітектоніку трудових відносин. Вона зумовлює укрупнення інституційних взаємодій на рівні домінуючих гравців ринку, де колективно-договірні відносини укладаються та поширюються у рамках великих корпоративних структур, а не множаться серед дрібних суб'єктів. Таким чином, ми спостерігаємо складний взаємозв'язок між нарощуванням державних інвестицій та ризиками

концентрації ринку, що формує новий, специфічний ландшафт регулювання праці.

Таким чином, без розширення колективно-договірної практики на малі будівельні компанії та без включення чітких соціальних критеріїв у фінансування відбудовчих програм, досягти стійкого зростання охоплення, а отже, і реального підвищення трудових стандартів у галузі, буде практично неможливо. Необхідний комплексний підхід, що поєднує нормативне регулювання, економічні стимули та підтримку соціального діалогу, адаптованого до умов монополізації ринку.

Організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ будівельних підприємств функціонує як інтегрований комплекс фінансових, правових та організаційних інструментів, покликаних гармонізувати економічні інтереси бізнесу з потребами працівників і суспільства. Фінансова підсистема акумулює ресурси для реалізації соціальних програм; правова забезпечує неухильне виконання зобов'язань; організаційна інтегрує принципи КСВ у корпоративну культуру та виробничі процеси.

Для об'єктивної оцінки стану функціонування зазначеного механізму доцільно застосувати систему рейтингового відбору підприємств за комплексом кількісних показників. Важливість класичних індикаторів (фонду оплати праці, податкових платежів, витрат на благодійність, екологічні виплати, фінансування витрат на охорону праці й промислову безпеку) є беззаперечною, однак їх зміст потребує уточнення. Замість узагальненої «заробітної плати» доцільно використовувати показник «витрати на персонал», що охоплює як заробіток, так і відрахування на соціальне страхування. В рамках статистичної звітності даний показник відображений як «фонду оплати праці штатних працівників за видами економічної діяльності». Показник, який може бути використаний для відображення ефективності господарювання та економічного внеску компанії - «податок на прибуток» [221].

Отже, для мезо- та макрорівневого аналізу пропонується п'ять інтегральних показників: витрати на персонал, відрахування на охорону праці й промислову

безпеку, екологічні платежі, витрати на благодійність і податок на прибуток. За даними Державної служби статистики України динаміка більшості з них демонструє позитивну тенденцію зростання, що свідчить про поступове посилення соціальної відповідальності у будівельному секторі (табл.2.4).

Таблиця 2.4.

Показники діяльності суб'єктів господарювання сфери будівництва, пов'язані реалізацією заходів КСВ, млн. грн.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024/2020 рр.
Витрати на персонал (Фонд оплати праці)	24566,2	31083,5	2710,9	22919,8	27188,7	93,30%
Відрахування на охорону праці й промислову безпеку	6060,5	6534,5	6825	8872,5	11977,9	197,60%
Екологічні платежі	2321,4	2753,3	2589	1605,2	2022,6	87,10%
Витрати на благодійність	674,6	653,9	1115,6	871,5	691,7	129,20%
Податок на прибуток	55042	54993,8	46342,3	28732,2	36202,6	65,80%

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [217-220]

Аналіз представленої динаміки показників діяльності суб'єктів господарювання за період 2020-2024 рр. дозволяє здійснити глибоке осмислення впливу дестабілізуючих факторів, зокрема повномасштабної війни в Україні, на ключові аспекти корпоративної соціальної відповідальності та фінансового стану підприємств. Спостережувані зміни значною мірою детерміновані необхідністю адаптації бізнесу до екстремальних викликів, пов'язаних з воєнними діями, енергетичною кризою та гуманітарними потребами.

Щодо витрат на персонал (фонду оплати праці), після помірного зростання у 2020-2022 рр. (з 24566,2 до 32262,8 млн.грн), у 2023 р. зафіксовано суттєве падіння до 22919,8 млн.грн, що свідчить про глибоку рецесію ринку праці, спричинену масовою міграцією, мобілізацією та руйнуванням виробничих потужностей; хоча у 2024 р. спостерігається певне відновлення до 27188,7 млн.грн., загальне відхилення у 93,3% порівняно з 2020 р. підкреслює стійкий

негативний вплив війни на фонд оплати праці.

Динаміка відрахувань на охорону праці та промислову безпеку характеризується безперервним зростанням протягом усього аналізованого періоду, від 6060,5 млн.грн у 2020 р. до 11977,9 млн.грн у 2024 р., що відображається у відхиленні 197,6% за 2024/2020 рр.. Це експоненційне збільшення є безпосереднім наслідком імперативу забезпечення безпеки працівників в умовах підвищених ризиків воєнного стану, що включає значні інвестиції у створення та модернізацію бомбосховищ, а також у забезпечення функціонування підприємств під час блекаутів, що вимагає придбання генераторів, систем безперебійного живлення, адаптованого освітлення та вентиляції.

У секторі екологічних платежів, після зростання у 2020-2021 рр. (з 2321,4 до 2753,3 млн.грн), простежується значне зниження до 1605,2 млн.грн у 2023 р., з подальшим незначним відновленням до 2022,6 млн.грн у 2024 р., а загальне відхилення у 87,1% свідчить про скорочення порівняно з початковим періодом. Ця тенденція може бути інтерпретована як наслідок зниження обсягів промислового виробництва, зупинки або руйнування підприємств, які є основними джерелами таких платежів, а також потенційних змін у регуляторній політиці під час воєнного стану.

Витрати на благодійність демонструють нелінійну, але виразну реакцію на зовнішні загрози: після незначного зниження у 2021 р. (653,9 млн.грн) порівняно з 2020 р. (674,6 млн. грн.), спостерігається різкий стрибок у 2022 р. до 1115,6 млн.грн., що безпосередньо корелює з початком повномасштабної агресії росії. Цей пік відображає масову матеріальну допомогу, яку надавали підприємства своїм працівникам, постраждалим від війни, а також широку підтримку Збройних Сил України та гуманітарних ініціатив; подальше зниження до 871,5 млн. грн. у 2023 р. та 691,7 млн. грн. у 2024 р. вказує на стабілізацію потреб або ж на вичерпання фінансових резервів бізнесу, при цьому загальне відхилення у 129,2% за період 2024/2020 рр. підтверджує підвищену соціальну активність підприємств.

Податок на прибуток, який є індикатором економічної ефективності, залишався відносно стабільним у 2020-2021 рр. (55042,0 та 54993,8 млн. грн відповідно), проте різко знизився у 2022 р. до 46342,3 млн. грн і продовжив падіння до 28732,2 млн. грн. у 2023р. Хоча у 2024р. намітилося певне відновлення до 36202,6 млн. грн., загальне відхилення у 65,8% свідчить про значне зменшення прибутковості підприємств, зумовлене руйнуванням виробничих потужностей, порушенням логістичних ланцюгів та загальним економічним спадом. Часткова стабілізація може свідчити про адаптаційні процеси в бізнес-середовищі.

Таким чином, представлений аналіз наочно демонструє, що динаміка ключових економічних показників у 2020-2024 рр. була критично деформована наслідками повномасштабної війни, яка спричинила як негативні тенденції у сфері зайнятості та прибутковості, так і вимушені інвестиції у безпеку та значне посилення корпоративної соціальної відповідальності у відповідь на гуманітарну кризу.

Історично, великі компанії є лідерами у впровадженні КСВ-ініціатив та соціальних програм. Вони мають окремі департаменти КСВ, значні бюджети на благодійність, екологічні програми, підтримку громад, а також розширені соціальні пакети для своїх працівників (медичне страхування, корпоративні пенсії, програми розвитку). Малі та середні підприємства (МСП) традиційно мають менші можливості для широкомасштабної КСВ, хоча їхня соціальна відповідальність часто виявляється через пряму, неформальну підтримку своїх працівників, місцевих громад та участь у локальних ініціативах. З початком повномасштабного вторгнення, великі компанії стали однією з основних опор країни, спрямовуючи мільярди гривень на допомогу ЗСУ, гуманітарні потреби, релокацію та підтримку своїх співробітників. Зростання витрат на охорону праці та промислову безпеку (включаючи бомбосховища, генератори) є більш характерним для великих та середніх підприємств, оскільки вони мають значні виробничі площі та більшу кількість працівників, що вимагає централізованих рішень щодо безпеки. Вони також були ключовими гравцями у наданні

матеріальної допомоги та психологічної підтримки своїм мобілізованим чи постраждалим працівникам. Щодо малих підприємств, то їхня благодійна та соціальна діяльність часто була більш сфокусованою та локальною. Вони могли надавати пряму фінансову допомогу своїм працівникам, які опинилися у скруті, підтримувати місцеві волонтерські ініціативи або ЗСУ у межах своїх можливостей. Однак, їхні бюджети на ці цілі були значно меншими в абсолютному вимірі, а пріоритетом було виживання самого бізнесу. Витрати на захисні споруди чи масштабні заходи з безпеки під час блекаутів для них були часто непосильними або реалізовувалися в мінімальних обсягах.

Загальною тенденцією є зростання витрат на персонал у підприємств усіх розмірів як у загальній сумі, так і в розрахунку на одного працівника. Із зменшенням розміру підприємства темп зростання витрат на персонал у абсолютній сумі та в розрахунку на одного працівника зростає. Тобто, малі і мікропідприємства протягом останнього п’ятирічного періоду нарощували витрати на персонал більшими темпами, ніж великі і середні підприємства.

Обсяг витрат на персонал у загальній сумі є більшим на великих підприємствах, ці витрати складають близько 45% загальних витрат на персонал суб’єктів господарювання. Хоча темп зростання витрат на персонал в розрахунку на 1 працівника на великих підприємствах є найнижчим, проте цей показник за своїм значення залишається найбільшим серед підприємств усіх розмірів. Станом на 2024 р. великі підприємства витрачали в розрахунку на одного працівника 174,0 тис. грн. на рік, що у 1,2 рази перевищує аналогічний показник на середніх підприємствах, у 2,05 – на малих і у 2,8 рази – на мікропідприємствах, що свідчить про поступове, але повільне зменшення розриву у фінансуванні витрат на персонал як основної складової витрат на корпоративну соціальну відповідальність суб’єктами господарювання різних розмірів [221]. Очевидно, що великі підприємства мають кращі фінансові можливості щодо надання найманим працівниками соціальних гарантій і соціального пакету, здійснення виплат понад основну заробітну плату, які враховують рівень освіти, компетенцій і досягнень персоналу. Проте малі і

мікропідприємства також поступово намагаються забезпечити гідний рівень винагороди за найману працю.

Для аналізу стану КСВ підприємств будівельної галузі та, відповідно умов для забезпечення соціальних гарантій, сформуємо комплекс показників, що безпосередньо відображають стан КСВ. Дані показники, так само як і у попередньому макроекономічному аналізі, доцільно згрупувати за ключовими векторами реалізації корпоративної соціальної відповідальності, що визначають рівень соціальних гарантій працівників будівельної галузі. Пропонуємо п’ять блоків індикаторів: соціальний, економічний, екологічний, громадський та безпека праці. Кожен блок містить кількісні показники, що відображають реальний ефект запровадження КСВ-політики. Запропонована система показників базується на використанні даних офіційної статистичної звітності та фінансової звітності підприємств, що забезпечує високу достовірність та порівнянність результатів. Перелік рекомендованих індикаторів з посиланням на джерела інформації та методику їх інтерпретації наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники для оцінки заходів КСВ на рівні підприємств

Блок КСВ	Показник	Джерело / форма Держстату	Призначення
Соціальний	1. Кількість працівників на кінець періоду	Форма № 1-ПВ «Праця»	Фундаментальний показник для нормування витрат на персонал та розрахунку питомих соціальних інвестицій на одного працівника.
	2. Витрати на оплату праці	Форма № 1-ПВ; фінансова звітність, рядок 2505	Віддзеркалення забезпечення гідного рівня оплати праці як ключового елемента соціальних гарантій та матеріального благополуччя персоналу.
	3. Відраху-вання на соціальні заходи	Форма № 1-ПВ; фінансова звітність, рядок 2510	Обсяг внесків підприємства до пенсійних фондів, на медичне страхування та інші соціальні програми, що підтверджує відповідальне ставлення до соціального захисту працівників.
	4. Витрати на навчання, підвищення кваліфікації	Форма № 1-ЕЗ «Витрати на освіту працівників»	Обсяг інвестицій у розвиток людського капіталу підприємства, що свідчить про зацікавленість у професійному зростанні працівників та підвищенні їхньої кваліфікації. Може бути деталізовано за окремими видами навчання.

Продовження табл.2.5

Безпека праці	5.Витрати на охорону праці й промислову безпеку	Форма № 2-ОП «Витрати на охорону праці»	Демонстрація інвестицій превентивного характеру, спрямованих на створення безпечних та здорових умов праці, мінімізацію ризиків травматизму та професійних захворювань.
Економічний	6. Чистий дохід від реалізації	Фінансова звітність, рядок 2000	Базовий індикатор масштабу економічної діяльності підприємства, що є передумовою для генерації доданої вартості та виконання соціальних і екологічних зобов'язань.
	7. Податок на прибуток, сплачений до бюджету	Фінансова звітність, рядок 2300; форма ДПС «Податкова декларація з податку на прибуток»	Прямий внесок підприємства до формування публічних фінансів держави, що відображає його відповідальність як податкового резидента.
	8. Інвестиції в основні засоби (капітальні вкладення)	Форма № 2-інвестиції	Опосередкований показник довгострокової економічної стабільності та розвитку підприємства, що свідчить про його спроможність до оновлення та модернізації виробничих потужностей.
Екологічний	9. Екологічні платежі та збори	Форма № 2-екологія; фінансова звітність, напр., рядок 2520 (частка «інші витрати»)	Обсяг обов'язкових платежів за негативний вплив на довкілля (викиди, скиди, розміщення відходів), що характеризує дотримання екологічного законодавства.
	10. Витрати на природоохоронні заходи	Форма № 1-ОПНС «Охорона навколишнього середовища»	Сукупність капітальних та поточних витрат, спрямованих на реалізацію заходів із запобігання, зменшення та ліквідації негативного впливу на навколишнє середовище.
Громадський/добровільний	11. Витрати на благодійність, спонсорство, допомогу громадам	Фінансова звітність, рядок 2520 (розшифровка «інші операційні витрати»)	Загальний обсяг добровільних соціальних інвестицій, що виходять за рамки прямих трудових гарантій та спрямовані на підтримку суспільства та місцевих громад.
	12. Витрати на відбудовчі (інфраструктурні) ініціативи	Аналітичний облік всередині 2520	Специфічний для будівельних компаній індикатор, що відображає їхній внесок у відновлення інфраструктури та підтримку постраждалих регіонів, особливо актуальний у контексті сучасних викликів.

Для проведення комплексного аналізу та заповнення представленої таблиці необхідні такі офіційні звітні форми підприємств:

- Баланс (форма № 1) та Звіт про фінансові результати (форма № 2) за

кожен рік досліджуваного періоду;

- Форма № 1-ПВ «Праця» (особливо розділи, що стосуються оплати праці, соціальних внесків та чисельності працівників);

- Форма № 2-ОП «Витрати на охорону праці» (у разі подання);

- Форма № 1-ОПНС «Охорона навколишнього середовища» або відповідні примітки до фінансової звітності з деталізацією екологічних платежів;

- дані про благодійні та спонсорські витрати (з приміток до фінансової звітності або окремих довідок/регістрів аналітичного обліку).

Виконаємо динамічний аналіз показників КСВ по 5 виликих підприємствам: ПрАТ «ХК «Київміськбуд», ТОВ «Будівельна компанія «нтергал-Буд», ТОВ «Укрбуд Інвест», ТОВ «М7 Девелопмент Констракшн Груп», ПрАТ «Трест Житлобуд-1» за перерахованими вище показниками (табл.2.5).

Таблиця 2.6

Динамічний аналіз показників підприємств для оцінки заходів КСВ, 2020-2024рр., млн. грн.

Показник для оцінки рівня КСВ	Роки					Темпи змін. 2024 до 2020, %
	2020	2021	2022	2023	2024	
ПрАТ «ХК «Київміськбуд»*						
Кількість працівників, на кінець року, осіб	500	520	400	380	320	64
Витрати на оплату праці	36,0	45,0	25,0	30,0	32,0	89
Відрахування на соц. заходи (ЄСВ)	7,7	9,6	5,0	6,0	6,4	84
Витрати на охорону праці & ПБ	0,80	1,00	0,50	0,60	0,60	75
Витрати на навчання персоналу	0,36	0,45	0,25	0,30	0,32	89
Чистий дохід від реалізації	2 500	3 200	1 500	1 000	900	36
Податок на прибуток, сплачений	10,0	0,0	5,0	0,0	0,0	0,0
Інвестиції в ОЗ і безпеку праці	50,0	40,0	20,0	10,0	8,0	16
Екологічні платежі і збори	3,00	2,50	1,50	1,00	0,80	27
Витрати на природоохоронні заходи	4,00	3,50	2,00	2,00	1,80	45
Благодійність / спонсорство	1,00	2,00	6,00	10,00	12,00	1200
Відбудовчі ініціативи	0	0	15	30	60	-

Продовження табл. 2.6

Показник для оцінки рівня КСВ	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020, %
ТОВ «Будівельна компанія «Інтергал-Буд»						
Кількість працівників	340	357	107	113	145	43
Витрати на оплату праці	24,01	29,54	8,15	19,74	37,60	157
Відрахування на соц. заходи (ЄСВ)	4,75	5,88	1,62	3,67	7,51	158
Витрати на охорону праці & ПБ	0,60	0,75	0,20	0,40	0,80	133
Витрати на навчання персоналу	0,24	0,30	0,08	0,20	0,40	1,7
Чистий дохід від реалізації	2 126	1 569	1 250	959	839	39
Податок на прибуток, сплачений	19,13	14,12	11,25	8,63	7,55	39
Інвестиції в ОЗ (CAPEX)	22,73	3,71	0,65	6,87	8,00	35
Екологічні платежі & збори	1,30	0,78	0,63	0,48	0,42	32
Витрати на природоохоронні заходи	2,00	1,50	0,90	1,00	0,90	45
Благодійність / спонсорство	0,50	0,80	5,00	8,00	10,00	2000
Відбудовчі ініціативи	0	0	10	20	40	-
ТОВ «Укрбуд Інвест»						
Кількість працівників	360	354	249	194	114	32
Витрати на оплату праці	30,04	42,44	16,16	3,84	3,35	11
Відрахування на соц. заходи (ЄСВ)	6,37	9,04	3,26	0,73	0,64	10
Витрати на охорону праці і ПБ	0,60	0,85	0,32	0,08	0,07	12
Витрати на навчання персоналу	0,30	0,42	0,16	0,04	0,03	10
Чистий дохід від реалізації	911	1 548	453	127	58	6
Податок на прибуток, сплачений	2,41	0,00	2,68	0,00	0,00	0,0
Інвестиції в ОЗ та ТБ	12,12	12,12	5,28	0,17	0,00	0,0
Екологічні платежі і збори	0,40	0,50	0,25	0,15	0,10	25
Витрати на природоохоронні заходи	1,50	2,00	1,00	0,50	0,40	27
Благодійність / спонсорство	0,05	0,06	0,06	0,07	0,07	140
Відбудовчі ініціативи	0	0	1	2	2	-
ТОВ «М7 Девелопмент Констракшн Груп»						
Кількість працівників (осіб)	-	47	38	41	41	-
Витрати на оплату праці	32,4	37,2	40,4	52,4	61,0	188
Відрахування на соц. заходи (ЄСВ)	7,1	8,2	8,9	11,5	13,4	190
Витрати на охорону праці і ПБ	0,57	0,74	0,81	1,05	1,22	215
Витрати на навчання персоналу	0,28	0,37	0,40	0,52	0,54	192
Чистий дохід від реалізації	189,6	248,3	269,1	349,1	406,8	215
Податок на прибуток, сплачений	0,49	0,67	0,33	0,41	1,10	227
Інвестиції в ОЗ та ТБ	0,25	0,48	0,58	2,53	0,91	364
Екологічні платежі і збори	0,15	0,20	0,22	0,24	0,25	166
Витрати на природоохоронні заходи	0,23	0,30	0,32	0,42	0,49	214
Благодійність / спонсорство	0,38	0,75	2,69	6,98	10,17	268
Відбудовчі ініціативи	-	-	3	6	12	-

Продовження табл. 2.6

Показник для оцінки рівня КСВ	2020	2021	2022	2023	2024	2024 до 2020, %
ПрАТ «Трест Житлобуд-1»						
Кількість працівників	2961	2 535	1 742	1 537	1 540	52
Витрати на оплату праці	426,9	604,4	133,6	144,7	181,3	42
Відрахування на соц. заходи (ЄСВ)	93,9	133,0	29,4	31,8	39,9	42
Витрати на охорону праці і ПБ	8,54	11,8	2,73	3,17	3,93	46
Витрати на навчання персоналу	4,27	5,9	1,37	1,59	2,05	48
Чистий дохід від реалізації	1 948,3	2 818,7	1 602,8	1 628,3	1 720,2	88
Податок на прибуток, сплачений	350,7	507,4	288,5	293,1	309,6	88
Інвестиції в ОЗ та ТБ	129,8	73,7	30,4	12,6	18,3	14
Екологічні платежі & збори	1,95	2,70	1,58	1,62	1,54	79
Витрати на природоохоронні заходи	2,92	4,05	2,37	2,43	2,37	81
Благодійність / спонсорство	1,00	2,00	8,00	12,00	14,00	1400
Відбудовчі ініціативи	-	-	15	30	45	--

Джерело: складено автором на основі фінансової [222-226], кадрової та внутрішньої звітності підприємств

Аналіз еволюції стратегій КСВ великих будівельних компаній України в період 2020-2024 рр. (табл.2.6) виявив значну диференціацію під впливом детермінуючих факторів, таких як повномасштабна військова агресія, ринкова турбулентність та дефіцит інвестиційного капіталу. Незважаючи на спільне макроекономічне середовище, траєкторії адаптації та пріоритезації КСВ-ініціатив у досліджуваних п'яти будівельних підприємств виявилися принципово відмінними, що свідчить про гнучкість та індивідуальні підходи до реалізації соціальної функції бізнесу в кризових умовах.

Кейс-стаді провідних будівельних компаній дозволив виявити наступні особливості моделей КСВ-адаптації. Компанія ПрАТ «ХК «Київміськбуд» демонструє стратегію "оптимізації штату задля збереження ключових компетенцій" та "переорієнтації КСВ на зовнішні гуманітарні ініціативи". Протягом п'ятирічного періоду відбулося скорочення чисельності персоналу майже на третину та втрата двох третин чистого доходу від реалізації. Проте, фонд оплати праці та відрахування на ЄСВ зазнали значно меншого скорочення,

що призвело до істотного зростання середньої заробітної плати персоналу. Це свідчить про свідоме рішення компанії зберегти конкурентний рівень доходу для ключових фахівців шляхом концентрації ресурсів. Одночасно, структура КСВ-витрат зазнала кардинальних змін: якщо у 2020 році домінували витрати на охорону праці, екологію та капітальні вкладення в основні засоби, то у 2024 році левова частка соціального бюджету була спрямована на благодійні та відбудовчі ініціативи. Зокрема, сума пожертвувань зросла у 12 разів, а обсяг допомоги на відбудову сягнув 60 млн грн (з нуля у 2020 році). Ця трансформація свідчить про поступлення внутрішніх стандартів безпеки та "зелених" програм на другий план, поступаючись місцем невідкладним зовнішнім гуманітарним та відновлювальним проектам.

ТОВ «Будівельна компанія «ІНТЕРГАЛ-БУД» обрала «соціально орієнтовану модель виживання», що характеризується інвестиціями в людський капітал незважаючи на значні скорочення - понад половини персоналу та понад 60% доходу, витрати на оплату праці та соціальні внески зросли у 1,6 разу. Компанія також суттєво наростила бюджет на тренінги (зокрема щодо безпеки в умовах війни) та зберегла обсяги фінансування охорони праці. Це дозволяє припустити, що бізнес прагне компенсувати працівникам негативні наслідки скорочень через підвищення заробітної плати та розвиток їхніх компетенцій. Водночас, екологічні проекти та капітальні вкладення були різко скорочені, що вказує на тактичну перевагу "людського" блоку над довгостроковими "зелено-технічними" інвестиціями в умовах кризи. Зовнішня складова КСВ також зазнала радикального зростання: благодійність збільшилася у 20 разів, а внески на відбудову досягли 40 млн грн.

ТОВ «УКРБУД ІНВЕСТ» через скорочення діяльності та втрату активів у 2020-2024 рр. вимушено було стати на «стратегію консервації діяльності», що супроводжується мінімізацією КСВ-заходів. Дохід компанії скоротився на 94%, інвестиції практично обнулилися, а витрати на персонал та блок здоров'я і безпеки були зменшені до 10-15% від довоєнного рівня. Капітальні витрати та екологічні проекти практично зникли з бюджету. Це свідчить про вимушене скорочення основної діяльності, за якої ресурси на КСВ обмежуються

символічною благодійністю (близько 70 тис. грн на рік) з метою збереження мінімальної присутності в інформаційному полі.

ТОВ «M7 Development Construction Group» представляє унікальний випадок проактивної КСВ-стратегії в умовах кризи, демонструючи зростання на турбулентному ринку, частково через диверсифікацію діяльності в регіональному вимірі. Протягом періоду 2020-2025 рр. чистий дохід компанії збільшився у 2,15 разу, і, на відміну від інших суб'єктів, податок на прибуток також зростав. Усі статті КСВ-бюджету - від заробітних плат та охорони праці до екологічних ініціатив та доброчинності - збільшилися синхронно, подекуди більш ніж удвічі. Це свідчить про стратегію, яка не є компенсаторною, а проактивною: компанія продовжує інвестувати у людський капітал, технічне оснащення, «зелені» ініціативи та одночасно потужно підтримує громаду.

Діяльність ПрАТ «Трест Житлобуд-1» характеризується збереженням фінансової стабільності з перерозподілом ресурсів на зовнішню КСВ. Чистий дохід у 2024 р. був лише на 12% нижчим за показник 2020 р., а податок на прибуток стабільно утримувався на рівні близько 300 млн. грн. щорічно. Проте, підприємство скоротило штат удвічі та більш ніж у шість разів урізало капітальні інвестиції. Заощаджені кошти були частково перерозподілені на зовнішні КСВ-програми: благодійність зросла у 14 разів, а внески на відбудову досягли 45 млн. грн. При цьому витрати на екологію та охорону праці були скорочені на близько 20%, що вказує на збереження критичного мінімуму внутрішніх стандартів.

Аналіз стратегій щодо КСВ досліджуваних п'яти великих будівельних компаній України (табл.2.6) у за період 2020-2024 рр. дозволяє виявити низку узагальнених трендів, що відображають стратегічну адаптацію бізнесу до екстремальних умов війни, ринкової турбулентності та дефіциту інвестиційного капіталу. Ці тренди свідчать про зміщення акцентів у реалізації КСВ-стратегій.

Перш за все слід відзначити радикальну зміну пріоритетів КСВ. Мало місце суттєве переспрямування ресурсів від традиційних внутрішніх «капітальних» статей КСВ, таких як охорона праці, екологічні програми та модернізація виробничого обладнання, на користь зовнішніх гуманітарних заходів. Пріоритет надається благодійності та фінансуванню відбудови

зруйнованих об'єктів. Ця зміна є прямою спричиненою військовою агресією, демонструє ефективну репутаційну підтримку та зміцнення зв'язків із громадами в умовах національної кризи.

Серед негативних тенденцій варто відмітити зростання середньої заробітної плати незважаючи на загальне зменшення чисельності персоналу в більшості компаній, що передусім було обумовлено інфляційними процесами та намаганням бізнесу компенсувати втрату купівельної спроможності грошей. Це свідчить про свідому стратегію бізнесу, спрямовану на утримання ключової експертизи та кваліфікованих кадрів шляхом фінансової мотивації, навіть за умови оптимізації кількості робочих місць. Такий підхід дозволяє зберегти критично важливий інтелектуальний капітал компанії.

В умовах війни капіталовкладення чотирьох із п'яти проаналізованих компаній були знижені до рівня 14–35% від довоєнного періоду. Це відтерміновує процеси оновлення виробничих фондів, впровадження інноваційних технологій та модернізації систем безпеки на невизначений термін, що може мати довгострокові негативні наслідки для конкурентоспроможності та техніко-технологічного розвитку.

Екологічна складова КСВ, зокрема добровільні «зелені» ініціативи та платежі, також демонстрували тенденцію до скорочення, що перевищує темпи зменшення обороту компаній. Це вказує на те, що природоохоронні заходи виявилися найменш захищеними в умовах обмежених ресурсів та війни. Проте, важливо відзначити, що жодна з компаній не відмовилася від них повністю, що свідчить про базове розуміння екологічної відповідальності.

Динаміка сплаченого податку на прибуток виступає чітким індикатором фінансової спроможності та успішності діяльності підприємств. Винятком є компанія «M7 Development Construction Group», яка єдина продемонструвала зростання цього показника. Натомість інші компанії зафіксували зниження податкових відрахувань або їхню повну відсутність, що прямо пов’язано із загальним погіршенням операційних результатів у кризовий період.

Виявлені тренди мають суттєві наслідки для оцінки рівня КСВ будівельних підприємств. Компанії, які продемонстрували здатність трансформувати свій

КСВ-портфель таким чином, щоб одночасно підтримувати працівників, громади та базові стандарти безпеки (навіть в умовах значного зниження доходу), виявляють зрілість та стратегічний характер своєї корпоративної відповідальності. Це свідчить про їхню здатність до адаптації та збереження соціальної орієнтованості в екстремальних умовах. Натомість, підприємства, які обмежилися різким урізанням усіх внутрішніх КСВ-програм, ризикують не лише втратити свої позиції у рейтингах ESG-інвесторів, але й значно послабити кадровий потенціал та втратити соціальну довіру.

Критичним завданням на найближчі роки для будівельного сектору є відновлення балансу у структурі КСВ. Це передбачає повернення до системних інвестицій у безпеку праці та екологію, при цьому інтегруючи програми відбудови та підтримки суспільства у довгострокову стратегію. Лише такий симетричний підхід, що поєднує внутрішні та зовнішні аспекти соціальної відповідальності, дозволить підприємствам одночасно задовольнити вимоги ринку, суспільства та регуляторів у середньостроковій перспективі, забезпечуючи сталий розвиток та відновлення.

2.3. Оцінка рівня забезпеченості соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності вітчизняних будівельних підприємств в сучасних умовах

Для оцінки рівня забезпеченості соціальних гарантій в системі КСВ вітчизняних будівельних підприємств скористаємося запропонованою в першому розділі ієрархічно-індексною моделлю із таксономічною логікою групування для оцінювання рівня соціальних гарантій на п’яти досліджуваних підприємствах та розрахуємо критеріальні показники моделі (табл.1.11): ЗП - індекс реальної зарплати; ІСП -— індекс соцпакету; ІОС- індекс охоплення соцстрахуванням; ІМЗ - індекс медичного забезпечення; ІНП - індекс навчання персоналу; ІБП - індекс безпеки праці. Для цього використаємо фінансову та статистичну звітність підприємств ПрАТ «ХК «Київміськбуд», ТОВ «Будівельна компанія «ІНТЕРГАЛ-БУД», ТОВ «УКРБУД ІНВЕСТ», ТОВ «М7 Development Construction Group», ПрАТ «Трест Житлобуд-1» [222-226].

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки соціально-економічних показників будівельних підприємств, 2020–2024 рр.

Підприємство / рік	*ІЗП*	*ІСП*	*ІОС*	*ІМЗ*	*ІБП*	*ІНП*
ПрАТ «ХК «Київміськбуд»						
2020	107,14	95	100	18	5	60
2021	106,90	100	100	15	4	65
2022	106,67	100	100	10	3	70
2023	106,76	92	100	10	4	68
2024	106,58	90	100	10	2	72
ТОВ «БК «ІНТЕРГАЛ-БУД»						
2020	108,57	100	100	12	4	62
2021	108,28	100	100	12	3	67
2022	108,00	100	100	12	2	72
2023	108,11	98	100	12	3	70
2024	107,89	98	100	12	1	74
ТОВ «УКРБУД ІНВЕСТ»						
2020	103,57	90	100	5	6	18
2021	103,45	85	100	5	5	20
2022	103,33	78	100	5	4	22
2023	103,38	70	100	5	5	21
2024	103,29	60	100	5	3	23
ТОВ «M7 Development Construction Group»						
2020	107,00	100	100	30	5	80
2021	106,80	100	100	25	4	85
2022	106,50	100	100	25	3	90
2023	106,20	100	100	25	2	92
2024	106,00	100	100	25	2	94
ПрАТ «Трест Житлобуд-1»						
2020	105,00	100	100	6	6	57
2021	104,83	100	100	6	5	62
2022	104,67	100	100	6	4	67
2023	104,73	97	100	6	5	65
2024	104,61	98	100	6	3	69

Джерело: розраховано автором на основі фінансової [222-226], кадрової та внутрішньої звітності підприємств

Запропонована ієрархічно-індексна модель із таксономічною логікою групування забезпечує комплексний аналіз та оцінку рівня дотримання соціальних гарантій на будівельних підприємствах, сприяє систематизації підходів до аналізу та оптимізації соціальних стандартів задля покращення соціальної політики будівельних підприємств, підвищення рівня соціального захисту їх працівників і зміцненню загальної відповідальності бізнесу перед суспільством.

Дані аналізу табл. 2.7 відображають результати компаративного аналізу (бенчмаркетинг) їхніх стратегій адаптації до складних економічних та геополітичних умов. Результати аналізу виявили значні розбіжності у стратегіях адаптації досліджуваних будівельних підприємств, а також диференційоване ставлення до забезпечення добробуту персоналу [227].

Аналіз індексу матеріального забезпечення персоналу (ІЗП) виявив суттєві відмінності між будівельними компаніями. ТОВ «БК «ІНТЕРГАЛ-БУД» лідирує за рівнем реальних зарплат, демонструючи лише мінімальне зниження ІЗП (з 108,57 до 107,89), що свідчить про системну індексацію виплат та збереження купівельної спроможності. ТОВ «M7 Development Construction Group» також має високі показники ІЗП (106-107 пунктів), які, у поєднанні з активним професійним навчанням, підтверджують ефективні інвестиції в людський капітал. На противагу, ТОВ «УКРБУД ІНВЕСТ» знаходиться на протилежному полюсі, де ІЗП коливається в діапазоні 103,57-103,29 пунктів, що фактично означає падіння купівельної спроможності більшості працівників. Цей показник утримується виключно за рахунок автоматичної індексації окладів ключових співробітників, відображаючи вимушений режим економії..

Щодо соціального пакета та страхування (ІСП, ІОС, ІМЗ), необхідно зазначити, що повне охоплення обов'язковими видами страхування (ІОС = 100%) зберігається у всіх п'яти компаній, що є безумовним позитивним фактором, який

свідчить про дотримання законодавчих норм, проте показники добровільних компонентів соціального пакета демонструють значне «просідання»; це особливо помітно в «УКРБУД ІНВЕСТ», де ІСП скоротився з 90% у 2020 році до 60% у 2024 році, а ІМЗ залишається стабільно низьким (5%), що свідчить про надання медичного страхування лише обмеженому колу керівного складу, тоді як «Київміськбуд» також зменшує обсяг добровільних пільг (ІСП 95% → 90%), і після 2022 року ІМЗ стабілізувався на рівні лише 10%, що вказує на оптимізацію витрат на медичне страхування; водночас, «M7 Development Construction Group» демонструє найвищі показники у вибірці, підтримуючи ІСП на рівні 100% та ІМЗ у діапазоні 25-30%, підтверджуючи реалізацію «скандинавської» моделі бенефітів, що передбачає високий рівень соціальних гарантій та додаткових пільг, а «ІНТЕРГАЛ-БУД» зберігає майже повну пільгову корзину (ІСП ~ 98%), проте індекс медичного забезпечення (ІМЗ) залишається «точковим» на рівні 12%, що свідчить про селективний підхід до надання цієї опції.

Безпека праці (ІБП) загалом покращується: усі компанії, окрім «УКРБУД ІНВЕСТ», демонструють зниження травматизму; зокрема, «ІНТЕРГАЛ-БУД» показує найрадикальніше поліпшення, де ІБП знизився з 4 до 1, тобто частка нещасних випадків зменшилася вчетверо, а «M7 Development Construction Group» також удвічі скоротила частку травм (з 5 до 2), що корелює з її активною програмою навчання та сертифікацій з охорони праці, підкреслюючи ефективність інвестицій у безпеку через професійний розвиток; натомість, у «Житлобуд-1» та «УКРБУД ІНВЕСТ» - ІБП біля позначки 3-6.

У сфері професійного розвитку (ІНП), «M7 Development Construction Group» виступає беззаперечним лідером, збільшивши частку працівників, які щорічно проходять навчання, з 80% до 94%. Це свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на принцип «кваліфікація > чисельність». «ІНТЕРГАЛ-БУД» з зростанням ІНП з 62% до 74%, підтримує навчання та розвиток компетенцій. «Київміськбуд» також демонструє позитивну динаміку, нарощуючи ІНП до 72%, хоч і є скорочення персоналу, що є ознакою підтримки внутрішньої корпоративної культури. На противагу, «УКРБУД ІНВЕСТ»

залишається на низькому рівні (18-23%), зосереджуючись на навчанні лише критично необхідних кадрів, що відображає режим «консервації» діяльності. «Житлобуд-1» підтримує середні показники ІНП (57-69%), що відповідає його стратегії «масового виробництва» та сезонного залучення кадрів.

Ключові тенденції 2024 р. свідчать про загострення соціальної стратифікації, де «Інтергал-Буд» та «M7 Development Construction Group» продовжують інвестувати у людей, тоді як «Укрбуд Інвест» вимушено урізає пільги до мінімуму, підкреслюючи своє критичне фінансове становище. Медичний захист загалом залишається низьким, оскільки повноцінне медстрахування є «люксовою» опцією, охоплюючи у більшості компаній лише 10-12% персоналу, що вказує на потенційну зону ризику для соціальної стабільності. Покращення безпеки праці чітко корелює зі зростанням ІНП, як це видно на прикладах «M7 Development Construction Group» та «Інтергал-Буд». Нарешті, фактор війни чітко відображений у скороченні штату та пільг у «Київміськбуді» та «Житлобуді-1», а також майже повній «заморозці» капітальних та екологічних програм у «Укрбуд Інвест», що свідчить про вимушену адаптацію бізнесу до кризових умов, що призводить до перерозподілу ресурсів та тимчасового зміщення пріоритетів у сфері КСВ.

Скористаємося табл.2.8 для оцінки рівня забезпечення соціальних гарантій будівельних підприємств КСВ.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня забезпечення соціальних гарантій будівельних підприємств у 2024 р.

Підприємство	Ізаг	Рівень соціальних гарантій
ТОВ «M7 Development Construction Group»	86,17	Високий
ТОВ «БК «ІНТЕРГАЛ-БУД»	80,50	Високий
ПрАТ «ХК «Київміськбуд»	78,33	Середній
ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	78,33	Середній
ТОВ «УКРБУД ІНВЕСТ»	64,17	Середній

Шкала інтерпретації: Ізаг > 80 - «Високий»; 60 ≤ Ізаг < 80 - «Середній»; 40 ≤ Ізаг < 60 - «Низький»; Ізаг < 40 - «Критично низький».

Аналіз інтегрального показника рівня соціальних гарантій (Ізаг) показав, що ТОВ «M7 Development Construction Group» (86,17) та ТОВ «БК «ІНТЕРГАЛ-БУД» (80,50) демонструють високий рівень забезпечення соціальних гарантій.

ПрАТ «ХК «Київміськбуд» (78,33) та ПрАТ «Трест Житлобуд-1» (78,33) знаходяться на середньому рівні. Для цих підприємств є потреба в подальшому аналізі та розробці заходів для поліпшення соціальної політики.

ТОВ «УКРБУД ІНВЕСТ» (64,17) також має середній рівень, проте перебуває у його нижній межі. Це зумовлено істотно урізаним соціальним пакетом та мінімальним медичним страхуванням, що потребує особливої уваги для поліпшення добробуту персоналу..

Проведене дослідження трансформації КСВ будівельних підприємств України в період 2020-2024 рр. ґрунтувалося на застосуванні комплексного підходу до аналізу даних. Ми використовували два взаємодоповнюючі методики:

1. Якісний контент-аналіз звітів та публічної інформації компаній щодо їхніх КСВ-ініціатив, включаючи благодійні проекти, інвестиції у відбудову, зміни у внутрішній політиці стосовно персоналу та екології. Цей метод дозволив ідентифікувати якісні зміни в пріоритетах та стратегіях КСВ, виявити зміщення фокусу від внутрішніх «капітальних» статей до зовнішніх гуманітарних програм.

2. Кількісний статистичний аналіз динаміки ключових соціально-економічних індикаторів, представлених у табл. 2.7 (ІЗП, ІСП, ІОС, ІМЗ, ІБП, ІНП), що базується на офіційній фінансовій та статистичній звітності підприємств. Цей метод забезпечив вимірювання та об'єктивну оцінку масштабу змін у показниках матеріального забезпечення, соціального пакета, безпеки праці та професійного розвитку персоналу.

Важливою особливістю нашого дослідження є доповнюваність результатів, отриманих за допомогою різних методик, що значно підвищує достовірність та обґрунтованість висновків. Якісний аналіз показав радикальне

зміщення пріоритетів КСВ у більшості компаній від внутрішніх інвестицій (охорона праці, екологія, модернізація) до зовнішніх гуманітарних програм, що є реакцією на воєнну кризу. Ці якісні спостереження повністю підтверджуються кількісними даними. Так, значне зростання витрат на благодійність та відбудовчі ініціативи (на прикладі «Київміськбуду» та «Інтергал-Буду») згідно з фінансовою звітністю корелюється зі зниженням інвестицій у капітальні та екологічні проекти, що підтверджується динамікою відповідних індексів. Зменшення капіталовкладень та скорочення екологічних програм, виявлені якісним аналізом, чітко корелюють з відповідним зниженням ІМЗ та низькими показниками інших добровільних соціальних програм у статистичних даних. Таким чином, дві різні методики дослідження не лише взаємодоповнюють одна одну, а й надають переконливе взаємне підтвердження виявлених трендів та закономірностей. Це свідчить про високу надійність та валідність отриманих результатів, формуючи цілісну картину трансформації КСВ будівельних підприємств України в умовах безпрецедентних викликів.

Ефективним інструментом діагностики рівня дотримання соціальних гарантій на підприємствах, зокрема будівельних, є метод «дерева відмов». Він дозволяє системно виявляти основні причини порушень соціального захисту працівників та визначати критичні точки, що потребують управлінського втручання. Запропонована модель структурує фактори за ключовими категоріями: фінансово-економічними, організаційними, освітньо-кваліфікаційними та факторами охорони праці [227]. Такий підхід сприяє точному аналізу та розробці ефективних стратегій для покращення умов праці та соціального захисту персоналу[228].

Дана структура дозволяє визначити проблемні зони та розробити заходи мінімізації ризиків. Застосування методу «дерева відмов» для виявлення першопричин порушень соціальних гарантій дає змогу службам охорони праці та внутрішнього контролю оперативно ідентифікувати критичні фактори ризику, моделювати наслідки та впроваджувати превентивні заходи. Це, у свою чергу, сприяє скороченню частоти виробничого травматизму та пов’язаних простоїв.

Таблиця 2.9

Метод «дерева відмов» для діагностики порушень соціальних гарантій на будівельному підприємстві [229]

Рівень дерева	*Категорія факторів (проміжна подія)*	*Типові «локальні відмови» (кореневі причини)*	*Логічний зв'язок**
0	**ГОЛОВНА ПОДІЯ**	Недотримання соціальних гарантій працівників	—
1	1. Належна оплата праці та компенсації		«АБО»
	2. Соціальне страхування / пільги		«АБО»
	3. Професійний розвиток та навчання		«АБО»
	4. Охорона праці та безпека		«АБО»
2	1. Належна оплата праці	• Інфляція випереджає ріст зарплати, а передбачена законом індексація не проводиться • Затримки чи невиплата заробітку • Неповна індексація через прорахунки у бюджеті підприємства	«АБО»
	2. Соціальне страхування / пільги	• Відсутні (або вибіркові) програми добровільного медичного страхування • Недофінансування пакета соціальних пільг • Нерівномірне охоплення працівників страхуванням та допомогами	«АБО»
	3. Професійний розвиток та навчання	• Відсутність планових програм підвищення кваліфікації • Скорочений бюджет на навчання через фінансові обмеження • Низька мотивація персоналу до навчання через відсутність стимулів	«АБО»
	4. Охорона праці та безпека	• Високі показники травматизму в галузі будівництва • Неналежний контроль за дотриманням правил техніки безпеки • Брак або низька якість засобів індивідуального захисту та недостатнє фінансування ОП	«АБО»

Джерело: розроблено автором

** Усі кореневі причини та проміжні події з'єднані з відповідними проміжними подіями «АБО», що означає - виникнення будь-якої з причин на рівні 2 потенційно достатнє для активації проміжної події рівня 1, а спрацювання будь-якої проміжної події може зумовити головну відмову.*

Отримані результати можуть бути використані у: розробці галузевих стандартів і колективних договорів; експертизі проєктів нормативно-правових актів щодо соціально-трудових відносин; формуванні регіональних програм підтримки будівельних компаній у воєнний та післявоєнний період.

Метод «дерева відмов» дозволяє оцінити причини, які можуть призвести до порушень соціальних гарантій на підприємствах. Він структуровано відображає різноманітні ризики у чотирьох ключових категоріях: фінансово-економічні фактори, організаційні фактори, освітньо-кваліфікаційні фактори та охорона праці та безпека. Він дозволяє структуровано відображати різноманітні ризики у чотирьох ключових категоріях [230]:

1. Фінансово-економічні фактори - включають бюджетні обмеження, нестабільність фінансових потоків та інші економічні ризики.

2. Організаційні фактори - охоплюють управлінські рішення, організаційну структуру та внутрішні процеси підприємства.

3. Освітньо-кваліфікаційні фактори - включають рівень кваліфікації працівників, доступ до навчання та професійного розвитку.

4. Охорона праці та безпека - включають заходи з охорони праці, дотримання стандартів безпеки та профілактику нещасних випадків.

В табл. 2.10. наведені результати діагностики соціальних гарантій на БП із застосуванням методу «дерева відмов».

Таблиця 2.10.

Діагностика соціальних гарантій на БП за методом «дерева відмов»

Підприємство	Ризики фінансово-економічні	Ризики організаційні	Ризики освітньо-кваліфікаційні	Ризики охорони праці та безпеки	Висновок
ПрАТ «ХК «Київміськбуд»	Зменшення виручки при меншому скороченні ФОП, що призвело до зростання середньої зарплати	Згортання добровільних пільг (ІСП знизився), обмежене медстрахування (ІМЗ=10%)	Нарощування ІНП до 72% при скороченні штату, але без чіткої стратегії розвитку компетенцій	Стабілізація ІБП на рівні 10 (після 2022 р.), незважаючи на загальне зниження персоналу	Середній ризик. Потребує системного відновлення добровільних пільг, деталізації програм навчання та подальшого зниження рівня травматизму. Зміщення акценту на зовнішню КСВ вимагає балансування з внутрішніми гарантіями.

Продовження табл.2.10

ТОВ «БК ІНТЕРГАЛ-БУД»	Збереження високого рівня реальної зарплати (ІЗП = 107,89) попри скорочення доходів	Майже повна пільгова корзина (ІСП ~ 98%), проте медстрахування залишається точковим (ІМЗ = 12%)	Високий рівень навчання (ІНП = 74%), підтримка культу постійного розвитку компетенцій	Мінімальний рівень травматизму (ІБП = 1), найрадикальніше покращення	Мінімальний ризик, високий рівень соціальних гарантій. Компанія демонструє соціально орієнтовану модель виживання, компенсуючи скорочення штату підвищенням зарплат та інвестиціями у розвиток персоналу. Потребує розширення медичного страхування.
ТОВ «УКРБУД ІНВЕСТ»	Низький рівень реальної зарплати (ІЗП = 103,29), вимушений режим економії	Різке скорочення соцпакету (ІСП = 60%), медстрахування тільки для керівництва (ІМЗ = 5%)	Обмежене навчання, лише критично потрібні кадри (ІНП = 18-23%), низька мотивація	Випадки травматизму (ІБП = 23), без суттєвих покращень	Високий ризик. Компанія перебуває у режимі "консервації", що призвело до мінімізації всіх внутрішніх соціальних програм. Критично необхідно відновити базові соціальні гарантії, інвестувати у персонал та безпеку праці для запобігання втрати кадрового потенціалу та соціальної довіри.
ТОВ «M7 Development Construction Group»	Зростання виручки та податку на прибуток, синхронне збільшення всіх статей CSR-бюджету	Високий рівень соцпакету (ІСП = 100%) та медстрахування (ІМЗ = 25-30%)	Лідери за професійним розвитком (ІНП = 94%), ставка на «кваліфікацію > чисельність»	Суттєве зниження травматизму (ІБП = 2), корелює з програмами навчання	Мінімальний ризик, найвищий рівень соціальних гарантій. Компанія демонструє проактивну КСВ-стратегію, інвестуючи у людей, техніку, "зелені" ініціативи та підтримуючи громаду, що є прикладом стійкого розвитку.
ПрАТ «Трест Житлобуд-1»	Стабільний грошовий потік, податок на прибуток на високому рівні, але скорочення штату	Відсутність проблем з обов'язковим соцстрахуванням, але скорочення добровільних пільг	Середні показники ІНП (57-69%), що відповідає стратегії «масового виробництва»	Травматизм (ІБП = 3), помірне скорочення (-20%) витрат на охорону праці	Середній ризик. Збалансована стратегія зі збереженням фінансової стабільності та перерозподілом коштів на зовнішню КСВ. Потребує посилення інвестицій у професійний розвиток та подальше зниження рівня травматизму.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, запропонований підхід до оцінки соціальних гарантій є ефективним інструментом для моніторингу та вдосконалення системи соціального забезпечення в межах корпоративної відповідальності підприємств. Подальші дослідження мають спрямованість на розробку заходів щодо підвищення рівня соціального захисту та адаптацію механізмів управління соціальною політикою відповідно до сучасних викликів ринку праці.

Для ефективного вимірювання впливу КСВ на показники діяльності підприємств, які впроваджують політику КСВ, необхідно створити систему зважування або систему підтримки прийняття рішень. Це дозволить адекватно оцінювати внесок різних аспектів КСВ. Підприємства можуть по-різному розставляти пріоритети серед 10 вимірів КСВ, що, у свою чергу, призводить до розробки різних цілей для досягнення балансу між різноманітними очікуваннями та потребами стейкхолдерів. Важливо визнати потенціал для подальшого вивчення відносної значущості кожного виміру КСВ. Це дозволить інтегрувати всі вісім вимірів в єдину глобальну систему оцінювання для комплексної оцінки ефективності КСВ будівельних підприємств.

Проведемо аналіз результатів моніторингу рейтингу великих будівельних компаній України, які впроваджують політику КСВ, табл. 2.11. Загальний аналіз табл.2.11 дозволив з’ясувати, що великі будівельні підприємства України, незважаючи на виклики воєнного стану, демонструють вищий рівень реалізації базових та організаційних соціальних гарантій порівняно з середніми компаніями, особливо у сферах безпеки праці, побутових умов та доступу до зовнішніх освітніх/юридичних ресурсів. Водночас, усі компанії, незалежно від розміру, зазвичай ефективно забезпечують своєчасну виплату заробітної плати та проявляють гнучкість у робочому графіку, а також надають інформацію про державні соціальні програми. Однак, у сфері сприяння добровільному пенсійному та медичному страхуванню спостерігається майже повна відсутність активності з боку всіх забудовників, що вказує на значний невикористаний потенціал у забезпеченні довгострокового соціального захисту працівників у складних економічних умовах.

Таблиця 2.11.

Основні напрями політики КСВ будівельних підприємств України

Компанії / Напрями політики КСВ	Інтеграл-Буд	Ковальська	Укрбуд Девелопмент	KAN Development	Stolitsa Group	GEOS	НоваБудова	BudCapital	bUd Development	Royal House	ТОВ «Д-І-М»	ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»	Разом (+) за гарантіями
1. Заробітна плата (Своєчасність та прозорість розрахунків)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	12
2. Проактивне інформування про можливості продовження зайнятості	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	12
3. Посилені заходи безпеки праці та реагування на НС	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	10
4. Забезпечення базових побутових умов та автономного живлення	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	10
5. Гнучкість у графіку роботи та облік сімейних обставин	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	12
6. Надання доступу до інформації про державні соц. програми	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	12
7. Сприяння доступу до зовнішніх освітніх програм	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	10
8. Базова юридична консультація (трудове право, мобілізація)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	10
9. Сприяння доступу до програм добров. пенсійного та мед. страхування	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
10. Підтримка психологічного благополуччя через інформаційні ресурси	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	10
Сумарна кількість (+) за напрямами КСВ	9	9	8	9	8	8	9	8	8	9	4	4	Σ=96

Джерело: розроблено автором [231]

Розуміння поточного стану реалізації соціальних гарантій (табл.2.11), які є ключовим напрямом КСВ в умовах воєнного стану, повинно стати основою для формування більш цілеспрямованих заходів, спрямованих на посилення соціальної відповідальності будівельних компаній.

Крім того, керівникам будівельних компаній надається цінна довідка щодо фактичної «ефективності» реалізації соціальних гарантій, що може допомогти їм визначити пріоритети для самовдосконалення. Особливо це стосується адаптації до умов війни, блекаутів та короткострокових трудових відносин. Враховуючи, що багато будівельних компаній стикаються з фінансовими обмеженнями у виконанні КСВ, очікується, що аналіз реального стану соціальних гарантій у цьому дослідженні може бути використаний іншими будівельними підприємствами для розуміння поточної ситуації у місцевій будівельній галузі. Це також надасть місцевим політикам і бізнесу цінні рекомендації щодо формування політики та стратегії КСВ, орієнтованих на реальні потреби працівників та можливості компаній.

Розробимо практичний інструментарій ідентифікації стану реалізації соціальних гарантій для працівників будівельних підприємств в умовах війни. Його мета полягає у розробленні науково обґрунтованої методики оцінювання реалізації соціальних гарантій у системі корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств України та виявленні основних проблем і напрямів удосконалення внутрішньої соціальної політики компаній.

Модель передбачає:

- визначення переліку соціально-трудових гарантій;
- визначення нормативного рівня реалізації кожної гарантії;
- оцінку фактичного рівня реалізації гарантій;
- аналіз розбіжностей та визначення пріоритетів для покращення ситуації.

Загострення соціальних ризиків в умовах воєнного стану актуалізує потребу в ефективному функціонуванні системи корпоративної соціальної відповідальності, яка, у свою чергу, повинна гарантувати не лише виконання базових зобов’язань роботодавця, а й стати інструментом підтримки працівників в умовах втрати житла, мобілізації, тимчасового переміщення або психологічної

вразливості. Водночас, у ситуації обмежених фінансових і матеріальних ресурсів, чимало будівельних підприємств не здатні забезпечити належний рівень соціальних виплат, медичного страхування, доступу до безпечних умов праці чи програм професійного розвитку. У результаті спостерігається зростання тіньової зайнятості, що унеможливлює повноцінну реалізацію трудових прав працівників та посилює соціальну дестабілізацію в галузі.

Для обґрунтованої оцінки рівня реалізації соціальних гарантій у системі КСВ будівельних підприємств України було розроблено порівняльну таблицю, яка поєднує кількісну оцінку ключових напрямів соціальної політики та репрезентативний перелік провідних забудовників. Дана форма представлення інформації дозволяє здійснити системний і структурований аналіз стану внутрішніх соціальних зобов'язань, виявити пріоритетні напрями для вдосконалення, а також побудувати агрегований індекс забезпеченості, релевантний для управлінських висновків. Обрані соціальні гарантії охоплюють найважливіші складові соціального захисту працівників у кризовий період: оплату праці, соціальне страхування на випадок втрати працездатності, житлові умови, професійний розвиток, транспортне забезпечення, соціальну допомогу, психологічну підтримку тощо. Особливої уваги набули ті напрями, які зазнають дефіциту реалізації, зокрема пенсійне страхування (практично недоступне для робітничих категорій персоналу) та психологічна підтримка (яка, незважаючи на її критичну важливість в умовах війни, не інституціоналізована на більшості підприємств).

Критерії для включення показників у таблицю базувалися на нормативно-правових положеннях національного законодавства (КЗпП України, Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», рекомендації МОП) та адаптованих практик відповідальних компаній ЄС. Кожен із десяти критеріїв оцінювався за п'ятибальною шкалою на основі емпіричних (експертних) оцінок, які узагальнюють типову практику компаній щодо відповідного аспекту забезпечення. Вагові коефіцієнти показників визначено з урахуванням їх соціальної значущості та впливу на загальний рівень трудового добробуту працівників.

До вибірки підприємств увійшли десять великих компаній-забудовників, які на момент дослідження мали високі позиції у галузевих рейтингах, публікували звітність або згадувались у спеціалізованих галузевих оглядах: зокрема, «Інтергал-Буд», «Ковальська», «KAN Development», «Укрбуд Девелопмент», «Stolitsa Group», «GEOS», «НоваБудова», «Royal House», ТОВ «Д-І-М», ПП «ВІР-ЗАХІДБУД». Таке охоплення забезпечує репрезентативність оцінювання для усього сектора багатоповерхового житлового та комерційного будівництва.

Для забезпечення належної репрезентативності емпіричного дослідження соціальних гарантій у будівельних підприємствах України була сформована вибіркова сукупність, що налічує 300 респондентів, по 30 осіб від кожного з десяти найбільших забудовників країни. Такий обсяг вибірки відповідає загальновизнаним критеріям статистичної достовірності й дозволяє знизити рівень вибіркової похибки до 5% при 95% довірчому інтервалі, що є стандартом у соціально-економічних дослідженнях [158].

З урахуванням того, що середня чисельність працівників у кожному з відібраних підприємств становить від 500 до 2000 осіб, така кількість опитаних забезпечує охоплення від 1,5% до 6% персоналу, що відповідає вимогам до мінімальної репрезентативної вибірки (не менше 1% від генеральної сукупності). Це дозволяє проводити достовірні міжпідприємницькі порівняння й виявляти значущі внутрішні відмінності у підходах до реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності [158].

Структура вибірки була сформована із дотриманням принципів стратифікації за гендерними, віковими та професійними критеріями. Так, з огляду на гендерну специфіку будівельної галузі, до вибірки включено 255 чоловіків (85%) та 45 жінок (15%), що відповідає реальній пропорції працівників на підприємствах. Віковий склад респондентів охоплює категорії [158]:

- 20–30 років - 25% (75 осіб), 31–45 років - 45% (135 осіб),
- 46–60 років - 30% (90 осіб).

За професійною ознакою розподіл виглядає наступним чином:

- робітничі спеціальності - 65% (195 осіб),
- інженерно-технічний персонал- 25% (75 осіб),

- адміністративно-управлінський персонал - 10% (30 осіб).

Сформована вибірка дозволяє з високим рівнем достовірності здійснювати оцінку поточного стану корпоративної соціальної політики в будівельній галузі України, коректно аналізувати специфіку реалізації соціальних гарантій з урахуванням посадового рівня, віку та статі респондентів та формулювати практичні рекомендації щодо її вдосконалення [158].

Методика оцінки соціальних гарантій має на меті отримання зваженої оцінки на основі визначення середнього балу оцінок респондентів та вагового коефіцієнту значень конкретної соціальної гарантії.

Розрахунок середнього балу за кожною соціальною гарантією (середнє арифметичне) обчислюється за формулою [158]:

$$\bar{x}_j = \Sigma x_{ij}/n \quad (2.1)$$

$\bar{x}_j$ — середній бал за j-ю соціальною гарантією;

x_{ij} — оцінка j-ї гарантії, надана і-м підприємством;

n — кількість підприємств.

Розрахунок зваженої оцінки для кожної гарантії:

$$Z_j = \bar{x}_j \times w_j \quad (2.2)$$

де Z_j — зважена оцінка j-ї гарантії;

w_j — ваговий коефіцієнт значущості j-ї гарантії.

Розрахунок загального інтегрального індексу реалізації соціальних гарантій:

$$R = \Sigma (\bar{x}_j \times w_j) \quad (2.3)$$

де R — інтегральний показник реалізації гарантій;

m — кількість соціальних гарантій.

У табл.2.12 наведено результати оцінки ключових соціальних гарантій, які реалізуються найбільшими забудовниками України. Проведене порівняльне оцінювання стану реалізації соціальних гарантій у десяти найбільших будівельних компаніях України дозволяє сформувати низку узагальнень, що мають суттєве аналітичне значення для подальшого вдосконалення корпоративної соціальної політики у сфері будівництва. Оцінювання, проведене за п'ятибальною шкалою, дозволило деталізувати та ранжувати ефективність

забезпечення соціальних аспектів [158].

Таблиця 2.12

Оцінка соціальних гарантій у великих забудовників України

Соціальна гарантія	Інтергал-Буд	Ковальська	Укрбуд Девелопмент	KAN Development	Stolitsa Group	GEOS	НоваБудова	Royal House	ТОВ «Д-І-М»	ПП «ВІР-ЗАХІДБУД»	Середній бал ($\bar{x}_j$)	Ваговий коефіцієнт (w_j)	Зважена оцінка ($Z_j=\bar{x}_j \times w_j$)
1. Заробітна плата (своєчасність та прозорість розрахунків)	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3.60	0.20	0.720
2. Проактивне інформування про можливості продовження зайнятості	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2.70	0.12	0.324
3. Посилені заходи безпеки праці та реагування на НС	4	4	3	4	3	3	4	4	2	2	3.30	0.18	0.594
4. Забезпечення базових побутових умов та автономного живлення	3	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2.30	0.15	0.345
5. Гнучкість у графіку роботи та облік сімейних обставин	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3.20	0.10	0.320
6. Надання доступу до інформації про державні соц. програми	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2.50	0.07	0.175
7. Сприяння доступу до зовнішніх освітніх програм	2	3	2	2	2	2	3	3	1	1	2.10	0.05	0.105
8. Базова юридична консультація (трудове право, мобілізація)	3	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2.30	0.08	0.184
9. Сприяння доступу до програм добров. пенсійного та мед. страхування	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1.50	0.03	0.045
10. Підтримка психологічного благополуччя через інформаційні ресурси	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2.50	0.02	0.050

Джерело : сформовано автором на основі [82? 158]

Результати дослідження свідчать про фрагментарний та асиметричний характер реалізації соціальних гарантій на будівельних підприємствах. Попри окремі позитивні зрушення у сфері своєчасності та прозорості розрахунків заробітної плати (середній бал – 3.60) та посилених заходів безпеки праці (середній бал – 3.30), загальний рівень забезпечення трудових прав і гарантій залишається нестабільним та неповним. Це вказує на відсутність уніфікованих корпоративних стандартів у цій сфері та недостатній рівень інтеграції принципів КСВ у систему стратегічного управління.

Критичною є ситуація з добровільним пенсійним та медичним страхуванням, яке, відповідно до результатів дослідження, в більшості компаній доступне лише управлінському персоналу. Середній бал цього показника становить 1.50, що є індикатором дискримінаційного підходу до формування довгострокових соціальних зобов'язань перед працівниками. Така ситуація не лише суперечить принципам соціальної справедливості, а й потенційно знижує рівень лояльності та залученості персоналу.

Недостатньо розвиненими залишаються напрями, які в умовах тривалого соціального напруження мають відігравати компенсаторну функцію. Зокрема, це стосується забезпечення базових побутових умов та автономного живлення (середній бал 2.30), а також підтримки психологічного благополуччя через інформаційні ресурси (середній бал 2.50). Ігнорування зазначених напрямів загрожує формуванням демотиваційного середовища, зростанням прихованих психосоціальних ризиків та погіршенням якості трудового життя працівників.

Середній рівень реалізації таких соціальних гарантій, як проактивне інформування про можливості продовження зайнятості (2.70 бала), гнучкість у графіку роботи та облік сімейних обставин (3.20 бала), надання доступу до інформації про державні соціальні програми (2.50 бала), а також сприяння доступу до зовнішніх освітніх програм (2.10 бала) та базова юридична консультація (2.30 бала), свідчить про часткову реалізацію зобов'язань та неоднорідність практик між компаніями. Це, своєю чергою, знижує передбачуваність умов праці на ринку галузевої зайнятості та ускладнює

формування єдиного стандарту соціально відповідального роботодавця у будівельному секторі.

Загалом, інтегральний індекс реалізації соціальних гарантій, який за результатами попереднього аналізу становить 2.76 за п’ятибальною шкалою, дозволяє кваліфікувати ситуацію як таку, що потребує негайного управлінського втручання. Отримані результати підтверджують наявність системної диспропорції між задекларованими принципами КСВ та фактичним станом справ на будівельних підприємствах.

Таким чином, аналіз табличних даних свідчить про необхідність переосмислення підходів до соціального забезпечення персоналу будівельної галузі. Це має базуватися на засадах рівного доступу, сталості соціальних програм та відповідальності бізнесу перед найманими працівниками як ключовими стейкхолдерами економічного процесу. У зв’язку з цим, доцільним вбачається розроблення національних галузевих стандартів реалізації соціальних гарантій, включення відповідних положень до колективних договорів та посилення контролю за дотриманням трудового законодавства з боку держави.

В умовах євроінтеграційного поступу Україна має орієнтуватися на найкращі практики КСВ країн Європейського Союзу, що передбачає гармонізацію стандартів, інвестування в людський капітал, розвиток соціального партнерства та інтеграцію КСВ у стратегії сталого розвитку. У довгостроковій перспективі такі кроки сприятимуть збереженню трудового потенціалу, забезпеченню конкурентоспроможності галузі на міжнародному ринку та загальному підвищенню якості життя в суспільстві.

Підприємства, які активно впроваджують принципи соціальної відповідальності стосовно працівників та суспільства, мають переваги у формуванні позитивного іміджу, що сприяє залученню нових партнерів і клієнтів. Дослідження свідчать, що високий рівень соціальних гарантій позитивно впливає на стабільність трудового колективу, сприяє зниженню кадрової плинності, оптимізує витрати на підбір персоналу та покращує загальний клімат у колективі. Відповідальна корпоративна політика у сфері

соціального забезпечення працівників не лише втілює етичні засади, а й виступає ефективним стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності організацій [233].

Висновки до розділу 2

В рамках аналітичної частини дослідження побудовано модель прикладного діагностичного базису, який охоплює структуровану сукупність взаємопов'язаних етапів: правового аналізу, оцінки соціально-економічного середовища, вивчення внутрішньокорпоративних політик, ідентифікації індикаторів ефективності, дослідження очікувань стейкхолдерів і аналізу потенційних ризиків. Запропонована модель забезпечує багатовекторну, практико-орієнтовану оцінку стану реалізації соціальної політики підприємства, дозволяє здійснювати її порівняльний аналіз у динаміці, виявляти зони дисбалансу, формулювати таргетовані управлінські рішення та адаптувати механізм соціальних гарантій до сучасних умов господарювання та викликів сталого розвитку. Такий підхід підвищує релевантність КСВ-практик до стратегічних цілей підприємства.

Дослідження стану та проблем формування економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі КСВ показало, що частина підприємств здатна навіть у кризових умовах утримувати високі темпи індексації заробітної плати та нарощувати інвестиції в навчання й безпеку праці, тоді як інші були вимушені радикально скоротити соціальні пакети й медичне страхування, зосередившись на символічній благодійності. Незважаючи на повне охоплення обов'язковими соцстраховими програмами, добровільні компоненти соціального пакету здебільшого знизилися до критично низьких рівнів, що створює зону ризику для стабільності кадрового потенціалу. Покращення безпеки праці чітко корелює з активними програмами навчання, однак у кількох компаніях надто низькі показники індексу травматизму свідчать про недостатню увагу до попереджувальних заходів. Загалом у секторі спостерігається дисбаланс між внутрішніми (охорона, екологія, навчання) та зовнішніми (благодійність, відбудова) КСВ-ініціативами, що потребує

повернення до системних інвестицій у довгострокові соціальні стандарти.

Аналіз колективно-договірного регулювання в будівельній галузі за виявив проблему системної деінституціоналізації трудових відносин в Україні, що проявляється у спаді кількості зареєстрованих колективних договорів по всій економіці, що є тривожним сигналом для соціального діалогу та захисту трудових прав. Будівництво залишається вразливим сектором - лише незначна частка її формальної робочої сили покривається колективними договорами, що відображає фрагментарність нормативно-правового регулювання, короткий цикл контрактів та поширену тіньову зайнятість. Незважаючи на зменшення кількості зареєстрованих договорів у будівництві, кількість охоплених працівників зросла, що свідчить про якісні зміни - розширення дії вже існуючих угод через консолідацію діяльності великих гравців, формування олігополій ринку. Водночас досвід 2021 р. демонструє ефективність державних програм та ESG-вимог у стимулюванні формалізації трудових відносин.

Аналіз соціальних гарантій у будівельних компаніях України виявив фрагментарний характер їх реалізації, де системні підходи до КСВ ще формуються. Найбільш вагомими для працівників є своєчасна оплата праці та безпечні умови праці, що підтверджується найвищими зваженими оцінками. Водночас, критично низьким залишається рівень добровільного пенсійного та медичного страхування, що вказує на значні прогалини у довгостроковому соціальному захисті. Загалом, дослідження свідчить про системну диспропорцію між задекларованими принципами КСВ та фактичним станом справ, що потребує негайного управлінського втручання. Для сталого розвитку галузі необхідно розробити та впровадити національні галузеві стандарти соціальних гарантій, забезпечуючи баланс між економічними цілями та соціальною відповідальністю.

Результати аналізу також вказують на наявність проблем, серед яких недостатня прозорість реалізації програм соціальної відповідальності, обмеженість ресурсів для впровадження гарантій, а також нерівномірність забезпечення таких гарантій серед підприємств галузі. Це вимагає розробки комплексного підходу до впровадження соціальних заходів, інтегрованого в загальну стратегію корпоративної відповідальності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Розробка моделі забезпечення соціальних гарантій в системі КСВ будівельних підприємств

Проблематика КСВ у сфері будівництва, зокрема щодо гарантування соціальних прав працівників, набуває особливої ваги в сучасних умовах. Будівельна індустрія є одним із провідних секторів економіки, відіграє ключову роль у розвитку інфраструктури, модернізації міського середовища та створенні нових робочих місць [232]. Проте характер цієї галузі супроводжується підвищеним рівнем виробничих ризиків, значними фізичними навантаженнями та нестабільними умовами праці, що вимагає впровадження чітких механізмів соціального захисту [233, с.159]. Реалізація ефективної політики корпоративної відповідальності в контексті соціальних гарантій сприяє не лише покращенню умов праці та продуктивності, але й формує позитивний імідж компаній та підвищує рівень довіри з боку працівників і суспільства. У період активного оновлення інфраструктури та житлового фонду, соціально відповідальний підхід з боку будівельних підприємств є досить важливим, що потребує комплексного дотримання соціально-трудових прав, відповідності чинному законодавству та активного просування принципів соціальної справедливості на всіх рівнях корпоративного управління [232].

Будівельні підприємства є ключовими суб'єктами соціального розвитку, що реалізується через три основні напрями: *забезпечення гідних умов праці, підтримку соціальної стабільності та розвиток людського капіталу.* Особлива актуальність цієї ролі зумовлена високою трудомісткістю більшості видів робіт будівельної галузі та її значним впливом на економіку. Ефективна реалізація зазначених напрямів у рамках корпоративної соціальної відповідальності безпосередньо пов'язана з економічною стійкістю та довгостроковою

конкурентоспроможністю самих підприємств.

Забезпечення гідних умов праці на будівельних підприємствах передбачає, в першу чергу, гарантування безпеки на робочих місцях шляхом впровадження сучасних технологій та засобів індивідуального захисту, що є життєво необхідним через підвищений ризик у галузі. Не менш важливим є впровадження справедливої та своєчасної оплати праці відповідно до законодавчих і соціальних стандартів, а також надання можливостей для професійного розвитку та навчання персоналу, що прямо впливає на якість виконуваних робіт.

Підтримка соціальної стабільності виходить за межі окремого робочого місця і охоплює надання корпоративних соціальних гарантій (медичне страхування, пенсійне забезпечення), що знижують соціальні ризики; забезпечення стабільної зайнятості, що є вагомим чинником для регіонального розвитку; а також реалізацію програм КСВ, спрямованих на добробут місцевих громад через участь у розбудові інфраструктури [234].

Центральним елементом соціальної політики є розвиток людського капіталу, який є основою конкурентоспроможності компанії та передбачає системні інвестиції в освіту та співпрацю з закладами освіти, створення прозорих механізмів кар'єрного зростання, а також формування комплексної системи мотивації для залучення та утримання кваліфікованих працівників.

Одним із ключових чинників дієвості цього механізму є створення сприятливих соціально-побутових умов і запровадження індивідуальних освітніх проєктів, що фінансуються спільно державою, роботодавцем і працівником. Така тристороння модель не лише формує солідарну відповідальність за результати, а й підвищує стимул до безперервного професійного розвитку, що особливо важливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів [234].

Соціальна відповідальність у будівельній сфері охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на покращення умов праці, підвищення рівня безпеки, дотримання екологічних стандартів і підтримку місцевих громад (рис.3.1).

Гарантії гідної оплати праці

• Встановлення та регулярний перегляд мінімальної заробітної плати, що забезпечує розширене відтворення робочої сили.
• Чітке регулювання системи оплати праці в частині створення зрозумілої та прозорої «тарифної сітки» з урахуванням складності роботи, досвіду та кваліфікації працівників.
• Врахування кваліфікації та досвіду працівників, запровадження диференційованих ставок залежно від рівня освіти, сертифікації та професійного розвитку.
• Регулярний перегляд тарифних ставок для забезпечення конкурентоспроможності, стимулюючої і відтворювальної функцій заробітної плати.

Соціальний діалог та ефективне вирішення трудових спорів

• Гарантоване право працівникам на об'єднання у профспілки, зміцнення їх ролі у переговорному процесі для ефективного захисту інтересів.
• Розробка внутрішніх правил і процедур вирішення трудових спорів, процедур досудового врегулювання конфліктів, включно з медіацією.
• Встановлення механізмів комунікації між працівниками та керівництвом для раннього виявлення конфліктних ситуацій.
• Медіація, розвиток інститутів посередництва і примирення для швидкого й справедливого врегулювання трудових спорів на робочому місці.

Напрями укріплення соціальних гарантій в сфері соціально-трудових відносин

Запровадження додаткових програм соціального страхування, що фінансується роботодавцем

• Фінансування роботодавцем частково чи повністю добровільного медичного страхування.
• Реалізація програм корпоративного здоров'я, що включають регулярні медичні огляди, вакцинацію, психологічну підтримку та консультації щодо здорового способу життя.
• Співпраця з приватними медичними закладами для надання співробітникам доступу до діагностики, лікування, профілактики.
• Регулярне оцінювання виробничих ризиків, страхування від нещасних випадків на виробництві.
• Запровадження бонусних програм для працівників, які дотримуються правил техніки безпеки.
• Корпоративне пенсійне страхування, у межах якого роботодавець спільно з працівником здійснює внески до недержавних пенсійних фондів.

Охорона праці на виробництві

• Встановлення чітких стандартів безпеки, уніфікованих нормативів, що відповідають міжнародним стандартам ISO 45001 «Системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці».
• Дієвий контроль, проведення регулярних перевірок, запровадження моніторингу безпеки, посилення відповідальності та впровадження штрафів за недотримання норм охорони праці.

Технічні стандарти та профілактика

• Стимулювання роботодавців до модернізації виробничих процесів через пільги, гранти; використання механізації та автоматизації та скорочення використання ручної праці.
• Регулярне підвищення кваліфікації працівників з техніки безпеки, використання засобів індивідуального захисту.
• Профілактика професійних захворювань, травм, забезпечення належних умов праці на будівельних об'єктах..

Рис. 3.1. Напрями укріплення соціальних гарантій в сфері соціально-трудових відносин у будівництві

Джерело: власна розробка автора

У контексті результатів дослідження, що виявили наявність суттєвих дисбалансів у реалізації соціальних гарантій у системі корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств, доцільним є розроблення комплексу адаптивних заходів, які можуть бути реалізовані самими підприємствами незалежно від динаміки зовнішнього середовища. Усвідомлюючи загрози, спричинені повномасштабною війною, обмеженість фінансових та організаційних ресурсів, а також невизначеність економічних перспектив, пропонується сфокусуватись на поступовому і раціональному вдосконаленні соціальної політики з орієнтацією на збереження кадрової стійкості [234]. У цьому контексті окреслено такі практичні напрями :

– розробка програм добровільного соціального страхування працівників на випадок тимчасової втрати працездатності, зокрема на умовах співфінансування з боку роботодавця, що дозволить частково компенсувати відсутність повноцінного медичного страхування, залишаючи за підприємствами ініціативу щодо гнучкої адаптації до ресурсних обмежень;

– поступове запровадження корпоративних пенсійних програм, що можуть охоплювати працівників на умовах співучасті або довгострокового відтермінованого стимулювання. Акцент слід зробити на розширенні охоплення простих працівників, забезпечуючи рівний доступ до перспектив пенсійного захисту;

– інституціоналізація психологічної підтримки на підприємстві, зокрема шляхом укладання партнерських угод з профільними спеціалістами або неурядовими організаціями, створенням гарячих ліній, впровадженням анонімного психологічного консультування. Така практика повинна стати базовим елементом соціального середовища в умовах підвищеного стресового навантаження;

– активізація професійного навчання через внутрішні освітні модулі, дуальну форму співпраці з ЗВО, власні виробничі професійні курси, стажування та наставництво, з особливою увагоюенергоефективного будівництва, безпеки праці, до розвитку цифрових навичок, що сприятиме збереженню трудового

потенціалу та адаптації персоналу до сучасних проблем;

– формування адресних програм підтримки працівників, які зазнали наслідків бойових дій або втратили житло, через створення цільових внутрішніх фондів, застосування механізмів благодійної допомоги або співпраці з міжнародними гуманітарними організаціями;

– забезпечення функціонування програм соціального житла або оренди на пільгових умовах, особливо для мобілізованих працівників, релокованих осіб або внутрішньо переміщених осіб, які інтегруються у колектив. Це дозволить зміцнити прив'язаність працівника до підприємства;

– впровадження системи гарантій збереження робочих місць для мобілізованих працівників, а також програм соціального супроводу їхніх родин (фінансова підтримка, залучення до корпоративних соціальних заходів, освітні програми для дітей тощо);

– регулярне здійснення моніторингу соціальних потреб працівників шляхом анонімного опитування, соціального аудиту або фокус-групового аналізу, що дозволить сформувати гнучку соціальну політику, чутливу до змін у запитах трудового колективу;

– розроблення прозорої та системної корпоративної звітності у сфері КСВ, з відображенням не лише фінансових витрат на соціальні програми, а й результативності впроваджених заходів, зокрема за показниками задоволеності працівників, плинності кадрів, внутрішньої лояльності;

– проведення періодичного аналізу ефективності соціальних інвестицій, з використанням показників соціального ROI, інтегральних індикаторів задоволеності та інструментів порівняльного бенчмаркінгу, що дозволить підвищити обґрунтованість рішень щодо розподілу ресурсів на соціальну сферу.

З огляду на обмеженість фінансових і матеріальних можливостей в умовах воєнного часу, впровадження зазначених заходів має відбуватись поетапно, з урахуванням внутрішньої готовності підприємств та реальних запитів персоналу. Разом з тим, ці рекомендації дозволяють формувати проактивну стратегію забезпечення соціальної стабільності, що безпосередньо впливає на

рівень кадрової безпеки, внутрішню згуртованість колективів та здатність підприємств ефективно функціонувати в умовах постійної невизначеності. Такий підхід сприяє не лише підвищенню репутаційного капіталу компаній, а й створює передумови для стійкого розвитку будівельної галузі в посткризовий період [235]. Зокрема, реалізація соціальних гарантій передбачає надання працівникам медичного страхування, фінансової підтримки у разі захворювання або травми, а також впровадження заходів, спрямованих на збереження життя та здоров'я працівників. З огляду на високий рівень виробничих ризиків у будівництві, особливу увагу слід приділяти безпеці праці, адже нехтування цими питаннями може мати дуже серйозні наслідки (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Заходи та гарантії щодо забезпечення безпеки праці та соціального захисту

Категорія	*Захід / Гарантія*	*Призначення та ключові елементи*
Безпека праці	Створення безпечного робочого середовища	Забезпечення відповідності робочих місць державним та корпоративним стандартам охорони праці.
	Контроль гігієнічних та санітарних норм	Систематичний моніторинг умов праці для запобігання виникненню професійних захворювань.
	Впровадження безпечних технологій	Перевірка обладнання та технологічних процесів на відповідність нормам безпеки.
	Організація навчальних програм та інструктажів	Підвищення кваліфікації та обізнаності персоналу з питань безпеки, в тому числі в умовах воєнного часу.
	Забезпечення засобами індивідуального захисту (ЗІЗ)	Надання якісних ЗІЗ та контроль за їх своєчасною заміною та правильним використанням.
Додаткові корпоративні гарантії	Страхування працівників від нещасних випадків	Фінансовий захист та підтримка працівників у разі непередбачених ситуацій на виробництві.
	Компенсаційні механізми	Матеріальне відшкодування у випадках отримання виробничих травм чи професійних захворювань.
	Програми підтримки при втраті працездатності	Забезпечення доходу та соціальної допомоги працівнику під час його тимчасової непрацездатності.
Системні соціальні гарантії	Обов'язкове страхування від професійних ризиків	Гарантований державою та компанією захист від ризиків, специфічних для конкретної професії.
	Доступ до медичного обслуговування	Забезпечення можливостей для лікування, санаторно-курортного відновлення та реабілітації.
	Участь у системах пенсійного забезпечення	Формування майбутніх пенсійних виплат через державні та додаткові корпоративні програми страхування.

*Джерело: систематизовано автором на основі [*51*]*

Незважаючи на обмежені ресурси та недостатній контроль у деяких підприємствах, позитивний досвід демонструють компанії, які впровадили системи управління безпекою праці, що дозволяє зменшити кількість виробничих травм і підвищити рівень довіри з боку працівників.

Дотримання та розвиток заходів і гарантій забезпечення безпеки праці та соціального захисту сприяє не лише поліпшенню умов праці, а й зміцненню корпоративної культури та довіри до роботодавця, що є необхідним у сучасних умовах розвитку будівельної галузі.

Узагальнюючи вищенаведене, слід зазначити, що впровадження принципів КСВ у сфері будівництва позитивно впливає на якість трудових відносин, підвищує ефективність управління людськими ресурсами та сприяє економічній стабільності підприємств. Водночас наразі існує низка проблем, пов’язаних з обмеженістю фінансових ресурсів, недосконалістю нормативно-правової бази та відсутністю належного контролю за дотриманням соціальних гарантій.

Для покращення ситуації в сфері трудових прав і гарантій необхідний комплексний підхід: прив'язка до соціальних стандартів у відбудовчих проєктах, підтримка профспілок у малому та середньому бізнесі, розширення моніторингу та зосередження на поширенні дії існуючих договорів.

Ефективне управління корпоративною соціальною відповідальністю неможливе без прозорих та дієвих механізмів моніторингу виконання соціальних зобов’язань. Відкритість у діяльності підприємств сприяє зміцненню довіри з боку працівників, споживачів, партнерів і місцевих громад [234]. З цією метою доцільним є запровадження систем внутрішньої та зовнішньої звітності, що охоплюють питання безпеки праці, дотримання екологічних стандартів і гарантування соціальних прав. Регулярне проведення аудитів дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених норм і оперативно їх усувати.

Щодо напрямів КСВ, зазначимо, що інвестиції в екологію, хоча і є менш освоєним напрямом реалізації КСВ в Україні та, як свідчить світова практика, для будівельного бізнесу мають бути першочерговими, в умовах війни відходять на другий план перед пріоритетами безпеки, соціальних гарантій та підтримки

життєдіяльності персоналу. Однак, це не зменшує їх довгострокової важливості для сталого розвитку галузі.

Взаємозв'язок між КСВ та економічною стійкістю є синергетичним. Корпоративна відповідальність, що виражається у наданні соціальних гарантій, та економічна стійкість як здатність компанії підтримувати стабільність у довгостроковій перспективі є взаємопов'язаними концепціями. Інвестиції у соціальну сферу не лише підвищують рівень мотивації та лояльності персоналу, але й сприяють зменшенню неринкових ризиків, покращують репутацію, підвищують інвестиційну привабливість та формують довготривалу конкурентну перевагу на ринку [155].

Результати сучасних емпіричних досліджень свідчать про те, що з 2022 р. корпоративна соціальна відповідальність українських підприємств зазнала суттєвої трансформації — від інструмента формування позитивного іміджу до системоутворювального чинника забезпечення їхньої стійкості. У цьому контексті особлива увага приділяється будівельній галузі, яка є стратегічно важливою та водночас підвищено ризикованою: саме на неї у 2022 році припадало 22,9 % усіх смертельних нещасних випадків на виробництві в країнах Європейського Союзу [236]. З огляду на зазначене, будівельна галузь в Україні перетворилася на один із ключових центрів впровадження інноваційних соціальних ініціатив, спрямованих на мінімізацію виробничих ризиків і підвищення безпеки праці. Запроваджені проекти з модернізації обладнання, навчання персоналу та страхових програм демонструють здатність підприємств не лише адаптуватися до нових викликів, а й посилювати свою репутацію як соціально відповідальних роботодавців. Як наслідок, в умовах поствоєнної відбудови саме комплексний підхід до корпоративної соціальної відповідальності є визначальним фактором довгострокової конкурентоспроможності та життєздатності компаній будівельного сектору.

Воєнна агресія Російської Федерації проти України багаторазово підвищила рівень соціальних і виробничих ризиків у будівельній галузі внаслідок масштабного руйнування інфраструктури, мінування територій, а

також дестабілізації умов праці, що зумовило нагальну потребу в розширенні та посиленні механізмів соціального захисту працівників [237]. Водночас це спричинило активізацію впровадження програм страхування від нещасних випадків та розширення пакету медико-психологічної підтримки для працівників, задіяних у відновлювальних роботах. Посилено роль і соціального діалогу між роботодавцями, профспілками та органами місцевого самоврядування для оперативного реагування на надзвичайні події та забезпечення безперервності виплат у разі травматизму чи необхідності евакуації. Водночас потребують удосконалення нормативно-правові акти та методики оцінювання ризиків, спрямовані на створення адаптивної системи антикризової соціальної відповідальності, здатної гарантувати захист і соціальну стабільність працівників навіть за найскладніших обставин.

Найважливішим завданням є інтеграція механізмів моніторингу ризиків безпеки праці з цифровими платформами, які дозволяють у режимі реального часу відслідковувати потенційні загрози та вживати превентивних заходів. Поряд із цим, необхідно розширити програми професійної перепідготовки та навчання з питань роботи в надзвичайних умовах, щоб підвищити готовність персоналу до виконання завдань у кризових ситуаціях. Окремим напрямом є формування резервних соціальних фондів на рівні підприємств для швидкого виділення коштів на лікування, відновлення житла та психологічну реабілітацію постраждалих працівників [238].

Відповідно до четвертої Оцінки збитків та потреб (RDNA-4), загальна потреба у фінансуванні повоєнної відбудови України становить 524 млрд. дол. США, що створює безпрецедентне навантаження на будівельний сектор, водночас відкриваючи можливості для формування принципово нових соціальних стандартів у галузі [239]. Така масштабна потреба в інвестиціях диктує перегляд соціальних стандартів у будівництві, зокрема введення гарантованих мінімальних умов праці та розширених пакетів соціального страхування для відновлювальних колективів. Сектор має використовувати залучені ресурси не лише для відбудови інфраструктури, але й для закріплення

нових норм гідної оплати, безпеки праці та медико-психологічного супроводу працівників. Водночас інтеграція цих стандартів у державні будівельні програми сприятиме підвищенню привабливості галузі для фахівців і зміцненню соціальної згуртованості в постконфліктному суспільстві.

Опитування українських підприємств, проведене у 2024 р., показало, що лише близько 50 % компаній мають формалізовані стратегії КСВ, причому будівельні компанії демонструють один із найнижчих рівнів зрілості ESG-звітності. Бенчмаркінг ESG-зрілості засвідчив, що саме малі та середні підрядники суттєво відстають за соціальними показниками, незважаючи на те, що виконують значну частку субпідрядних робіт у великих інфраструктурних проєктах [240]. Водночас відсутність формальної стратегії КСВ у половини опитаних компаній свідчить про недостатню інтеграцію соціальних ініціатив у їхню загальну бізнес-модель, що підриває довгострокову стійкість галузі. Особливо гостро це проявляється серед малих та середніх підрядників, які, попри відповідальність за виконання значної частки субпідрядних робіт у масштабних інфраструктурних проєктах, часто нехтують інвестиціями у соціальні гарантії та безпеку праці. Така нерівномірність у впровадженні ESG-підходів створює системні ризики для всього ланцюга будівельного виробництва і вимагає цілеспрямованих державних та галузевих заходів із підвищення корпоративної відповідальності.

Прийняття Директиви (ЄС) 2024/1760 щодо належної корпоративної перевірки покладає на девелоперів та підрядників обов’язок упроваджувати системи *due diligence* по всьому ланцюгу постачання з метою запобігання порушенням прав людини та трудового законодавства [241]. Водночас виконання вимог цієї Директиви значно посилює відповідальність девелоперів і підрядників щодо прозорості їхніх виробничих ланцюгів, вимагаючи від компаній комплексної оцінки соціальних, екологічних та правових ризиків на кожному етапі постачання. Упровадження таких due diligence-систем сприятиме своєчасному виявленню і нейтралізації порушень трудових прав, а також підвищить загальний рівень корпоративної етики й соціальної відповідальності

в будівельному секторі. Для українських підприємств це означає необхідність гармонізації внутрішніх політик із європейськими стандартами, що сприятиме відкритості, доступу до нових ринків і залученню іноземних інвестицій. Крім того, вимоги «зелених» будівельних сертифікацій, зокрема BREEAM і LEED, дедалі тісніше пов'язують екологічну ефективність проєкту з добробутом працівників і місцевих громад, що перетворює впровадження інтегрованих соціальних програм на невід'ємну умову проєктної успішності [242].

Згідно зі звітом Міжнародної організації праці (2024), понад 70 % працюючих у світі піддаються одночасній дії кількох небезпек, серед яких особливо відзначається тепловий стрес, що вимагає впровадження цифрових систем моніторингу умов праці та профілактичних заходів [243]. Інтеграція IoT-рішень та носимих сенсорів дозволяє в реальному часі відстежувати параметри мікроклімату на виробничих майданчиках і своєчасно інформувати про перевищення безпечних температурних порогів. Автоматизовані платформи можуть негайно ініціювати охолоджувальні заходи або коригувати робочі графіки, а аналітика великих даних у поєднанні з прогнозними моделями ризиків забезпечить розробку превентивних стратегій охорони праці. Застосування цих технологій сприятиме суттєвому зниженню випадків теплових травм і посиленню захисту здоров'я працівників.

Таким чином, зростання соціальних і безпекових ризиків у будівельній галузі України, зумовлене як воєнними діями, так і масштабами відбудови, вимагає створення цілісного механізму гарантування трудових прав і соціального добробуту працівників. Наразі, існуючі корпоративні ініціативи є фрагментарними, здебільшого реактивними та не забезпечують системного захисту на всіх етапах будівельного процесу. Водночас інтеграція України до європейського ринку передбачає неухильне дотримання директив ЄС щодо належної перевірки постачальницького ланцюга та прозорої ESG-звітності, що вимагає впровадження високих соціальних стандартів.

За таких умов розробка цілісної *моделі забезпечення соціальних гарантій у межах системи корпоративної соціальної відповідальності будівельних*

підприємств є необхідною передумовою гармонізації державних регуляторних норм, фінансових стимулів, організаційних практик і цифрових інструментів. Запропонована авторська модель забезпечення соціальних гарантій в системі КСВ БП покликана стати методологічною основою для формування стійких, інклюзивних та кліматично адаптивних рішень, які забезпечуватимуть працівникам будівельної галузі належний рівень безпеки, гідні умови праці та соціальну підтримку (рис. 3.2).

У результаті багаторівневого та інтегрованого підходу представлена модель забезпечення соціальних гарантій у системі корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств поєднує традиційні аспекти – *економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність – із додатковими вимірами, що відображають сучасні виклики галузі: екологічним, соціально-трудовим, громадянським і антикризовим.* В основі моделі лежить *комплекс інституційних, економічних, організаційних і інформаційно-технологічних блоків,* які забезпечують узгоджену взаємодію держави, галузевих асоціацій, профспілок і самих підприємств.

Інституційний блок синхронізує національне законодавство з ISO 26000 і згаданою Директивою ЄС, формуючи правові обов'язки роботодавця у сфері соціального захисту [244]. Нормативно-правова база цього блоку охоплює розробку та імплементацію нормативних актів і стандартів, які забезпечують легітимність персоналізованих соціальних пакетів. Методико-прикладні інструментарії потребують встановлення нових правил, стандартизованих процедур їх використання, а також врахування принципів ISO, ESG і галузевих угод, що формують правову основу гнучкого підходу [245]. *Економічний блок* передбачає залучення «зеленого» та соціального фінансування, які міжнародні фінансові інституції вважають ключовими для відбудови та модернізації країни [246]. Гнучка модель передбачає цільове фінансування соціальних пакетів відповідно до обраних працівниками послуг дозволяє ефективно перерозподіляти кошти на найбільш актуальні категорії гарантій, оптимізуючи соціальний бюджет підприємства.

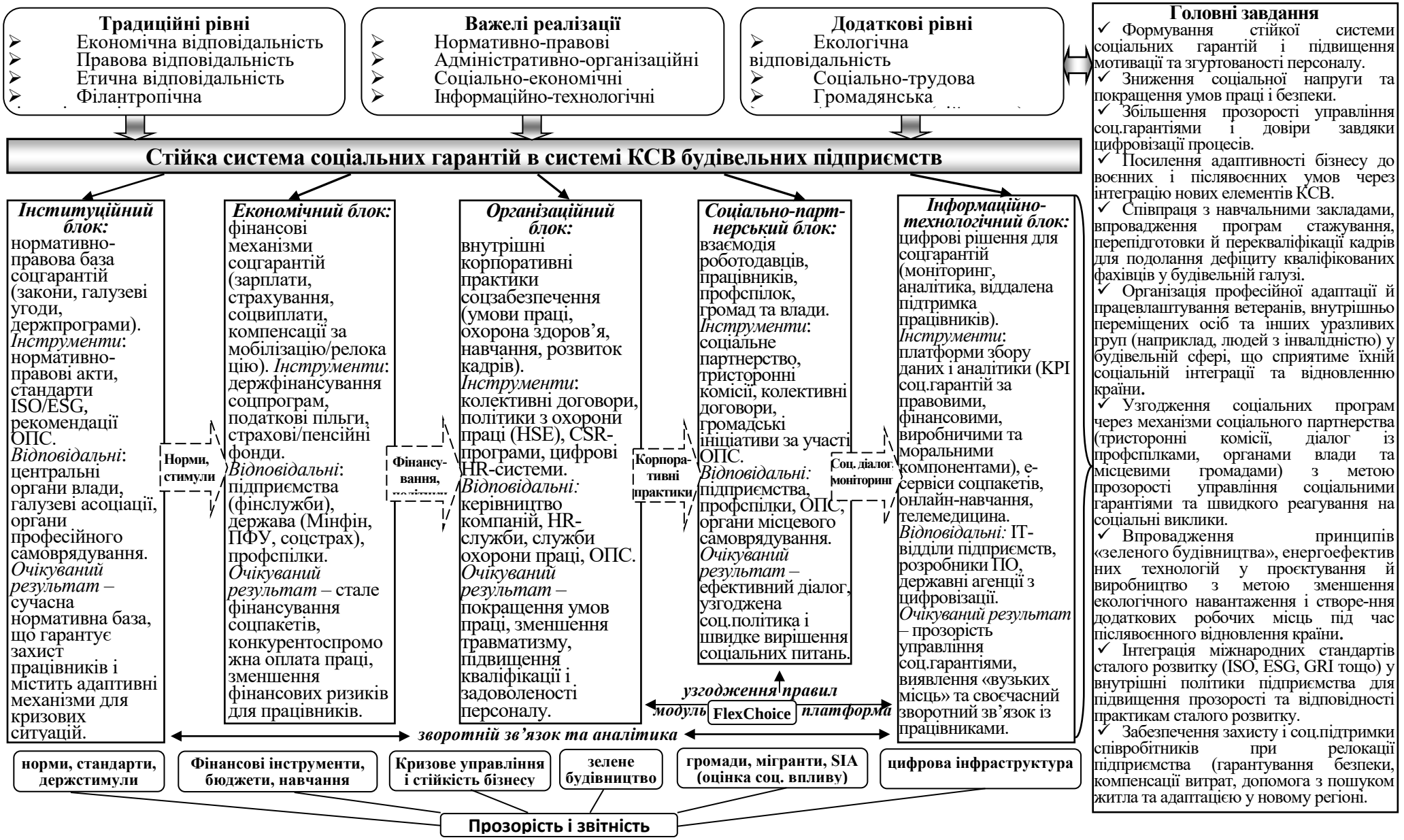

Рис. 3.2. Модель забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств

Джерело: розроблено авторкою

Основні інструменти (заробітна плата, страхування, компенсації) доповнюються механізмом балів, які нараховуються працівникам для формування індивідуального пакета пільг. *Організаційний блок* інтегрує систему управління безпекою праці ISO 45001, доповнену VR-тренінгами й датчиками IoT, що вже довели ефективність у зниженні аварійності на будмайданчиках [247].

Цей блок забезпечує інтеграцію спеціально розроблених у внутрішні корпоративні процеси соціального забезпечення. Зокрема програма FlexChoice може функціонувати як цифровий HR-інструмент, що дозволяє адаптувати колективні договори та корпоративні CSR-програми до потреб різних категорій персоналу через формування індивідуалізованих соціальних пакетів. *Соціально-партнерський блок* ґрунтується на тристоронньому діалозі держави, бізнесу й профспілок, який, за профільними дослідженнями, підвищує легітимність і результативність КСВ-ініціатив. Він фокусується на залученні всіх учасників соціально-трудових відносин до процесу узгодження механізмів. Через соціальне партнерство та діяльність тристоронніх комісій забезпечується відповідність моделі інтересам працівників, що підвищує її легітимність, сприяє налагодженню довіри та пришвидшує вирішення соціальних питань. Унікальною рисою моделі є *антикризовий контур*, що охоплює психологічну підтримку, медичні пакети та фінансові компенсатори для мобілізованих працівників, узгоджуючись із європейськими практиками післяконфліктного відновлення. *Інформаційно-технологічний блок* забезпечує неперервний ESG-моніторинг і формування інтерактивної звітності, що відповідає зростаючим вимогам інвесторів та регуляторів щодо прозорості [240]. Він підтримує розвиток електронних сервісів для адміністрування соцпакетів і проведення аналітики. Реалізація цифрових інструментів передбачає використання платформ для збору даних, розрахунку балів, онлайн-сервісів вибору соціальних послуг, а також інструментів моніторингу ключових показників ефективності (KPI) соціальних гарантій. IT-рішення забезпечують прозорість усіх процесів, зокрема обліку потреб працівників та формування зворотного зв’язку.

Отже, модель, що об’єднує інституційне регулювання, фінансові стимули, організаційні практики, цифрові інструменти та соціальне партнерство, забезпечує комплексний підхід до гарантування соціальних прав у кризових умовах.

У моделі також представлена концептуальна основа *FlexChoice – методико-прикладного інструментарію формування індивідуалізованого соціального пакета* для працівників будівельних підприємств. FlexChoice ґрунтується на комплексній оцінці посад і передбачає багатовимірну диференціацію соціальних гарантій залежно від реального внеску працівника у діяльність підприємства. Кожному працівнику надається персоналізований «ліміт балів», за допомогою якого він самостійно обирає пріоритетні для себе соціальні послуги. Такий гнучкий підхід не лише підвищує внутрішню справедливість системи соцгарантій, але й сприяє оптимізації витрат: ресурси цільово спрямовуються на найактуальніші для працівників категорії соціальних гарантій. У результаті підвищується задоволеність персоналу, знижується плинність кадрів та зміцнюється соціальна стабільність колективу.

FlexChoice інтегрується в існуючу систему соціальних гарантій як новий інструмент *організаційно-економічного і інформаційно-аналітичного* характеру. З одного боку, він доповнює «*організаційний блок*» моделі корпоративних практик (HR, внутрішні соцпрограми) – фактично є частиною цифрових HR-систем та CSR-програм підприємства. З іншого боку, реалізація FlexChoice спирається на *інформаційно-технологічні* рішення – *е-сервіси соціальних пакетів, аналітику показників ефективності та моніторинг нарахованих балів.* До цього, впровадження FlexChoice потребує відповідного нормативного забезпечення (нова методика оцінки посад, стандарти соціальної гнучкості тощо). Участь соціальних партнерів (профспілок, адміністрації) в розробці та погодженні правил FlexChoice забезпечує відкритий діалог і адаптивність соціальної політики.

Таким чином, FlexChoice виконує функцію *мосту між стратегією CSR і конкретними соціальними гарантіями:* він формалізує права працівників на

вибір соціального пакету, зв'язуючи це з показниками їхньої праці, і водночас контролює раціональне цільове фінансування обраних пільг. Система соціальних гарантій стає більш адаптивною і клієнтоорієнтованою, враховуючи інтереси співробітників при збереженні стратегічних пріоритетів будівельних підприємств, посилює взаємозв'язок між стратегією бізнесу і потребами персоналу.

Модель забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств спирається на нормативно-правові акти, галузеві стандарти ISO 26000, GRI та ESG, стимулюючі податкові пільги й програми фінансування соціальних ініціатив, а також на колективні договори та цифрові HR-системи [240]. Запропоновані інструменти – *державне фінансування, страхування, програми соціальних виплат і компенсацій з*а мобілізацію чи релокацію, внутрішні практики охорони праці та навчальні ініціативи – дозволяють суттєво підвищити матеріальні гарантії працівників. Наукові дослідження Д. Романенко та Т. Бондаренко засвідчують, що використання CSR-інструментів у будівництві істотно покращує соціально-економічне становище персоналу, забезпечуючи належні умови праці, пільги та безпечне виробниче середовище [248]. Подібна інтегрована база сприяє впровадженню соціальних стандартів у бізнес-моделі компаній і забезпечує їхній стійкий розвиток.

Модель забезпечення соціальних гарантій в системі КСВ БП також включає низку *нових елементів, адаптованих до воєнних та післявоєнних умов.* Необхідно розробити програмні заходи з адаптації ветеранів та внутрішньо переміщених осіб: стажування, перекваліфікація і пріоритетне працевлаштування в будівельних проєктах, що одночасно долає дефіцит кадрів і сприяє соціальній інтеграції вразливих груп. Акцент на антикризовій відповідальності зобов'язує компанії підтримувати працівників під час мобілізації та релокації, гарантувати безпечні умови, виплати, медичний супровід і психологічну допомогу. Крім того, модель пропонує впровадження «зелених» технологій та принципів енергоефективного будівництва, що

мінімізують екологічне навантаження й створюють додаткові робочі місця у проєктах відбудови. Усі ці заходи спрямовані на зниження соціальної напруги і підвищення мотивації персоналу навіть у кризових умовах.

Прозорість і контроль забезпечуються за допомогою *цифрових рішень: електронні платформи для моніторингу й аналітики соціальних гарантій відстежують ключові KPI, формують оперативну звітність і надають зворотний зв'язок працівникам*. Звіт Національного агентства з питань державної служби підкреслює, що цифровізація процедур дозволила скоротити час узгодження соціальних виплат на 40 % і майже усунути корупційні ризики. Наприклад, впровадження електронного документообігу та HR-платформ у ПАТ «Київміськбуд» дало можливість керівництву в реальному часі контролювати виконання соцгарантій, а працівникам – миттєво отримувати інформацію про свої пільги [249].

Практичну значущість моделі підтверджують чинні ініціативи. Благодійний фонд Hope.UA об'єднує забудовників у програмі будівництва соціального житла та підтримки ветеранів і ВПО; підприємства «Сіті Град» і «Інтергал-Буд» уже безоплатно передали квартири сім'ям загиблих військових [250]. Аналогічно, ірландська компанія *John Sisk & Son* після інтеграції ESG-платформи з показником охоплення VR-тренінгами знизила рівень виробничого травматизму на 28 % протягом року [251]. Приклади доводять доцільність упровадження запропонованої моделі, яка системно узгоджує економічні, соціальні та екологічні інструменти для формування стійкої системи соціальних гарантій у будівельній галузі. Вона дозволяє компаніям не лише виконувати мінімальні нормативні вимоги, а й реалізовувати ініціативи, що напряму впливають на добробут працівників і локальних громад. Урахування воєнних ризиків забезпечує адаптивність: модель передбачає додаткові виплати, можливості дистанційної роботи та спеціальні навчальні програми для ветеранів і переселенців, що підвищує життєздатність бізнесу та соціальну стійкість суспільства [252]. Ефективне поєднання традиційних CSR-принципів із цифровими технологіями та воєнно-специфічними механізмами робить модель

унікальним інструментом для оновлення корпоративної політики в будівництві. У підсумку, її впровадження сприятиме зміцненню соціального захисту працівників, підвищенню репутації компаній і забезпеченню сталого розвитку галузі в умовах воєнних та післявоєнних викликів.

Екологічна сталість, інтегрована в інституційний і економічний блоки, забезпечує досягнення цілей декарбонізації через поєднання «зелених» фінансових механізмів та обов'язкової сертифікації об'єктів, що, зрештою, підвищує інвестиційну привабливість проєктів. Кризове управління, інституалізоване як окремий антикризовий напрям, дозволяє підприємствам оперативно реагувати на воєнні та технологічні загрози, мінімізуючи втрати людського капіталу та фінансові ризики. Посилений контур охорони праці – через дрони-інспектори, сенсори безпеки й VR-симулятори – не лише знижує виробничий травматизм, а й формує культуру проактивної безпеки, що підтверджується зменшенням коефіцієнта LTIFR на підприємствах-піонерах упровадження.

Механізми інклюзивності та роботи з мігрантами / ВПО розширюють соціальну базу галузі, одночасно вирішуючи кадровий дефіцит і знижуючи ризики нелегальної зайнятості; їхнє закріплення у соціально-партнерському блоці дозволяє залучити до процесу профільні НУО, служби зайнятості та освітні центри. Етичні ланцюги постачання, підтримані цифровими блокчейн-реєстрами й аудитами ISO 20400, забезпечують прозорість руху матеріальних і трудових ресурсів, що є критично важливим для отримання міжнародного фінансування й участі в транснаціональних інфраструктурних програмах. Нарешті, запровадження наскрізного ESG-репортингу консолідує дані з усіх блоків, створює єдине інформаційне поле для прийняття рішень і формує довіру стейкґолдерів – від банків і донорів до місцевих громад.

Новизна запропонованого підходу полягає у синхронізації воєнно-специфічних ризиків з класичною CSR-парадигмою та цифровою трансформацією процесів управління соціальними гарантіями.

Практичне значення розробленої *моделі забезпечення соціальних гарантій*

в системі корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств полягає в тому, що вона формалізує комплексний підхід до захисту працівників і може безпосередньо застосовуватися в управлінській практиці будівельних підприємств. Зокрема, модель охоплює як фінансові, так і нефінансові механізми соціального захисту, що дозволяє адаптувати соціальну політику компанії до потреб персоналу та умов ринку праці. Запровадження таких механізмів сприяє підвищенню мотивації працівників і стабільності кадрів, зміцненню репутації компанії та її конкурентоспроможності на ринку.

Ключові практичні напрями застосування моделі:

- *комплексність соціальних інструментів***:** запропонована модель містить як фінансові, так і нефінансові інструменти захисту працівників (зарплатні бонуси, пільгові соціальні пакети, соціальні послуги тощо), що дозволяє будівельним підприємствам комплексно враховувати потреби персоналу і спрямовувати ресурси на пріоритетні соціальні гарантії.
- *покращення репутації та конкурентоспроможності***:** практичне впровадження запропонованих механізмів соціальних гарантій призводить до покращення внутрішньої лояльності персоналу та соціальної стабільності, а також підвищує репутацію підприємств і їхню конкурентоспроможність на ринку.
- *практичні рекомендації для бізнесу і держави* обумовлені тим, що модель містить конкретні рекомендації щодо вдосконалення соціального захисту, наприклад, упровадження пільгового оподаткування підприємств з активними КСВ-ініціативами, інтеграцію стратегії корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-плани компаній, а також посилення ролі профспілок і громадського контролю за дотриманням соціальних гарантій. Застосування цих практичних порад спрямоване на підвищення соціальної захищеності працівників і стійкого розвитку будівельної галузі.
- рекомендації та підходи моделі можуть бути використані при розробці внутрішніх політик будівельних компаній і державних програм підтримки галузі. Зокрема, вони орієнтовані на більш раціональне використання соціальних витрат

і підвищення соціальної захищеності працівників. Впровадження моделі сприятиме гармонізації соціальних стандартів у відбудові інфраструктури, створенню нових норм гідної оплати та безпечних умов праці, що відповідає потребам сталого розвитку і відновлення економіки.

Таким чином, практична значущість проявляється у здатності моделі знизити операційні витрати (за рахунок енергоефективності), зменшити соціальні ризики (через гнучкі програми підтримки персоналу) та підвищити конкурентоспроможність компаній на ринку післявоєнної відбудови. Доцільність впровадження підтверджується нормативними імперативами ЄС щодо належної перевірки (due diligence), а також потребою українських забудовників відповідати вимогам міжнародних донорів та інвесторів, які вкладають кошти в «зелені облігації» (green-bond-інвесторів). Отже, комплексне інтегрування запропонованих елементів не лише модернізує систему соціальних гарантій, а й створює фундамент для сталого, інклюзивного та кліматично нейтрального відновлення будівельної галузі України.

У результаті запропонована модель створює науково обґрунтовану платформу для формування стійкої, інклюзивної та кліматично адаптивної системи соціальних гарантій у будівельній галузі України в умовах воєнного й післявоєнного періодів. Запропонована модель має високу практичну значимість: її положення доведені до рівня рекомендацій, які можуть бути впроваджені в роботі будівельних підприємств, професійних асоціацій та органів влади. Водночас однією з ключових умов успішної реалізації КСВ у будівельній галузі є тісна співпраця з органами державної влади, органами місцевого самоврядування та територіальними громадами. Будівельні компанії мають долучатися до реалізації інфраструктурних, соціальних та освітніх проєктів, що сприяють покращенню якості життя населення та зміцненню довіри до бізнесу. З боку держави важливим завданням є створення сприятливого інституційного середовища для розвитку соціально відповідального підприємництва, зокрема через впровадження податкових стимулів, субсидій, грантів та інших форм підтримки.

3.2. Концептуалізація впровадження ESG-практик у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств

У сучасних умовах КСВ еволюціонує від суто етичного інструменту до повноцінного елемента стратегічного управління, інтегрованого в економічну модель зростання підприємства. Впровадження системних напрямів КСВ дозволяє будівельним компаніям формувати економічно стійку, соціально орієнтовану та екологічно безпечну парадигму функціонування, що безпосередньо впливає на ефективність виробничо-господарської діяльності, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність в умовах ринкового середовища, обмежених ресурсів та динамічних суспільних запитів. З огляду на пріоритети досягнення Цілей сталого розвитку, стратегія КСВ повинна формуватись на основі трьох взаємопов'язаних складових - економічної, екологічної та соціальної, кожна з яких є визначальною для створення довгострокової доданої вартості, оптимізації витрат і забезпечення фінансової стабільності підприємства (рис. 3.3).

Економічна складова реалізації КСВ будівельниxx підприємств полягає в раціоналізації витрат, диверсифікації джерел фінансування, підвищенні економічної ефективності виробництва та формуванні прозорих фінансових відносин зі стейкхолдерами. Інвестування у ресурсозберігаючі технології, сучасні будівельні матеріали, автоматизовані системи проєктування (BIM) дозволяє знижувати собівартість будівельної продукції за рахунок економії енергоресурсів, скорочення тривалості циклу будівництва та оптимізації логістичних процесів. При цьому підприємство отримує змогу збільшити рентабельність активів, чистий прибуток та фондовіддачу, водночас підвищуючи індекс соціальної відповідальності. Також економічна ефективність КСВ реалізується через уникнення штрафних санкцій за екологічні порушення, зменшення витрат на страхування та підвищення вартості бренду. Відкритість фінансової та нефінансової звітності, зокрема у частині видатків на соціальні та екологічні ініціативи, сприяє формуванню довіри з боку інвесторів і партнерів, що здешевлює доступ до капіталу.

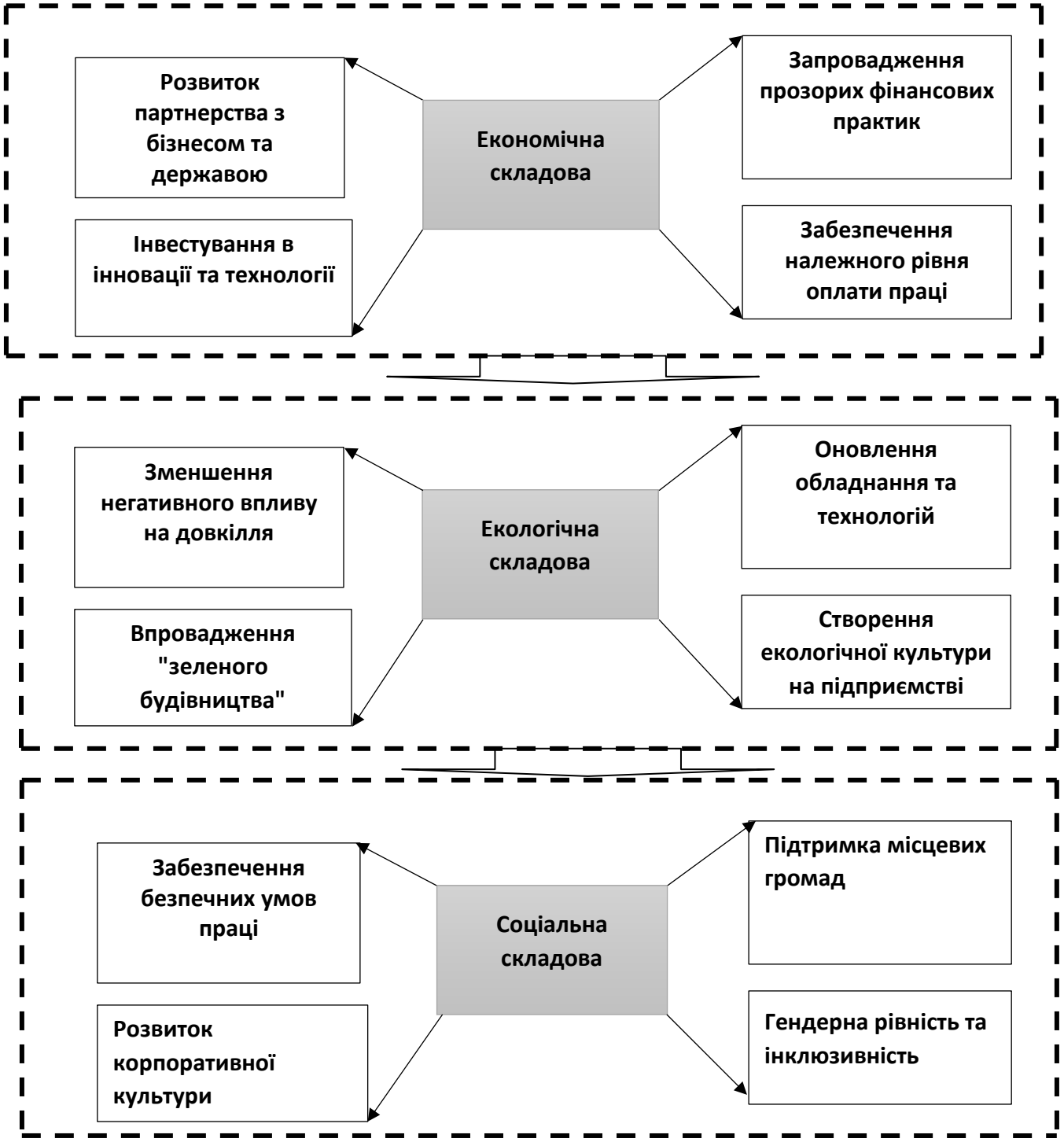

Рис. 3.3. Стратегічні напрями розвитку КСВ вітчизняних будівельних підпиємств

Джерело: розроблено автором

Екологічна складова КСВ охоплює сукупність заходів, спрямованих на мінімізацію впливу будівельної діяльності на довкілля. Це, зокрема, стосується скорочення будівельних відходів, переходу на сертифіковані екологічні

матеріали, запровадження технологій енергоощадного будівництва та систем утилізації тепла. В умовах зростаючих екологічних обмежень та імплементації стандартів ЄС у сфері будівництва (наприклад, директива 2010/31/ЄС про енергетичні характеристики будівель), БП мають адаптувати свої виробничі процеси з урахуванням принципів циркулярної економіки. Екологізація бізнес-моделі дозволяє зменшити маржинальні витрати в середньостроковій перспективі, оптимізувати податкове навантаження завдяки пільгам на "зелені інвестиції", а також посилити інституційну стійкість підприємства в умовах екологічного комплаєнсу. Формування екологічної культури всередині колективу та впровадження внутрішніх стандартів відповідального природокористування дозволяє підвищити операційну дисципліну, зменшити ризики аварійності та зниження продуктивності внаслідок порушення норм безпеки.

Соціальна складова КСВ у будівельному підприємстві охоплює такі ключові напрями: охорона праці, соціальний захист працівників, розвиток людського капіталу, інклюзивність, гендерна рівність, а також партнерство з місцевими громадами. Системна реалізація цих напрямів прямо впливає на продуктивність праці, зниження плинності кадрів, рівень організаційної культури та корпоративної згуртованості. Інвестування в охорону праці (сертифікація за ISO 45001), автоматизація систем контролю безпеки та покращення умов на робочих місцях дозволяє знизити частоту нещасних випадків, скоротити втрати робочого часу та підвищити відповідність нормативним вимогам. Освітні програми для персоналу, система наставництва, впровадження моделі неперервного професійного розвитку (lifelong learning) формують якісний кадровий потенціал, що підвищує інноваційну та управлінську спроможність підприємства. Соціальні проєкти у громадах, де ведеться будівництво, сприяють легітимації бізнесу в очах місцевого населення, створюють позитивний імідж підприємства, зменшують ризики соціального опору та сприяють формуванню доданої вартості територіального розвитку.

Таким чином, стратегічні напрями розвитку КСВ у будівельних підприємствах мають бути інтегровані у загальну систему стратегічного управління та фінансово-економічного планування. Застосування багаторівневої моделі – із врахуванням економічної доцільності, екологічної відповідальності та соціальної ефективності – дозволяє сформувати механізм сталого розвитку, у межах якого досягається баланс між прибутковістю, відповідальністю та інноваційністю. У результаті підприємство забезпечує підвищення вартості бізнесу, формування репутаційного капіталу, розширення доступу до фінансових ринків, зміцнення позицій на ринку будівельних послуг та стійкість до зовнішніх ризиків. На макрорівні – така модель сприяє підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, зміцненню економічної безпеки регіонів, а також формує основу для інституційного відновлення національного будівельного комплексу у повоєнний період.

Реалізація КСВ у будівельній галузі має здійснюватися у багаторівневому форматі: на макрорівні через формування державної політики у сфері КСВ, що передбачає нормативно-правове регулювання, надання податкових та фінансових стимулів для соціально відповідального бізнесу, а також гармонізацію національних стандартів з міжнародними, такими як GRI, ISO 26000, ЄС-таксономія. На мезорівні це проявляється у розвитку галузевих інституцій, будівельних кластерів, професійних асоціацій та реалізації партнерських моделей типу «бізнес – громада – наука» з метою поширення стандартів КСВ та створення спільної цінності. На мікрорівні впровадження КСВ відбувається через інтеграцію у внутрішні політики та процеси будівельного підприємства: управління витратами, екологізацію будівельних технологій, забезпечення гідних умов праці, підвищення кваліфікації персоналу, а також прозорість у взаємодії з громадою та постачальниками. Такий ієрархічно узгоджений підхід забезпечує не лише соціальну легітимність господарської діяльності, а й створює підґрунтя для підвищення економічної ефективності підприємства, його інституційної стійкості та відповідності принципам сталого розвитку.

В сучасних складних умовах повномасштабної війни КСВ будівельних підприємств набуває особливого значення, виходячи за рамки традиційних етичних зобов’язань. Вона трансформується у ключовий елемент системи сталого розвитку, що має забезпечити не лише економічну ефективність галузі, а й сприяти вирішенню нагальних соціальних та демографічних проблем країни. Доцільним є орієнтація такої стратегії на досягнення щонайменше семи Цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН № 70/1 від 25 вересня 2015 року, адаптованих до українських реалій [253].

У контексті України, де будівельна галузь стане драйвером відновлення, реалізація ЦСР 8 «Гідна праця та економічне зростання» є фундаментальною. Стратегія КСВ має гарантувати створення безпечних, легальних та гідних умов праці, що особливо актуально з огляду на необхідність інтеграції ветеранів у цивільне життя [254]. Підприємства повинні інвестувати у професійне навчання та перекваліфікацію цієї категорії населення, забезпечуючи їхній плавний перехід та підвищення продуктивності праці. Впровадження систем управління охороною праці, таких як ISO 45001, є обов'язковим для мінімізації ризиків, а інклюзивна кадрова політика має стати основою для забезпечення рівних можливостей та підтримки усіх працівників. Це сприятиме не лише соціальній адаптації, а й стабільному економічному зростанню, формуючи кваліфікований трудовий потенціал.

Відновлення України вимагає модернізації та інновацій, що безпосередньо корелює з ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура» [254]. КСВ у будівельній галузі передбачає активний перехід на інноваційні технології, зокрема BIM-моделювання для оптимізації проєктів, модульне будівництво для прискорення темпів відновлення житла та інфраструктури, а також енергоощадні системи для підвищення ефективності використання ресурсів. Це не тільки модернізує виробничі процеси та знижує витрати, а й сприяє формуванню сучасної, стійкої та ефективної інфраструктури, здатної витримати майбутні виклики.

Будівельна діяльність безпосередньо формує просторове середовище та

якість життя населення, що обумовлює актуальність ЦСР 11 @Сталий розвиток міст і громад». Стратегія КСВ повинна орієнтувати підприємства на реалізацію проєктів, що створюють безпечне, доступне, енергоефективне та інклюзивне середовище проживання [254]. Особливої ваги набуває участь у місцевих проєктах розвитку соціального житла, орієнтованого на потреби внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, підтримка локальних ініціатив та створення сприятливих умов для повернення емігрантів. Це дозволить відновити не лише фізичну, а й соціальну інфраструктуру громад.

Для забезпечення сталого відновлення України критично важливим є перехід будівельної галузі до відповідальних практик, що відповідає ЦСР 12 «Відповідальне споживання і виробництво» [254]. Необхідно впроваджувати системи управління ресурсами, мінімізувати будівельні відходи шляхом рециклінгу та повторного використання матеріалів, використовувати сертифіковані екологічні матеріали та скорочувати вуглецевий слід підприємств. Прозора звітність про вплив на довкілля за загальновизнаними стандартами стане невід'ємною частиною корпоративної культури, підтверджуючи прихильність принципам циркулярної економіки.

Зважаючи на глобальні кліматичні проблеми, будівельні підприємства України мають суттєво зменшити свій вплив на довкілля, що узгоджується з ЦСР 13 «Пом’якшення наслідків зміни клімату» [254]. Завдяки впровадженню технологій «зеленого будівництва», застосуванню енергоефективних рішень та адаптивного дизайну будівель, можливе значне скорочення викидів парникових газів. Стратегія КСВ повинна містити чіткий план заходів із декарбонізації операційної діяльності, сприяючи формуванню більш екологічно чистого будівельного сектору.

В умовах повоєнної відбудови та очікуваних демографічних трансформацій, зокрема втрати значної частини чоловічого населення внаслідок бойових дій, забезпечення гендерної рівності в будівельній галузі набуває стратегічного значення. Це цілком відповідає положенням Цілі сталого розвитку 5 «Гендерна рівність» і потребує системного врахування у формуванні

соціального блоку стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Залучення жінок до професійної діяльності в будівництві, включаючи доступ до кваліфікованих і керівних посад, має розглядатися як необхідна умова стабілізації ринку праці в галузі та підтримання її виробничої спроможності. Формування інклюзивного робочого середовища, вільного від дискримінації за статевою ознакою, забезпечить повніше використання наявного людського потенціалу та сприятиме сталому соціально-економічному відновленню країни.

Нарешті, ефективність реалізації КСВ у будівельній галузі України неможлива без системної співпраці, що відображає сутність ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку» [254]. Доцільно вибудовувати міцні партнерські відносини між бізнесом, органами влади, освітніми установами, професійними об’єднаннями та громадянським суспільством. Такий формат взаємодії дозволяє підвищити прозорість, результативність та масштаб впроваджених ініціатив, забезпечуючи синергію зусиль для сталого відновлення та розвитку країни. Врахування зазначених Цілей сталого розвитку у стратегії КСВ будівельного підприємства України забезпечує її відповідність сучасним глобальним стандартам відповідального бізнесу. Це формує потужний позитивний вплив на економічну, екологічну та соціальну сфери, значно посилює довіру з боку усіх стейкхолдерів та сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства в контексті відбудови та інтеграції країни у світову економіку.

У цьому контексті концепція корпоративної соціальної відповідальності дедалі тісніше інтегрується з глобальною парадигмою сталого розвитку, що включає екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG – Environmental, Social, Governance). Перехід до практичного впровадження ESG-підходів у діяльність будівельних підприємств розглядається як логічне продовження еволюції КСВ від добровільних ініціатив до стратегічного інструмента підвищення ефективності, прозорості та довгострокової стійкості бізнесу. Особливої актуальності набуває формування таких підходів в євроінтеграції

України, глобального тренду на декарбонізацію економіки та потреб у переосмисленні ролі бізнесу в суспільстві [255].

У фокусі сучасної економічної політики будівельних підприємств дедалі більше опиняються питання сталого розвитку та інтеграції екологічних, соціальних і управлінських (ESG) принципів [256]. Цей глобальний тренд, закріплений на рівні таких міжнародних актів, як Паризька кліматична угода [257], Європейський «Зелений курс» (Green Deal) [258] та Регламент ЄС про таксономію сталих видів діяльності № 2020/852 [259], вимагає від українського бізнесу рішучих кроків. Для України нормативне підґрунтя для цих трансформацій формують Угода про асоціацію між Україною та ЄС [260], Національний план дій з енергоефективності до 2030 р. [261], а також Декларація Зеленого курсу України [262]. На корпоративному рівні діють такі ключові директиви та стандарти, як Директива ЄС SFDR № 2019/2088 [263], Директива CSRD № 2022/2464 [264], стандарти нефінансової звітності ESRS [265], а також міжнародні стандарти ISO (14024, 14001, 45001, 37000) [266–269].

Впровадження ESG-підходів у будівельній галузі України є не просто рекомендацією, а стратегічною необхідністю. Це відкриває підприємствам прямий доступ до «зеленого» капіталу через такі інструменти, як Green Bonds Standard та Регламент ЄС № 2021/241 [270], що є принципово важливим в ході інтеграції до ЄС. Окрім того, відповідність ESG-критеріям значно підвищує конкурентоспроможність на ринку публічних закупівель, де вже сьогодні обов'язково враховуються критерії довкілля, безпеки праці та належного управління [266–270].

Для України це особливо актуально в умовах широкомасштабного воєнного та післявоєнного відновлення (рис.3.4): суворе виконання регламентів ЄС спрощує участь компаній у програмах Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD Green Cities) та грантових ініціативах ПРООН «Підтримка зеленого відновлення в Україні» [271], що є потужними джерелами фінансування.

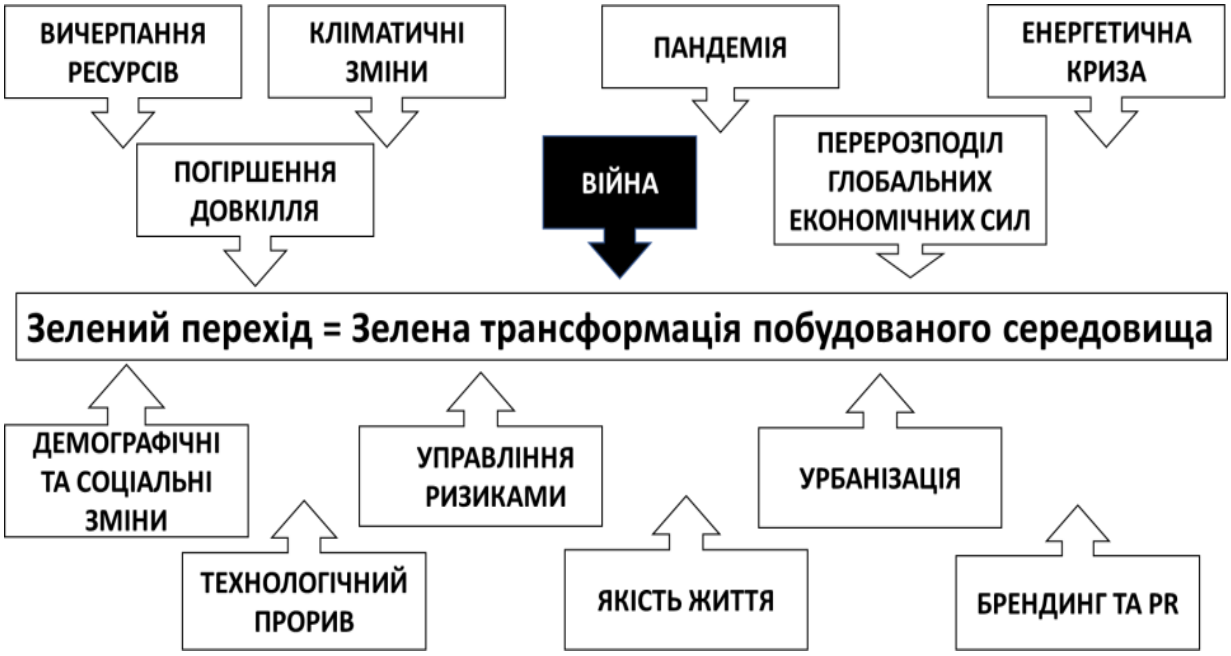

Рис. 3.4. Стратегічні пріоритети зеленої відбудови України

Джерело:розроблено автором [256]

Будівельна галузь, на яку припадає понад 35 % кінцевого енергоспоживання та більш ніж 30 % викидів CO_2 [272], обґрунтовано стає пріоритетним об’єктом регуляторної уваги. Міжнародна ініціатива BuildingToCOP26 вже утворила Консорціум «Zero Carbon Built Environment» [273], який чітко орієнтує секторальні компанії, включно з українськими девелоперськими структурами, на зменшення викидів удвічі до 2030 р. та повну декарбонізацію до 2050 р.. Цей курс має бути узгоджений з методологією SBTi (Science Based Targets initiative) [274]. Асоціація фінансових ринків Європи (AFME) [275] чітко фіксує, що 20-трильйонна коаліція інвесторів уже категорично вимагає підтверджених цілей SBT від емітентів, що безпосередньо впливає на вартість капіталу для будівельних компаній. Тому українським забудовникам слід усвідомити: без чітких декарбонізаційних планів та підтверджених цілей SBTi доступ до значних інвестиційних ресурсів буде ускладнений [256].

Додаткові стимули для українських підприємств формують національні державні програми, такі як «Енергонезалежність» (постанова КМУ № 977-2022) [276] та «Відбудова із застосуванням принципів низьковуглецевого

будівництва» (концепція Мінрегіону, 2024) [277]. Ці програми передбачають привабливі податкові пільги на енергоефективне обладнання та компенсацію процентних ставок за «зеленими» кредитами, що робить інвестиції в ESG економічно вигідними. Водночас інтеграція ESG-практик у воєнних умовах сприяє підвищенню операційної стійкості: прозора ланка постачань, використання сертифікованих матеріалів та ефективні системи МЗВ (Monitoring, Reporting & Verification) мінімізують фінансові й репутаційні ризики, а також розширюють доступ до міжнародних фондів швидкого відновлення (Rapid Recovery Facility, World Bank, 2023) [278], що є критично важливим для безперервності діяльності.

Таким чином, у секторі будівництва ESG-фактори стають не просто важливими, а ключовими для об'єктивної оцінки економічної вартості активів та проєктів. Висока відповідність міжнародним стандартам гарантує підприємствам не лише збереження позицій, але й лідерство в період глобальної перебудови ринків капіталу [279]. Компанії, що своєчасно інтегрують вимоги CSRD [264], таксономії ЄС [4], SBTi [274] та національних «зелених» регуляторів [261, 262], отримають беззаперечну стратегічну перевагу в конкуренції за інвестиції та державні замовлення. Натомість, ігнорування цих стандартів вже у середньостроковій перспективі загрожує втратити ділову спроможність на європейському та внутрішньому ринках [264; 265; 274; 279].

Для українських будівельних підприємств рекомендується реалізація наступних стратегічних кроків [220]:

- системна гармонізація корпоративної стратегії з міжнародними та європейськими ESG-стандартами, включаючи імплементацію внутрішньої таксономії проєктів [259] та підготовку нефінансової звітності відповідно до вимог CSRD [264] та ESRS [265];
- створення надійних систем управління даними для звітності, що забезпечить прозорість моніторингу та верифікації показників згідно з SFDR [263] та GHG-протоколом, а також запровадження ISO 14001:2015 для екологічного менеджменту [267];

- пріоритетне підвищення енергоефективності об'єктів та процесів, дотримуючись вимог Директиви ЄС 2010/31/EU щодо NZEB [290] та національного законодавства [291, 292];
- формулювання науково обґрунтованих кліматичних цілей (SBTi) [274, 275] з інтеграцією показників декарбонізації у систему ключових показників ефективності (KPI) топ-менеджменту;
- оптимізація ланцюгів постачань з урахуванням ESG-критеріїв, що передбачає вимоги сертифікації матеріалів (ISO 14024 [266]) та перевірку контрагентів на відповідність стандартам праці (ISO 45001 [268]) та прав людини;
- посилення соціальної складової діяльності, розробляючи політику гендерної рівності та залучення вразливих груп до відбудови, а також інвестуючи у програми підвищення кваліфікації;
- активне залучення ринкових інструментів для фінансування "зелених" проєктів, включаючи випуск "зелених" облігацій [293] та використання пільгових кредитів [294];
- комплексна імплементація систем антикорупційного управління з використанням ISO 37000 [269] для забезпечення прозорості корпоративного управління;
- гарантування безпрецедентної безпеки праці та добробуту персоналу, через сертифікацію систем ОП за ISO 45001 [268] та впровадження цифрових технологій моніторингу небезпек.
- налагодження прозорої та регулярної комунікації результатів, включаючи щорічне оновлення аудитованих ESG-звітів та публічні обговорення з громадами.

Таким чином, у секторі будівництва ESG-фактори стають ключовими для об'єктивної оцінки економічної вартості активів та проєктів. Висока відповідність міжнародним стандартам гарантує підприємствам не лише збереження їхніх позицій, а й лідерство в період глобальної перебудови ринків капіталу. Компанії, що своєчасно інтегрують вимоги CSRD, таксономії ЄС, SBTi

[274] та національних «зелених» регуляторів [291, 292], отримають беззаперечну стратегічну перевагу в конкуренції за інвестиції та державні замовлення. Натомість, ігнорування цих стандартів вже у середньостроковій перспективі неминуче призведе до втрати ділової спроможності на європейському та внутрішньому ринках [280].

Будівельним підприємствам доцільно розробити і впровадити комплексну Політику сталого розвитку, яка регламентує взаємодію із навколишнім середовищем і враховує специфічні екологічні ризики, притаманні галузі з високою матеріалоємністю, енергоспоживанням і впливом на урбанізовані та природні ландшафти. Така політика повинна передбачати суворе дотримання чинних норм екологічного законодавства, зокрема Директив ЄС, національних ДБН та міжнародних стандартів (ISO 14001, ISO 14024), а також системну популяризацію кращих галузевих практик серед підрядників, проектувальників і користувачів об’єктів [259; 257; 268, 294].

Сучасний підхід передбачає активну участь компаній у глобальних ініціативах, таких як Science Based Targets initiative (SBTi), що стимулює розкриття даних щодо цілей декарбонізації та кліматичної відповідальності. Будівельна компанія має не лише декларувати свої зобов’язання, а й розробляти поетапні плани переходу до використання кліматично нейтральних матеріалів і технологій, а також формувати портфель проєктів, які відповідають принципам низьковуглецевого будівництва [290; 265, 274].

У секторі будівництва рекомендується впроваджувати такі екологічні практики [280]:

1. Запровадження комплексної системи екологічної та соціальної оцінки на етапі розробки проєкту, з урахуванням впливу на довкілля, біорізноманіття, місцеву громаду та інфраструктуру.

2. Використання оцінки життєвого циклу (Life Cycle Assessment, LCA) для оптимізації матеріальних та енергетичних потоків у проєктуванні, будівництві, експлуатації й демонтажі об’єктів.

3. Реалізація проектів ревіталізації, відновлення деградованих, техногенно

змінених територій, а також промислової реконверсії.

4. Відповідальне землекористування — збереження цінних ландшафтних елементів, водних ресурсів та впровадження заходів для захисту ґрунтів та місцевої екосистеми.

5. Врахування параметрів безпеки, ергономіки, інклюзивності та екологічної естетики у процесі розробки і експлуатації споруд, що підвищує якість життя користувачів і сприяє суспільному прийняттю нової забудови.

6. Планомірне впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих рішень (наприклад, BIM-технології, «зелені» сертифікації), що скорочують експлуатаційні витрати і вуглецевий слід.

7. Відбір будівельних матеріалів на основі їх сертифікації за екологічними стандартами, прозорості ланцюгів постачання та пріоритету локальних ресурсів.

8. Системне ведення нефінансової звітності, зокрема розкриття даних про викиди парникових газів, кліматичні ризики та індикатори циркулярності матеріальних потоків.

У частині соціальної відповідальності, будівельній компанії рекомендується [280]:

– здійснювати глибокий аналіз зацікавлених сторін (стейкхолдерів), до яких належать працівники, підрядники, мешканці прилеглих територій, замовники та інші групи впливу;

– розробляти стратегії залучення стейкхолдерів через інклюзивний діалог, публічні слухання, регулярні консультації і забезпечення прозорості всіх етапів життєвого циклу об’єкта;

– створювати ефективні канали комунікації і довіри (наприклад, гарячу лінію або онлайн-платформу для збору звернень і скарг), які дозволяють оперативно реагувати на проблеми та підвищують рівень корпоративної підзвітності;

– впроваджувати політику «нульової терпимості» до дискримінації, порушення трудових прав, неетичної поведінки й корупції;

– активно інвестувати в охорону праці, цифровий моніторинг ризиків на

будмайданчику та заходи щодо зменшення травматизму, що сприяє зростанню продуктивності персоналу і знижує юридичні ризики компанії [269; 294].

Такий комплексний підхід дозволяє не лише відповідати зростаючим вимогам регуляторів, а й реально покращити корпоративну репутацію, зміцнити довіру інвесторів, підвищити ефективність роботи і довгострокову конкурентоспроможність будівельної компанії.

Будівельні підприємства, що прагнуть відповідати сучасним вимогам сталого розвитку та прозорості, повинні формувати власну політику сталого розвитку, кодекс етичної поведінки, стратегію соціальної відповідальності та план системної взаємодії зі стейкхолдерами. Така система внутрішньої регуляції дозволяє налагодити конструктивні відносини з працівниками, громадами, підрядниками, інвесторами та органами влади, забезпечуючи досягнення спільних цілей. Відповідно до Директиви ЄС 2014/95/ЄС щодо розкриття нефінансової інформації, яка є складовою Регламенту CSRD [264], з 2018 р. компанії, що мають суспільну значущість, зобов'язані оприлюднювати інформацію про політику щодо захисту прав людини, умов праці, боротьби з корупцією, принципів інклюзивності, а також забезпечення рівних можливостей незалежно від статі, віку чи соціального статусу.

Для будівельного сектору особливої ваги набуває дотримання принципів різноманіття, справедливості та інклюзії (DEI), що має бути зафіксовано у внутрішній кадровій політиці компанії. Відповідні положення також підтримуються у міжнародному документі - Керівних принципах ООН з бізнесу і прав людини (UNGP), які наголошують на обов'язку компаній забезпечувати повагу до прав людини на всіх рівнях своєї діяльності.

Соціальну відповідність політик будівельного підприємства можна оцінювати за низкою чітко визначених критеріїв. До них належить: (1) безумовне дотримання прав людини і забезпечення безпечних, легальних умов праці; (2) неприпустимість використання незадекларованої праці або практики «зарплати в конвертах», що суперечить положенням Трудового кодексу України; (3)

забезпечення гендерного, вікового та освітнього різноманіття в кадровому складі; (4) уникнення репутаційних ризиків, зокрема, участі у конфліктах із місцевими громадами чи порушення норм містобудування і охорони культурної спадщини; (5) участь у благодійних та волонтерських ініціативах; (6) впровадження політики відкритої взаємодії зі стейкхолдерами; (7) наявність чіткого кодексу поведінки; (8) створення доступних каналів комунікації для подання скарг та пропозицій.

У частині управління, компанія має впровадити ESG-підходи на всіх рівнях корпоративної структури - від керівництва до технічного персоналу. Положення ESG повинні бути інтегровані в посадові інструкції та кваліфікаційні вимоги, зокрема щодо знання стандартів ISO (14001, 45001, 37000), принципів корпоративної етики та запобігання корупції. Для ефективного функціонування ESG-системи необхідно створити комплексну систему екологічного та соціального управління (СЕСУ), яка буде інтегрована до загальної системи управління ризиками підприємства [280].

Показники ESG, що підлягають звітності, повинні бути кількісними і якісними - охоплювати індикатори безпеки праці, гендерного балансу, соціальної залученості, впливу на довкілля, енергоефективності та використання вторинної сировини. Для спрощення обробки такої інформації рекомендовано запровадити цифрове маркування нефінансових даних, зокрема у форматі відповідно до GRI або ESRS [265].

Уся інформація, яка розкривається зовнішнім користувачам, має бути вільно доступною на вебресурсах компанії, що особливо важливо для будівельних підприємств, які працюють із публічними коштами або беруть участь у тендерах, де ESG-фактори стають критеріями оцінювання.

Належна реалізація політики ESG у будівельному секторі відкриває нові можливості для бізнесу: доступ до зеленого фінансування, міжнародних грантів, участь у програмі Green Bonds Standard [270], розширення партнерських мереж, а також підвищення акціонерної вартості та лояльності споживачів. Дотримання

принципів належного корпоративного управління (good governance), відповідно до ISO 37000 [269], сприяє не лише зростанню внутрішньої ефективності, а й підвищенню інвестиційної привабливості підприємства [280].

Слід зазначити, що хоча українське законодавство (зокрема Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» № 996-XIV) не вимагає обов'язкового аудиту нефінансової інформації, на міжнародному рівні така практика стає нормою. Тому будівельним компаніям доцільно самостійно впроваджувати незалежну верифікацію ESG-звітності з боку акредитованих структур, щоб забезпечити прозорість і підвищити довіру інвесторів, партнерів і громади [280].

Таким чином, імплементація високих стандартів соціальної та управлінської відповідальності у діяльність будівельних підприємств є не лише проявом етичної зрілості, а й вагомим чинником довгострокової конкурентоспроможності та стійкості до регуляторних ризиків.

У процесі формування та реалізації стратегій корпоративної сталості будівельні підприємства мають спиратися на широкий спектр міжнародних та національних нормативів, що регламентують екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності (ESG). Комплексне звітування за ESG-показниками традиційно ускладнюється різноманітністю вимог до трьох складових ESG, а також розбіжностями в індикаторах, які застосовуються у будівельному секторі. З метою підвищення однорідності звітності та забезпечення її порівнянності, Міжнародна рада бізнесу (IBC) при Світовому економічному форумі розробила уніфікований підхід до розкриття ESG-інформації. Йдеться про впровадження базового набору показників, що дозволяють будівельним компаніям структурувати свою звітність, узгодити її з міжнародними стандартами та зробити її придатною для бенчмаркінгу та порівняльного аналізу.

Значення ESG-факторів для оцінки об'єктів нерухомості у будівництві невпинно зростає, оскільки вони безпосередньо впливають на інвестиційну

привабливість та ризиковий профіль проєктів. Водночас будівельна галузь традиційно характеризується відносно низьким рівнем прозорості, особливо у сфері екологічних зобов’язань та впливу на місцеві громади. Ця ситуація погіршується фрагментованістю даних та відсутністю усталених форматів звітності. Вирішення проблеми ускладнюється тим, що більшість забудовників не володіють повною інформацією про очікування інвесторів у сфері ESG. Для подолання цих бар’єрів ключовим є застосування цифрових рішень, які дозволяють ефективно збирати, аналізувати та використовувати релевантні ESG-дані, зокрема інформацію щодо викидів CO_2, ресурсозбереження, умов праці та доброчесності ланцюгів постачання. Застосування BIM-технологій, інтегрованих екологічних баз даних та систем моніторингу дає змогу будівельним компаніям не лише відповідати регуляторним вимогам, а й суттєво збільшити довіру інвесторів та суспільства.

Законодавчий тиск на сферу ESG також посилюється, створюючи нові виклики та можливості. Зокрема, діє Механізм прикордонного вуглецевого коригування (CBAM), який суттєво впливатиме на будівельну продукцію з високим вуглецевим слідом, таку як цемент і металоконструкції. Це означає, що українським виробникам та забудовникам необхідно вже сьогодні переосмислити свої виробничі процеси та ланцюги постачання, аби уникнути додаткових фінансових навантажень. Більше того, Німецький закон про ланцюги постачання встановлює високі вимоги до захисту прав людини та довкілля для всіх компаній, які ведуть діяльність на території Німеччини, включно з іноземними підрядниками та девелоперами. У разі недотримання вимог щодо наявності політики прав людини, процедур оцінки ризиків та звітності, передбачені значні штрафи та обмеження участі у тендерах. Ці регуляції є чітким сигналом: відповідальне ведення бізнесу з дотриманням ESG-принципів стає передумовою для виходу на міжнародні ринки.

Зростаюча роль ESG також безпосередньо пов'язана з інтегрованим інвестуванням - концепцією, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські параметри у визначенні ринкової вартості активів. Інвестори дедалі частіше

вимагають надання не лише фінансової, а й детальної нефінансової інформації - про енергоспоживання, управління ризиками, гендерну рівність, протидію дискримінації, а також екологічну сертифікацію. У зв'язку з цим ключову роль відіграють такі ініціативи, як SBTi (Science Based Targets initiative), яка пропонує методологічну основу для встановлення та верифікації науково обґрунтованих кліматичних цілей бізнесу. Для будівельних компаній така ініціатива дозволяє не лише підвищити свою відповідність Паризькій угоді, а й суттєво полегшити доступ до фінансування, зокрема через «зелені» облігації та програми Європейського банку реконструкції та розвитку.

В українському контексті повоєнне відновлення створює унікальне вікно можливостей для комплексної трансформації будівельного сектору. Йдеться не про просту реконструкцію зруйнованої інфраструктури, а про «зелене» оновлення, що відповідає цілям сталого розвитку та принципам декарбонізації. Вимоги до екологічної, соціальної та управлінської звітності стають основою для надання грантів, пільгових кредитів та участі в міжнародних відбудовчих ініціативах (наприклад, програма World Bank Rapid Recovery Facility).

Зрештою, перевага буде на боці тих будівельних компаній, які вже сьогодні впроваджують комплексні ESG-стратегії, структурують дані відповідно до міжнародних стандартів (CSRD, ESRS, GRI) та забезпечують належний рівень незалежного аудиту. Прозора, достовірна і порівняльна звітність стає не лише імперативною вимогою регуляторів, а й потужним інструментом стратегічного управління ризиками та репутацією. Ігнорування цих трендів може коштувати компанії втрати інвестиційної привабливості, зниження вартості активів та унеможливлення участі у публічних проєктах відбудови. Таким чином, своєчасна та всеохоплююча імплементація ESG-засад – це не просто адаптація до регуляторного середовища, а запорука довготривалої конкурентоспроможності та сталого розвитку будівельного підприємства у глобалізованій економіці.

Запровадження та адаптація ESG в умовах війни в Україні може бути реалізована в рамках наступної схеми (рис.3.5)

Рис.3.5. Схема запровадження та адаптації ESG в умовах війни в Україні

Джерело: розроблено автором [280]

Процес запровадження ESG-підходів у контексті повоєнного відновлення та безпекових загроз в Україні має базуватися на послідовній, інституційно обґрунтованій моделі, орієнтованій на галузеву специфіку, зокрема будівництво як одну з ключових відновлювальних сфер. Першим етапом такого впровадження має стати формування інституційної архітектури управління ESG-напрямом, що передбачає створення профільного підрозділу або міжвідомчого координаційного центру при уряді, наділеного повноваженнями з розроблення нормативно-правової бази та стратегічного планування ESG-інтеграції у виробничу та проєктну діяльність будівельних підприємств. На другому етапі необхідне проведення міждисциплінарної оцінки поточних ризиків та викликів, спричинених наслідками бойових дій. Така оцінка має включати аналіз впливу

на довкілля (руйнування інфраструктури, забруднення ґрунтів і вод), соціальні аспекти (деградація трудового потенціалу, переміщення населення), а також управлінські практики в умовах дестабілізації державного контролю. Для будівельних компаній важливо оцінити просторові та екологічні характеристики територій, які підлягають реконструкції, і включити ці фактори до ESG-стратегії. Третій етап передбачає розроблення стратегічного документа, що визначає ESG-пріоритети в будівництві: підвищення енергоефективності об'єктів, застосування матеріалів із низьким вуглецевим слідом, формування інклюзивного кадрового середовища, посилення прозорості в договірних відносинах із підрядниками. Стратегія повинна включати вимірювані цілі, KPI, графіки впровадження та індикатори результативності, адаптовані до українських реалій та стандартів ЄС.

Наступний крок - нормативне закріплення ESG-підходів у національному законодавстві. Це передбачає гармонізацію вітчизняних норм із положеннями Регламенту ЄС 2020/852, Директиви CSRD 2022/2464, стандартів ESRS та міжнародних еталонів (ISO 14001, ISO 45001). У сфері будівництва доцільно оновити ДБН з урахуванням принципів енергоефективності, циркулярної економіки та інклюзивного дизайну.

П'ятий етап включає створення системи моніторингу та звітності. Для будівельних компаній необхідним є впровадження ESG-звітів як обов'язкового елементу нефінансової звітності. Публічне розкриття інформації про викиди CO_2, обсяг рециклінгу будівельних відходів, показники безпеки праці має бути уніфіковане та проходити верифікацію незалежним аудитором. Звіти мають бути доступні на корпоративних ресурсах і подаватися до державного реєстру ESG-декларацій. Шостий компонент — розвиток міжнародної кооперації. Будівельна галузь повинна активно долучатися до глобальних ініціатив, як-от SBTi, GRI, BuildingToCOP, та партнерських програм відновлення (UNDP Green Recovery, EBRD Green Cities). Це дозволить не лише отримати технічну й фінансову підтримку, а й забезпечити репутаційну довіру до національного бізнесу. Останнім етапом є динамічне вдосконалення ESG-інструментарію з урахуванням

змін у безпековому, соціальному та економічному середовищі. Для цього потрібно розробити механізм регулярного оновлення ESG-стратегії будівельного підприємства, ґрунтуючись на принципах адаптивного управління та сценарного планування.

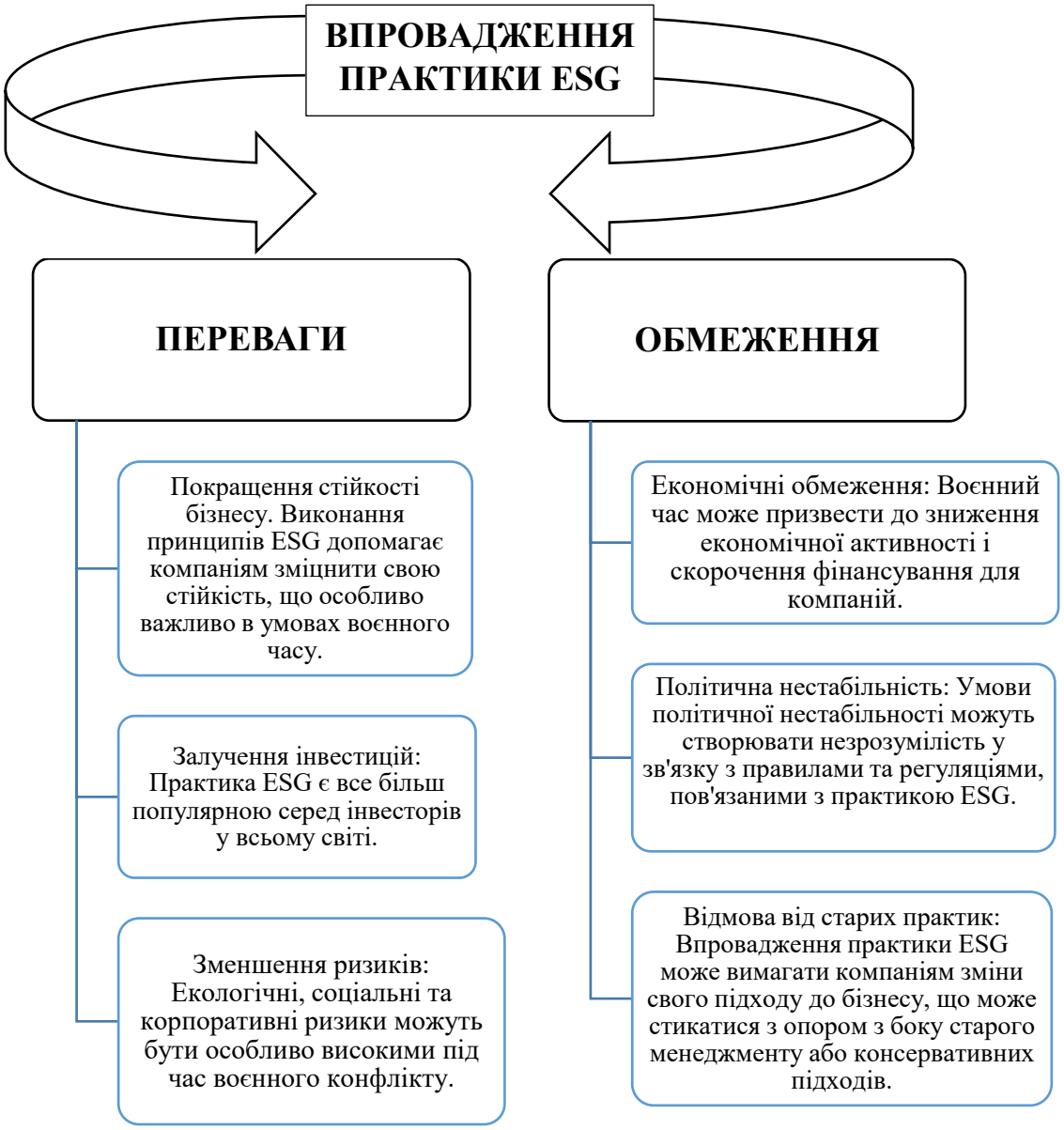

Рис. 3. 6. Переваги та обмеження впровадження практики ESG

Джерело: розроблено автором [280]

Адаптація ESG до умов післявоєнної України має включати три базові компоненти: екологічна складова (оцінка екологічних збитків, реабілітація деградованих територій, інтеграція LCA-аналізу у проєктні рішення, зменшення

енерговитрат і викидів CO_2, використання локальних матеріалів та екологічного транспорту на будівництві); соціальна складова (залучення ветеранів і ВПО до роботи, створення умов безпеки на будмайданчику, реалізація політики рівності та інклюзії, підтримка локальних громад у межах CED-проєктів (community economic development), формування «соціальних контрактів» між бізнесом і громадою); та менеджерська складова (запровадження комплаєнс-систем, аудит постачальників, прозорість процедур закупівель, адаптація внутрішньої структури управління до вимог ESG, а також розвиток цифрових інструментів управління ризиками в умовах нестабільності).

В умовах надзвичайних викликів, зумовлених широкомасштабною збройною агресією проти України, інтеграція ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських принципів) в управлінські системи будівельних підприємств набуває нового змісту та актуальності. Особливості функціонування галузі в таких умовах зумовлюють необхідність врахування додаткових вимірів – безпекового, гуманітарного та міжнародного.

Передусім, в умовах воєнного стану важливо, щоб будівельні компанії активно долучалися до гуманітарних ініціатив, реалізовували проєкти з підтримки територіальних громад, а також здійснювали матеріально-технічне сприяння обороноздатності країни (в межах чинного правового поля). Водночас, з огляду на високий рівень ризиків на будівельних майданчиках, особливе значення набуває забезпечення безпечних умов праці, організація ефективних систем моніторингу загроз та оперативного реагування з урахуванням специфіки форс-мажорних обставин.

Невід’ємною складовою сучасної ESG-стратегії є розвиток партнерських відносин із міжнародними інституціями, що дозволяє будівельному бізнесу залучати іноземні інвестиції, грантову допомогу та технічну підтримку для реалізації інфраструктурних і соціально-орієнтованих проєктів. Участь у міжнародних ініціативах з відбудови, таких як Rapid Recovery Framework (World Bank), програми ЄБРР, ПРООН, а також механізми «зеленого» фінансування, відкривають нові можливості для стратегічного розвитку.

Роль держави у підтримці ESG-напрямів у будівництві в умовах війни полягає у створенні сприятливого нормативно-інституційного середовища. Це включає впровадження механізмів безпеки інвестицій, податкові стимули для екологічно відповідального бізнесу, а також цільове бюджетне фінансування проєктів, що мають екологічну, соціальну або гуманітарну значущість. Важливими є зусилля органів державної влади у легалізації ESG-практик, прийнятті відповідних змін до чинного законодавства (наприклад, у частині охорони довкілля, соціального захисту працівників, регулювання корпоративного управління).

Не менш важливим є сприяння держави у поширенні знань і стимулюванні інновацій у сфері ESG. Це можливо через надання доступу до освітніх програм, платформ обміну досвідом, цифрових рішень, а також заохочення науково-дослідних установ до розробки ESG-рішень, адаптованих до умов післявоєнної реконструкції.

Оцінка стійкості будівельних компаній повинна враховувати їхню здатність до адаптації в умовах обмежених ресурсів, підвищених ризиків та високої соціальної відповідальності. За даними CSR Ukraine, серед будівельних підприємств рівень прозорості ESG-діяльності залишається нижчим, аніж у сфері фінансів чи фармацевтики, однак демонструє позитивну динаміку. Особливо зростає інтеграція Цілей сталого розвитку (ЦСР) до корпоративних стратегій, що свідчить про готовність галузі до структурних трансформацій.

Показники ESG у будівництві є нерівномірними: найкраще висвітлюється інформація про екологічний компонент (близько 36 % серед компаній, які звітують), у той час як соціальні аспекти (26,4 %) та належне корпоративне управління (27,7 %) вимагають більш системного підходу. Проблемними залишаються питання прав людини, лідерства топменеджменту та відповідальності у ланцюгах постачання, які поки що не є пріоритетними для значної частини українських забудовників.

Отже, узагальнена структурно-логічна схема оцінювання може слугувати вихідною точкою для подальшого вдосконалення рівня впровадження ESG-

підходів у діяльність підприємств (рис. 3.7) [280].

Рис. 3.7. Структурно-логічна схема оцінювання рівня впровадження ESG-підходів у діяльність українських компаній у воєнний період

Джерело: розроблено автором [280]

У контексті трансформацій соціально-економічного середовища, обумовлених воєнними діями на території України, запропонована структурно-логічна схема оцінювання рівня впровадження ESG-підходів українськими компаніями, зокрема у будівельній галузі, має не лише концептуальне, а й прикладне значення. Така модель дозволяє систематизувати процес

ідентифікації слабких місць в ESG-стратегіях, надати кількісну оцінку соціальної орієнтованості діяльності підприємства, а також запропонувати дієві заходи щодо покращення окремих блоків ESG-комплаєнсу.

Зважаючи на загальну тенденцію до обмеженого розкриття нефінансової інформації в умовах воєнного часу, доцільним є розроблення уніфікованого алгоритму оцінювання рівня впровадження ESG-практик в українських компаніях. Такий алгоритм має ґрунтуватися на розрахунку інтегральних індикаторів з метою фіксації відхилень, виявлення негативної динаміки у соціальному, екологічному чи управлінському вимірах та своєчасного прийняття управлінських рішень, спрямованих на нейтралізацію виявлених ризиків.

Моніторинг відповідних показників повинен здійснюватися на основі принципу зворотного зв’язку, що у системному підході слугує засобом впливу результатів функціонування об’єкта управління на конфігурацію його вхідних ресурсів. Це дозволяє забезпечити адаптивність ESG-системи компанії до динаміки зовнішнього середовища, зокрема у контексті зростання соціальної вразливості, екологічної деградації територій та необхідності прозорого корпоративного управління.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що запровадження ESG-підходів у діяльність будівельних компаній України в умовах війни виступає не лише інструментом забезпечення відповідності глобальним стандартам, але й засобом підвищення інституційної стійкості, інвестиційної привабливості та соціального капіталу галузі в період відбудови.

3.3. Методико-прикладний інструментарій реалізації індивідуалізованих соціальних гарантій у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств

У сучасному будівництві ефективне управління людським капіталом є невіддільною умовою конкурентоспроможності підприємства. Контроль витрат на оплату праці забезпечує прозорість фінансових потоків, оптимізацію видатків та підвищення мотивації працівників. Зокрема, дослідження показують, що

прозорість системи оплати праці та справедлива оцінка роботи сприяють зростанню продуктивності, зниженню плинності кадрів і підвищенню задоволеності персоналу. При цьому будівельна галузь має свої особливості: оплата праці працівників здійснюється як за відрядною, так і за погодинною формою. Відрядна система застосовується для нормованих робіт (наприклад, уніфікованих робітницьких операцій), а погодинна – для видів діяльності зі складним нормуванням (ремонтні роботи, допоміжний персонал). Крім того, при формуванні тарифної ставки враховуються такі фактори як тарифний розряд (в будівництві розроблено шість кваліфікаційних розрядів, найвищий – шостий, що відповідає максимальній кваліфікації), робота у нічний час (оплачується у подвійному розмірі), кліматичні та погодні умови, географічний район, складність і вид будівельних робіт, рівень їх механізації, а також керівництво бригадою. Нормування праці, встановлення норм виробітку та часу виконання робіт є критичними етапами планування фонду оплати праці. Такі особливості формують потребу впровадження справедливої і гнучкої системи мотивації, яка б враховувала як складність роботи, так і індивідуальні потреби працівників. Система FlexChoice – інтегральне оцінювання посад у бальній системі з урахуванням факторів (обов'язків, відповідальності, умов праці, стажу тощо) та надання працівникам права самостійно вибирати соціальні блага – є дієвим механізмом. Вона дозволяє оптимізувати витрати на соціальний пакет, зробити систему оплати праці прозорою та мотивуючою, а також підвищити задоволеність персоналу без значного збільшення основного фонду оплати праці.

Оцінювання посад у будівельній компанії проводиться за кроками, аналогічно системі грейдів (грейдінгу) та інтегрального оцінювання. Основні етапи впровадження FlexChoice є такими:

1. Формування робочої групи. Створення комісії з представників керівництва, HR та, за необхідності, незалежних консультантів (зовнішніх експертів) забезпечує неупередженість оцінки.

2. Розробка нормативних документів, зокрема концепції системи, положення про оплати праці, методику грейдів, перелік факторів оцінки та інструкції, що враховують специфіку будівництва (відрядно-погодинна оплата, сезонні фактори, шкідливі умови).

3. Оцінка посад. За узгодженими критеріями проводять збір інформації про кожну посаду (анкетування, інтерв'ю, бенчмаркінг). До критеріїв додають характеристики робочих умов (наприклад, робота на висоті, в екстремальній температурі, у важких/шкідливих умовах) та нормованість операцій.

4. Уточнення вимог і факторів. Визначають список факторів оцінки: знання, навантаження, відповідальність, складність робіт, ризики, умови праці тощо. Фактори ранжують за рівнями та надають їм вагу залежно від їх значущості для будівельного процесу.

5. Зважування факторів. Здійснюють експертну оцінку кожного рівня факторів, вибираючи метод (наприклад, метод Хея). Експертами мають бути керівники різних ланок та при необхідності зовнішні спеціалісти.

6. Розрахунок балів для кожної посади.

7. Присвоєння грейдів і формування окладів. Кожній посаді присвоюють грейд залежно від її підсумкової бальної оцінки. Для кожного грейду встановлюють діапазон окладів з урахуванням тарифної частини, доплат за кваліфікацію та складні умови, а також визначають перелік соціального пакета, що відповідає певному грейду.

8. Перегляд та затвердження. Остаточні результати грейдів, тарифних ставок та структури соціальних пільг та гарантій затверджуються керівництвом підприємства..

Дотримання такої послідовності забезпечує об'єктивність оцінки посад. Залучення експертів та документальне оформлення процесу дозволяють мінімізувати помилки та врахувати специфічні чинники будівництва.

Персоналізований соціальний пакет FlexChoice у бальній системі визначчається за принципом гнучкого «особистого кошику» соціальних пільг: кожному працівнику відповідно до бальної оцінки посади надається певна

кількість балів, які він витрачає на вибір соціальних послуг і пільг. Кількість стартових балів залежить від грейду або категорії працівника (посада, стаж, кваліфікація). Наприклад, при прийомі на роботу нового співробітника встановлюють мінімальну кількість балів для вибору пільг. У різних груп персоналу (робітники, фахівці, керівники) стартові бали можуть відрізнятися. Після успішного проходження випробувального терміну працівнику може бути додано додаткові бали для розширення компенсаційного пакета. При цьому кожна позиція та ранг посади має свій діапазон можливих балів, з урахуванням якого співробітник обирає пільги. Бальні «вилки» по рангам (мінімальна та максимальна кількість балів) допомагають регулювати розмір соцпакету: високі ранги можуть отримувати вищий ліміт балів (табл. 3.7 у вихідному прикладі). Кожна соціальна послуга (медичне страхування, компенсація відряджень, засоби індивідуального захисту, додаткові відпустки, навчання, спорт та ін.) попередньо оцінюється в певну кількість балів. Працівник «купує» ці блага, сплачуючи бали з власного бюджету. Така система дозволяє працівнику самостійно формувати набір соціальних благ, необхідних саме йому, – за умови, що їх загальна вартість не перевищує наданого ліміту балів. Перегляд вибору пільг рекомендується проводити не частіше ніж раз на півроку чи рік, що спрощує бюджетування компанії за соцпакетом.

Формалізація балів робить соціальний пакет прозорим: працівник може оцінити вартість кожної пільги в бальних еквівалентах, а роботодавець – контролювати загальні витрати у системі FlexChoice. Це стимулює раціональний вибір персоналу, що дозволяє задовольнити потреби будівельників у додаткових соціальних послугах (корпоративне харчування, стоматологія, компенсація витрат на житло тощо) та підвищити їхню задоволеність роботою без збільшення основного фонду оплати праці. Соціальний пакет, включаючи структуру та обсяг пільг, стає потужним інструментом підвищення психологічного та фізичного залучення працівника, тобто його індивідуальної та організаційної ефективності.

Економічна ефективність впровадження проєкту FlexChoice оцінюють за співвідношенням вигід і витрат:

$$E = \frac{P}{B} \quad (3.1)$$

де Р – сукупний економічний ефект,

В - витрати на впровадження.

За ефекти можна прийняти економію фонду оплати праці (завдяки оптимізації тарифних ставок, зменшенню надбавок, преміювання) та зекономлені кошти від зниження плинності кадрів. Наприклад, оптимізувавши систему оплати праці, підприємство може заощадити 2–3% ФОП на рік за рахунок більш обґрунтованого призначення окладів, а також зменшити витрати на підбір і навчання нового персоналу. Витрати на впровадження (консультаційні послуги, навчання, настройку ІТ-системи) зазвичай одноразові. Якщо умовно сукупний річний економічний ефект складе 250 тис. грн при витратах на впровадження 50 тис. грн, то Е = 250/50 = 5, що свідчить про п’ятикратну окупність вкладень.

Як показала практика впровадження на вітчизняних будівельних підприємствах (ПП «Вір-ЗАХІДБУД» та ТОВ «Д-І-М) FlexChoice позитивно вплинуло на організаційні показники. Зокрема, систематизація оплати праці та запровадження бальної системи соціального пакету очікувано зменшують плинність кадрів, оскільки працівники відчувають справедливі умови оплати та мають можливість самостійно вибирати пільги. Це підвищує рівень укомплектованості штату, дозволяє більш повно охопити програмами розвитку персонал та сприяє формуванню позитивної корпоративної культури. Прозорість винагороди (співвідношення окладу та «коштів» соціального пакету) мотивує працівників до ефективної роботи: вони одержують гідну винагороду та бачать прямий зв’язок між своєю працею й матеріальними/нематеріальними стимулами. Унаслідок цього підвищується індивідуальна та організаційна продуктивність праці. Соціально пакетна система сприятиме також задоволеності праці, зміцненню психологічного клімату та лояльності співробітників, адже кожен працівник отримує ту комбінацію соціальних благ, яка йому необхідна.

Таким чином, очікується, що застосування системи FlexChoice у

будівельному підприємстві сприятиме оптимізації витрат на оплату праці та одночасному підвищенню мотиваційної ефективності. Це узгоджується з рекомендаціями щодо удосконалення системи внутрішньогосподарського контролю оплати праці в будівництві, де аналіз структури ФОП та впровадження справедливої мотиваційної політики розглядаються як важливі напрями підвищення конкурентоспроможності і ефективності роботи підприємства.

Оцінювання посад у межах грейдингової системи доцільно здійснювати експертним методом. У ролі експертів мають виступати безпосередні керівники відповідного рівня управління, за обов'язкової участі представників зовнішньої консалтингової організації, яка забезпечує методологічну підтримку та контроль об'єктивності процесу. Зокрема, генеральний директор має визначати значущість посад своїх заступників, заступники директора - оцінювати керівників підпорядкованих їм напрямів, начальники відділів - оцінювати функціональні ролі працівників власних структурних одиниць тощо. Така ієрархічна логіка оцінювання дозволяє врахувати специфіку діяльності кожної ланки, зберігаючи при цьому цілісність загальної системи.

Особливо важливо, що членам експертних комісій необхідно чітко донести, що під час оцінювання вони мають абстрагуватися від конкретних працівників, їхніх індивідуальних переваг чи недоліків і фокусуватися виключно на значущості робочого місця для будівельного підприємства.

За системою грейдів можна встановлювати як тарифну частину оплати праці (базовий оклад), так і змінний відсоток до тарифу — залежно від виконання затверджених ключових показників діяльності (KPI) бригади, ділянки чи окремого проєкту. Результати праці конкретного будівельника, машиніста чи інженера відображаються у преміальних; вони нараховуються у вигляді встановленого відсотка до тарифу і коригуються за фактом виконання KPI.

Для формалізованого оцінювання значущості посад в межах методу Хея розробляється спеціальний опитувальник-анкета, що містить шкали за визначеними факторами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Анкета оцінки посад та професій будівельного підприємства

№ п/п	Характеристика посади	Рівень 1 (5 балів)	Рівень 2 (10 балів)	Рівень 3 (15 балів)	Рівень 4 (20 балів)	Рівень 5 (25 балів)
1	Знання	Початкові навички; короткий інструктаж для простих ручних допоміжних робіт (прибирання будмайданчика, подача матеріалів)	Професійно-технічна освіта; стандартні операції (муляр 3-го розряду, електрозварник ручного зварювання)	Професійно-технічна освіта + спеціалізовані знання (муляр-кладчик, зварник НАКС, машиніст автокрана)	Повна вища освіта (бакалавр) за фахом «ПЦБ», читання проектно-кошторисної документації, робота з BIM-моделями	Повна вища освіта + вузькопрофільна підготовка (інженер-конструктор, начальник будівельно-монтажної дільниці)
2	Професійний стаж	< 0,5 року	0,5 – 1 рік	1 – 2 роки	2 – 3 роки	3 – 5 років і більше
3	Управлінська роль	Працює індивідуально	1 – 10 підлеглих (майстер, бригадир)	10 – 50 (в. о. начальника ділянки)	50 – 80 (начальник дільниці)	> 80 (керівник проєкту, головний інженер)
4	Рівень комунікацій	Елементарні контакти	Щоденні робочі консультації в бригаді	Пояснення ТЗ, інструктаж із ТБ	Переговори з підрядниками, технаглядом	Переговори з замовником, муніципалітетом; уміння переконувати
5	Складність вирішуваних проблем	Повторювані типові операції (бетонування фундаментних блоків)	Типові завдання з вибором між готовими рішеннями	Змінні завдання, пошук технічних рішень (нестандартне армування)	Аналітичні та конструктивні рішення (перепроектування вузлів)	Унікальні, творчі рішення (висотне будівництво в щільній забудові)
6	Спосіб дії при прийнятті рішень	Детальний наряд-замовлення	Стандартні технологічні карти	Складання добових/тижневих план-графіків	Орієнтація на стратегічні віхи проєкту	Повна свобода дій у межах стратегії компанії

Продовження табл. 3.1

№ п/п	Найменування фактору	Рівень 1 (5 балів)	Рівень 2 (10 балів)	Рівень 3 (15 балів)	Рівень 4 (20 балів)	Рівень 5 (25 балів)
7	Мінімальне, епізодичне	Мінімальне, постійне (складальні лінії ЖБІ)	Середнє, нерівномірне (робота з перервами)	Середнє, стабільне (мулярська кладка протягом зміни)	Максимальне, постійне (ручна арматурна обробка, роботи на висоті)	Мінімальне, епізодичне
8	Наявність несприятливих факторів	Без шкідливих факторів	Офісна робота / диспетчерський пункт	Відкритий будмайданчик, пил, шум	Список № 2 Постанова 1173 (шкідливі умови II категорії)	Список № 1 Постанова 1173 (шкідливі умови I категорії, наприклад, робота у тунелях)
9	Рівень виробничого ризику	Немає ризику	Невеликий, передбачуваний (низька висота)	Середній (робота з електроінструментом)	Підвищений — не завжди можна передбачити (робота на риштуваннях)	Високий і непередбачуваний (висотні крани, вибухонебезпечні роботи)
10	Самостійність в роботі, межі відповідальності	Працює під постійним наглядом; чіткі інструкції	Самостійні стандартні рішення під контролем майстра	Відповідальність за бригаду/ділянку; планує та організує роботи	Самостійне планування ділянки згідно із загальною стратегією проєкту	Відповідальність за весь об’єкт/портфель об’єктів; формує політику

Підсумкову оцінку посад обчислюємо як середнє арифметичне балів, виставлених експертами. Відповідно до неї ранжуємо всі посади. Результати ранжування представлені в Додатку Г.

Далі здійснюється розподіл посад будівельного підприємства за грейдами. Для цілей систематизації передбачаємо десять грейдів із рівним інтервалом оцінювання. Визначення величини «кроку» між грейдами базується на діапазоні підсумкових бальних оцінок: максимальний бал становить 185, мінімальний — 50.

Обчислюємо величину кроку:

185−50=135;1 35÷10=13,5.

Таким чином, кожен грейд охоплює приблизно 13–14 балів. З урахуванням округлення отриманих значень формується наступний діапазон грейдів (табл.3.2)

Таблиця 3.2

Діапазони балів за грейдами на будівельному підприємстві

№ грейду	Мінімальне значення	Максимальне значення
1	50	63
2	64	76
3	77	90
4	91	103
5	104	117
6	118	130
7	131	144
8	145	157
9	158	171
10	172	185

Розподіл посад за вказаними грейдами надає змогу системно класифікувати робочі місця відповідно до їх значущості для підприємства, складності виконуваних функцій, рівня відповідальності та специфіки умов праці. Узагальнений результат ранжування подано в таблиці додатку Д.

Наступним важливим етапом у впровадженні системи грейдингу на будівельному підприємстві є визначення посадових окладів та формування їхніх «вилок» (діапазонів). Цей процес базується на аналізі рівня оплати праці у регіональному будівельному секторі, з урахуванням специфіки професій (розрядність, умови праці, рівень механізації, складність об’єкта) та актуальних тенденцій на ринку праці.

Залежно від розміру підприємства, рівня підготовленості управлінського персоналу та доступності аналітичної інформації, повноцінне впровадження системи грейдингу в будівельній сфері зазвичай триває від 6 до 14 місяців.

Очікувані ключові переваги від впровадження цієї системи для підприємства:

- побудова ефективної системи винагороди, що охоплює тарифну частину заробітної плати (відповідно до грейду посади), преміальні (на основі результативності роботи) та персоналізований соціальний пакет (з урахуванням умов праці та сімейних потреб працівника);
- оптимізація організаційної структури підприємства, з урахуванням реальної функціональної завантаженості посад, скорочення дублювання функцій;
- створення стратегічної основи для розвитку персоналу, включно з плануванням підвищення кваліфікації, зміни розрядів робітників, підготовки кадрів резерву;
- прозоре бачення кар’єрного зростання для кожного працівника — від робітника 2-го розряду до виконроба чи керівника проєкту;
- об’єктивне зіставлення посад у різних підрозділах (виробничих, технічних, адміністративних) за єдиними критеріями значущості для підприємства;
- зміцнення мотивації персоналу, підвищення залученості та лояльності, особливо в умовах підвищеного фізичного навантаження або сезонних перепадів обсягів робіт;
- зниження плинності кадрів, що особливо актуально для утримання

кваліфікованих спеціалістів на високоінтенсивних об’єктах.

Разом з тим, впровадження грейдингової системи в будівельній галузі супроводжується низкою викликів, які необхідно враховувати:

- значні початкові витрати, пов’язані з розробкою методики, навчанням персоналу, збором і аналізом факторної інформації, а також налаштуванням облікових і HR-систем;
- необхідність залучення міжфункціональної групи експертів — керівників дільниць, виконробів, представників технічного нагляду, інженерів, HR-спеціалістів, — оскільки грейдинг зачіпає інтереси усіх категорій персоналу;
- високі вимоги до актуалізації та супроводу системи: із плином часу змінюються будівельні технології, норми часу, техніка безпеки — усе це потребує оновлення бальних моделей і коефіцієнтів;
- психологічна складність впровадження, особливо якщо працівники не розуміють принципів оцінки або сприймають зміни як загрозу, що може викликати опір і недовіру.

Таким чином, успішне впровадження грейдингу в будівництві вимагає не лише технічної підготовки, а й належного інформаційного супроводу, управлінської волі та відкритої комунікації з колективом. За цих умов така система перетворюється на ефективний інструмент управління персоналом, підвищуючи стабільність і результативність підприємства.

З точки зору чинного трудового законодавства України, матеріальні блага, що входять до складу соціального пакета будівельного підприємства, можуть розглядатися як елементи заробітної плати, зокрема її додаткової частини та інших заохочувальних або компенсаційних виплат. У структурі загальної винагороди працівника окремі складові соціального пакета виконують функції немонетарної (непрямої) матеріальної мотивації, формуючи додаткову цінність зайнятості на підприємстві.

Соціальний пакет будівельної компанії, як правило, включає як обов’язкові соціальні гарантії, передбачені Кодексом законів про працю України та іншими законодавчими актами, так і додаткові матеріальні стимули, які надаються за

рішенням роботодавця відповідно до колективного договору або внутрішніх політик.

До базових соціальних гарантій, які мають бути обов'язково передбачені в соціальному пакеті, належать:

- створення безпечних та належних умов праці, з урахуванням вимог охорони праці, результатів атестації робочих місць, наявності Списків № 1 і № 2 (шкідливі/важкі умови праці), положень колективного договору;

-участь у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування (страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, нещасними випадками на виробництві тощо);

-своєчасна та повна виплата заробітної плати, включно з оплатою простоїв, нічних змін, понаднормових робіт та компенсаціями за шкідливі умови;

-соціальні пільги та гарантії, передбачені колективною угодою, зокрема додаткові дні відпочинку, гнучкий графік, доступ до медичних послуг тощо.

Окремим блоком у структурі соціального пакета виступає мотиваційний пакет, який виконує стратегічну функцію залучення, утримання та розвитку персоналу.

Його доцільно поділити на дві взаємопов'язані складові:

1. Конкурентний пакет, що забезпечує привабливість роботодавця на ринку праці. Він включає такі компоненти:

– збереження здоров'я та працездатності: медичні огляди, забезпечення ЗІЗ (засобами індивідуального захисту), участь у страхових програмах, доступ до профілакторіїв чи лікувально-оздоровчих заходів;

– підвищення кваліфікації та розвиток персоналу: оплата навчання, участь у курсах з охорони праці, майстер-класах з новітніх будівельних технологій, навчання майбутніх бригадирів і виконробів;

– організація відпочинку та неформальної взаємодії: корпоративні заходи, виїзні збори, програми сімейної підтримки (наприклад, подарунки дітям працівників);

– матеріальна та моральна мотивація: нагороди, почесні грамоти,

відзначення кращих працівників об’єкта або сезону.

2. Компенсаційний пакет, спрямований на покриття витрат працівників, пов’язаних із виконанням виробничих завдань. Може включати:

- витрати на мобільний зв’язок (наприклад, для виконробів, керівників дільниць, які координують кілька об’єктів);
- оплату транспортних витрат (доїзд на віддалені об’єкти, ротація між змінами на вахтових майданчиках);
- надання службового житла або компенсація оренди (актуально для будівництва в інших регіонах чи за кордоном);
- використання корпоративного транспорту або надання автомобіля з водієм (для логістичних функцій, доставки інженерів на об’єкти).

З позиції працівника, соціальний пакет у будівництві має задовольняти такі базові очікування:

- гідна винагорода за складну фізичну та технічно відповідальну працю, що відповідає ринковим стандартам;
- професійне зростання та підвищення кваліфікації для переходу на вищі розряди, посади виконроба, майстра;
- гарантовані умови праці та безпека, з урахуванням нормативів охорони праці та санітарії;
- підтримка здоров’я та профілактика захворювань, зокрема на об’єктах підвищеної шкідливості;
- допомога у вирішенні особистих і сімейних питань, у т.ч. через програми підтримки в надзвичайних обставинах;
- визнання професійного статусу, що відображається у бонусах, формі, ієрархії на майданчику, статусних привілеях.

Аналіз нинішнього компенсаційного пакета типового будівельного підприємства показує, що більшість немонетарних стимулів прописані лише «для галочки» — у колективному договорі та нормативній базі. На практиці ж вони активуються лише за «доброї» фінансової кон’юнктури, що робить їх слабким мотиватором для працівників будмайданчика, інженерів і управлінців.

Фактично, колективний договір будівельного підприємства передбачає низку соціальних та компенсаційних гарантій, серед яких - черга на службове житло, додаткові дні відпустки за шкідливі умови праці, разові премії за підсумками року чи за виконання особливо важливих робіт, заохочувальні виплати до свят, компенсація транспортних витрат, обов'язкові медичні огляди та матеріальна допомога у разі складних життєвих обставин, однак реалізація більшості з них залежить від фінансового стану підприємства й часто носить нерегулярний характер (додаток Е). Отже, поточний пакет радше формальний: переважна частина пільг «вмикається» тільки за фінансового профіциту, тому очікуваний мотиваційний ефект низький або навіть негативний (люди розчаровуються, коли обіцяне не надають).

Сучасний немонетарний пакет стимулів у будівельній галузі має бути тісно пов'язаний зі стратегією компанії: усі нематеріальні інструменти – від додаткових вихідних і гнучких графіків до професійного навчання та корпоративного житла – мають сприяти прискоренню темпів здачі об'єктів без втрати якості. Ефективний пакет передбачає також заходи для утримання ключових працівників: дефіцит кваліфікованих спеціалістів, таких як майстри, виконроби, головні інженери проєктів, зумовлює потребу у прицільних соціальних ініціативах саме для цих категорій.

Окрему увагу слід приділити зниженню непродуктивних витрат через зменшення простоїв і рівня травматизму. Це досягається шляхом забезпечення безпечних умов праці, впровадження програм профілактики професійних хвороб та медичного страхування. Водночас немонетарні стимули мають формувати необхідну модель поведінки персоналу. Наприклад, запровадження премій або визнання за дотримання термінів будівництва, мінімізацію будівельного браку чи дотримання вимог охорони праці сприяє зростанню відповідальності та мотивації працівників.Для ефективного функціонування такої системи важливо забезпечити прозорість та простоту адміністрування. Витрати на пільги мають бути легко контрольованими з боку HR-відділу та профспілкових структур, що дозволяє не лише уникати надлишкових витрат, а й підвищити довіру до системи

нематеріального заохочення. В табл.3.3 зазначені етапи реалізації рішення FlexChoice соціальних послуг з бальною системою.

Таблиця 3.3

Рішення FlexChoice соціальних послуг з бальною системою

Крок	Суть дії	Приклад для будівництва
1. Каталог послуг	Створити перелік 15-20 опцій, релевантних реальним потребам	медстрахування, ЗІЗ підвищеної якості, гуртожиток/доба в хостелі біля об'єкта, оплата курсів з 3D-Scann/ BIM, спортзал, дітячий табір, ДМС для сім'ї, квитки додому на вахту тощо
2. Оцінка в балах	Кожній опції присвоїти «вартість» (10-30 балів) залежно від її ціни для компанії	ДМС - 30 б., спецодяг преміум - 15 б., курс підйомника - 12 б.
3. Стартовий ліміт	За грейдом/посадою видається початковий банк балів	Робітник 4-го розряду — 60 б.; майстер дільниці — 120 б.; ГІП — 180 б.
4. Індивідуальний вибір	Працівник сам «замовляє» потрібні йому опції в межах ліміту	Один працівник бере гуртожиток + квитки додому, інший - курси та спортзал
5. Корекція 1 р./р.	Раз на рік або після атестації/підвищення розряду ліміт переглядається	Підвищили до бригадира - +20 б.; за порушення ТБ - –10 б.

Перевагами FlexChoice є те, що :

- працівники бачать реальну ціну пільг і відчувають справедливість;

- компанія контролює бюджет: витрати фіксовані через бали;

- система гнучка: легко додавати нові пільги (наприклад, e-Lern для BIM).

- з'являється мотивація до результату: за безпечну роботу, виконання графіка — додаткові бали.

Оскільки працівники самостійно обирають набір пільг та постійно спостерігають прозорі правила їх нарахування, підвищується їхня внутрішня мотивація, а можливість індивідуального комплектування пакета стимулів одночасно полегшує мобілізацію кадрів для сезонних і вахтових проєктів, адже люди коригують пільги під специфічні потреби об'єкта; завдяки тому, що накопичені бали й бонуси втрачаються при звільненні, істотно знижується плинність персоналу, тоді як система заохочень за нульовий травматизм і

дотримання стандартів 5S формує культуру безпеки на будмайданчику, а інвестиції компанії у програми навчання, які працівники обирають самостійно, сприяють цільовому розвитку їхніх компетенцій і зміцненню кадрового потенціалу підприємства.

Процедура вибору представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Приклад формування «кошику» немонетарних стимулів FlexChoice соціальних послуг з бальною системою(фрагмент)

Опція	Ціль	Бали
ДМС (працівник)	Здоров'я	30
ДМС (сім'я)	Лояльність	35
ЗІЗ підвищеного комфорту (захисне взуття, термокуртка)	Безпека	10
Курс «Підвищений розряд зварника»	Кар'єра	12
Квиток додому (вахта)	Соц.підтримка	8
Оплата гуртожитку біля об'єкта (місяць)	Житло	15
Абонемент у спортзал	Здоров'я	6
Подарунок дитині на Новий рік	Соціальна відповідальність	4

Наприклад, монтер 3-го розряду з лімітом 60 балів може взяти ДМС (30 б.), спецвзуття (10 б.) та три квитки додому (3 × 8 б. = 24 б.). Залишається –4 б. → потрібен або перегляд пакета, або вибір дешевших опцій.

Запропоновано впровадження системи індивідуалізованого соціального пакета FlexChoice, який функціонує за принципом добровільного вибору. Компенсаційні елементи, доступні працівникам, ранжуються за їх вартісною значущістю, що враховує реальні витрати компанії на надання кожної окремої пільги (див. додаток Ж). Рівень доступу до пільг визначається у балах, кількість яких корелює з посадовим рангом співробітника. При цьому в межах одного рангу передбачається використання діапазону («вилки») балів, що дає змогу застосовувати інструменти позитивної чи негативної стимуляції залежно від результатів праці або поведінки. Такий підхід дозволяє персоналізувати соціальну підтримку та забезпечити співробітнику можливість самостійно обирати саме ті види пільг, які найбільшою мірою відповідають його потребам

(табл.3.5).

Таблиця 3.5

Вилка балів по рангах посад

Ранг посади	Мінімальна кількість балів	Максимальна кількість балів
1	0	30
2	30	60
3	60	90
4	90	120
5	120	150
6	150	180
7	180	210
8	210	240
9	240	270
10	270	300

У будівельній галузі найресурсомісткі складові немонетарного пакета—накопичувальне пенсійне страхування за рахунок роботодавця, добровільне медичне страхування (для працівника та членів його сім'ї) й оплата стоматологічних послуг—доцільно надавати лише фахівцям і менеджерам щонайменше рівня керівників дільниць, проєктів або виробничих підрозділів, тобто тим, чия експертиза є критичною для своєчасного та якісного завершення об'єктів.

Для новоприйнятих працівників підприємства галузі переважно встановлюють мінімальний ліміт балів (наприклад, 10), що дає змогу користуватися базовими пільгами — передусім корпоративним транспортом, який гарантує безпечне та точне прибуття на будмайданчики. Повний доступ до «кафетерію» соціальних благ активується після успішного проходження випробувального строку, що дає роботодавцю час знизити кадрові ризики й водночас мотивує співробітника швидше інтегруватися в команду.

Після підтвердження кваліфікації працівник обирає персональний набір пільг у межах балів, закріплених за ранґом його посади; усередині кожного ранґу рекомендується запроваджувати «вилку» балів, щоби диференціювати

винагороду залежно від індивідуальних результатів, дотримання вимог безпеки чи участі у критично важливих проєктах.

Прозоре відображення вартості кожної пільги—через особистий кабінет, мобільний застосунок або внутрішній HR-портал—дає змогу працівникові оцінювати не лише грошову зарплату, а й повну вартість соціального пакета, що формує усвідомлену лояльність і підвищує утримання кадрів.

Загалом, використання моделі «кафетерію» в будівництві забезпечує:

- гнучкість - кожен співробітник конструює власний пакет пільг, узгоджений з життєвими пріоритетами (вахтовість, сімейний статус, здоров'я);
- економічну керованість - роботодавець жорстко контролює сукупні витрати, прив'язуючи пільги до балів і ранґів;
- підвищення продуктивності — стимулює безпечну поведінку, своєчасне виконання графіків і низький рівень браку через бонусні бали й добровільні програми преміювання;
- зниження плинності — працівники цінують накопичені бали та привілеї, які втрачають під час звільнення;
- посилення бренда роботодавця — прозорий і гнучкий соціальний пакет стає конкурентною перевагою на ринку праці дефіцитних будівельних спеціальностей.

У такий спосіб вибір соціальних благ FlexChoice стає системним інструментом стратегічного управління людськими ресурсами, що підвищує стійкість та ефективність будівельних підприємств в умовах зростаючої конкуренції та технологічних змін.

Висновки до розділу 3

У дисертаційній роботі удосконалено організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій, логічно вибудуваний у п'ять взаємопов'язаних блоків - інституційний, економічний, організаційний, інформаційно-технологічний і соціально-партнерський, що інтегрує як класичні, так і додаткові (екологічні, соціально-трудові, громадянські та антикризові) рівні

КСВ; сформовано антикризовий контур системи, який через фонди підтримки мобілізованих працівників, програми релокації, плани раннього попередження та Employee Assistance Programs дає змогу мінімізувати соціальні й виробничі ризики у воєнний період; розроблено цифровий інструментарій ESG-репортингу на базі IoT-сенсорики, VR-тренінгів і блокчейн-аудиту ланцюгів постачання, що забезпечує безперервний моніторинг KPI соціальних гарантій і максимальну прозорість для стейкґолдерів; а також запропоновано методику етичної верифікації субпідрядників за стандартом ISO 20400 та «білими» реєстрами постачальників, яка, на відміну від традиційних аудитів, містить цифрове трасування матеріалів і трудових практик.

Запропонована методика впровадження ESG-практик (екологічних, соціальних та управлінських) для будівельних підприємств є важливим елементом їхньої стратегії сталого розвитку. Вона сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності будівельних компаній, а й зміцненню їхньої репутації серед інвесторів, споживачів та суспільства загалом. Імплементація цих принципів дозволяє зменшити екологічні ризики, поліпшити соціальні умови та досягти ефективного управління, що є основою для довгострокового розвитку підприємств у будівельній галузі.

Механізм впровадження ESG передбачає інтеграцію сталих бізнес-практик в діяльність компанії, що включає не лише забезпечення відповідності нормативним вимогам, але й активну участь у покращенні соціальної інфраструктури, охороні навколишнього середовища та розвитку трудових відносин. Важливими елементами є прозорість управлінських процесів, соціальна відповідальність в управлінні персоналом, а також сприяння розвитку місцевих громад і партнерських відносин з іншими організаціями.

Розроблено модель забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств, побудовану на п’ятиблочній структурі (інституційний, економічний, організаційний, соціально-партнерський та інформаційно-технологічний блоки), яка інтегрує розроблений авторський інструмент FlexChoice (індивідуалізований

соціальний пакет на цифровій платформі), передбачає механізми антикризової та військової відповідальності, розширює CSR-піраміду, запроваджує цифровий ESG-моніторинг і відповідає вимогам стандартів ISO 26000, ISO 45001, GRI, BREEAM/LEED та Директиви ЄС 2024/1760.

Практична значущість проявляється у здатності моделі знизити операційні витрати (за рахунок енергоефективності), зменшити соціальні ризики (через гнучкі програми підтримки персоналу) та підвищити конкурентоспроможність компаній на ринку післявоєнної відбудови. Доцільність впровадження підтверджується нормативними імперативами ЄС щодо належної перевірки (due diligence), а також потребою українських забудовників відповідати вимогам міжнародних донорів та інвесторів, які вкладають кошти в «зелені облігації» (green-bond-інвесторів). Комплексне інтегрування запропонованих елементів не лише модернізує систему соціальних гарантій, а й створює фундамент для сталого, інклюзивного та кліматично нейтрального відновлення будівельної галузі України.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дисертаційного дослідження, можна сформулювати низку ключових висновків щодо теоретико-методологічних та прикладних аспектів забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ будівельних підприємств в сучасних умовах воєнних та післявоєнних трансформацій в Україні:

1. Дослідження показало, що сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності значно еволюціонувала, перетворившись з ідеї мінімального втручання бізнесу в соціальні процеси на інтегрований стратегічний підхід. В роботі було теоретично обґрунтовано та розширено класичну піраміду КСВ А. Керролла, доповнивши її чотирма новими рівнями: екологічної, соціальної, громадянської та антикризової (військової) відповідальності. Такий розширений підхід дозволив адекватно врахувати специфіку виробничих галузей, зокрема будівельної, а також складні умови воєнного часу та післявоєнного відновлення. У результаті було сформульовано поглиблене авторське визначення КСВ, яка трактується як інтегрована у корпоративну стратегію багаторівнева управлінська концепція, що добровільно й системно поєднує вісім типів зобов'язань (економічні, правові, етичні, філантропічні, екологічні, соціальні, громадянські та антикризові) задля досягнення балансу між максимізацією прибутку та забезпеченням довгострокового суспільного добробуту через прозору поведінку та активну взаємодію з усіма стейкхолдерами.

В рамках дослідження було визначено місце та роль соціальних гарантій у системі КСВ. Запропоновано розглядати їх як нормативно закріплений державний і корпоративний інструмент, що інтегрується у стратегію підприємства через різноманітні системи добровільного й обов'язкового страхування (медичного, пенсійного, від безробіття), а також через механізми матеріального та житлового забезпечення. Такий підхід має подвійний позитивний ефект: по-перше, він суттєво підвищує добробут працівників та знижує соціальні ризики, а по-друге, сприяє формуванню міцних партнерських

взаємин між бізнесом, державою та суспільством, що є критично важливим для досягнення Цілей сталого розвитку.

2. Дослідження теоретичних аспектів генезису та економічної природи категорії *поняття «організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій» та дозволило уточнити його трактування* як систему взаємопов'язаних принципів, методів, важелів та інструментів, що добровільно застосовуються підприємством для імплементації соціально-відповідальної поведінки. Розроблено п'ятикомпонентну структуру організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у системі КСВ, яка включає організаційні, економічні, фінансові, нормативно-правові та комунікаційно-контрольні інструменти. Даний механізм забезпечує повний цикл реалізації соціальних програм - від планування і фінансування до моніторингу та коригування.

3. Удосконалено методичний інструментарій оцінювання стану забезпечення соціальних гарантій на підприємствах. Розроблено трирівневу ієрархічно-індексну модель із таксономічною логікою групування показників, в якій для кожного з п'яти тематичних кластерів (оплата праці, соціальне страхування і медичне забезпечення, умови праці та безпеки на робочому місці, професійний розвиток персоналу та соціальна підтримка) сформовано критеріальні показники, що дозволяють розрахувати локальні індекси, які ієрахічно агрегуються в інтегральний показник за допомогою таксономічних ваг. Розроблено інтерпретаційну шкалу, яка дає змогу ранжувати підприємства від «критичного» до «еталонного» рівня виконання гарантій і фіксувати динаміку змін. Така оцінка дозволяє виявляти критичні точки ризику, пріоритезувати інвестиції в соціальний розвиток і забезпечувати ефективне управління людським капіталом, що підвищує довіру стейкхолдерів, стимулює залученість працівників і сприяє довгостроковій стабільній роботі підприємств. Рекомендовано поєднувати ієрархічно-індексну модель з іншими аналітичними методами, що дозволить приймати більш виважені управлінські рішення.

4. Для комплексної оцінки функціонування цього механізму побудовано модель прикладного діагностичного базису, яка передбачає структуровану сукупність взаємопов'язаних етапів, включаючи правовий аналіз, оцінку соціально-економічного середовища, вивчення внутрішньокорпоративних політик, ідентифікацію індикаторів ефективності, дослідження очікувань стейкхолдерів та аналіз потенційних ризиків. Запропонована модель забезпечує багатовекторну, практико-орієнтовану оцінку стану реалізації соціальної політики підприємства, дозволяючи здійснювати її порівняльний аналіз у динаміці, виявляти зони дисбалансу, формулювати цільові управлінські рішення та адаптувати механізм соціальних гарантій до сучасних умов господарювання.

5. На основі запропонованого діагностичного базису та ієрархічно-індексної моделі з таксономічною логікою групування показників проведено комплексний аналіз рівня дотримання соціальних гарантій на будівельних підприємствах. Для дослідження використано дані п'яти вітчизняних будівельних компаній за період з 2020 по 2024 роки. Результати розрахунків інтегрального індексу соціальних гарантій (Ізаг) свідчать, що українські будівельні підприємства демонструють переважно високий та середній рівні соціального захисту, хоча між окремими компаніями існують помітні відмінності. Незважаючи на повне охоплення працівників обов'язковими програмами соціального страхування, добровільні компоненти соціального пакету здебільшого знизилися до критично низьких рівнів. Це створює зону ризику для стабільності кадрового потенціалу галузі.

Загалом у секторі спостерігається дисбаланс між внутрішніми КСВ-ініціативами (охорона праці, екологічна безпека, навчання) та зовнішніми (благодійність, відбудова), що вимагає повернення до системних інвестицій у довгострокові соціальні стандарти. Аналіз колективно-договірного регулювання в будівельній галузі виявив проблему системної деінституціоналізації трудових відносин в Україні, що проявляється у спаді кількості зареєстрованих колективних договорів по всій економіці, що є тривожним сигналом для соціального діалогу та захисту трудових прав.

Застосування методу «дерева відмов» дозволило виявити ключові першопричини потенційних порушень соціальних гарантій, серед яких: нестабільність грошових потоків, недостатня інтеграція цифрових систем моніторингу умов праці, обмежене фінансування добровільного медичного та пенсійного страхування, а також нерегулярність внутрішніх аудитів з охорони праці.

6. Проведене експертне оцінювання стану забезпечення соціальних гарантій підтвердило фрагментарний характер їх реалізації у більшості українських будівельних компаній, де системні підходи до КСВ все ще перебувають на стадії формування. Хоча своєчасна оплата праці та безпечні умови праці є найвагомішими для працівників, спостерігається системна диспропорція між задекларованими принципами КСВ та фактичним станом справ. Це вимагає негайного управлінського втручання та перегляду національних галузевих стандартів соціальних гарантій для забезпечення довгострокового соціального захисту.

7. У дисертації поглиблено конструкцію організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій, який репрезентовано у вигляді п’яти взаємозалежних блоків — інституційного, економічного, організаційного, інформаційно-технологічного та соціально-партнерського. Запропонована архітектоніка синтезує класичні та розширені (екологічні, соціально-трудові, громадянські й антикризові) рівні корпоративної соціальної відповідальності, що зумовлює системну інтеграцію соціальних гарантій у стратегічне управління будівельними підприємствами. Створений антикризовий контур — через фонди підтримки мобілізованих працівників, програми релокації, протоколи раннього попередження та Employee Assistance Programs — мінімізує соціальні та виробничі ризики в умовах війни. Запропоновано впровадити цифровий інструментарій ESG-репортингу на базі IoT-сенсорики, що забезпечує безперервний моніторинг ефективності механізму соціальних гарантій і максимальну прозорість для стейкґолдерів.

8. У роботі обґрунтовано та запропоновано конкретні напрями впровадження ESG-практик у діяльність вітчизняних будівельних підприємств, адаптовані до воєнних та післявоєнних умов. Розроблено концептуальну схему їх імплементації, що поетапно охоплює передпроєктну екологічну оцінку, соціальне залучення громад, корпоративний контроль та нефінансову звітність. Обґрунтовано алгоритм оцінювання рівня реалізації ESG із системою кількісних і якісних індикаторів, цифровим маркуванням даних та управлінським зворотним зв'язком. Запропонована методика впровадження ESG-практик для будівельних підприємств включає інструментарій для визначення середовищного, соціального та корпоративного впливу компаній, а також адаптацію існуючих підходів до нових умов. Запропонована методика є основою для покращення рівня впровадження ESG-практик українськими компаніями в умовах війни.

9. Розроблено та пройшов апробацію методико-прикладний інструментарій формування індивідуалізованого соціального пакета FlexChoice, який ґрунтується на комплексній оцінці посад та забезпечує багатовимірну диференціацію соціальних гарантій відповідно до реального внеску працівників та їхнього права на вибір пріоритетних соціальних послуг. Такий підхід сприяє підвищенню внутрішньої справедливості, прогнозованості соціальної політики підприємства, зростанню задоволеності персоналу та зниженню плинності кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bowen, H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row, 1953. 276 c.

2. Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J. Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*. 2007. Vol. 32(3). P. 836–863. DOI: https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678.

3. Baden D. A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Vol. 1. Art. No. 8. URL: https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0008-2.

4. Bhattacharya C.B., Sen S., Korschun D. Using corporate social responsibility to win the war for talent. MIT Sloan Management Review. 2008. Vol. 49(2). Pp. 37–44. URL: https://shop.sloanreview.mit.edu/store/using-corporate-social-responsibility-to-win-the-war-for-talent.

5. Weber, M. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Company-Level Measurement Approach for CSR. European Management Journal/ 2008. Vol.26(4). P.247–261.

6. Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38(3). P. 268–295. DOI: https://doi.org/10.1177/000765039903800303

7. Kotler P., Lee N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken: Wiley, 2005. 320 p.

8. Marler J. H., Boudreau J. W. An evidence-based review of HR analytics. *International Journal of Human Resource Management*. 2017. Vol. 28, №1. P. 3–26.

9. Matten D., Moon J. "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for understanding CSR in Europe. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, №2. P. 404–424.

10. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits // *The New York Times Magazine*. 13 Sept. 1970.

11. Carroll A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4(4). P. 497–505. DOI: https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296

12. Garriga, E., Mele, D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*. 2004. Vol. 53. P. 51–71. DOI: https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34

13. ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility. International Organization for Standardization. Geneva. 2010. URL: https://www.iso.org/standard/42546.html

14. Davis, K. The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities," *Academy of Management Journal*. 1973. №1. P.312-322.

15. Davis, K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?" *California Management Review*. 1960. №2 (Spring). P. 70-76.

16. Wallich, H. C., Levitan, E. L., & Konvitz, M. R. (1970). *The Modern Corporation and Social Responsibility*. Harper & Row. 160 p.

17. Friedman, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. September 13, 1970. P. 122–126URL: https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html

18. Frederick, W. C. From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*. 1994. Vol. 33(2). P. 150–164. DOI: https://doi.org/10.1177/000765039403300202

19. Freeman, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. 276 p. URL: https://www.cambridge.org/core/books/strategic-management/D66E623F45E0B6473D35470A742B2844

20. Dyllick, T., Hockerts, K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2002. Vol. 11(2). P. 130–141. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.323

21. Carroll, A. B. The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*. 1998. Vol. 100(1). P. 1–7. DOI: https://doi.org/10.1111/0045-3609.00008

22. Баюра Д. О. Соціальна відповідальність як інструмент удосконалення корпоративного управління в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27(1). С. 204–210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2012_27%281%29__27

23. Буковинська, М. П. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор розвитку бізнесу та суспільства. Формування ринкових відносин в Україні, 2016. №5. С. 8-11.

24. Глєбова А. О., Маховка В. М., Шулигін С. А. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності: формування та реалізація. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22№Ч.1. С. 52–57.

25. Kalina I. Organizational and economic mechanism of corporate management of enterprises in the field of cyber security in conditions of economic uncertainty. International security studios: managerial, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects. International collective monograph. Volume I. Zenodo, 2024. P.230-261. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10820567

26. Ushenko N., Blyzniuk V., Dniprov O., Ridel T., Kurbala N. Strategic priorities for the formation of social responsibility of business. *Entrepreneurship and Sustainability Issues.* 2021. Vol. 8(4). Pp. 641–653. DOI: https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(39).

27. Андріяш В., Верба С. Теоретичні підходи до змісту та сутності поняття «корпоративна соціальна відповідальність». *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 2(68). С. 7–11. DOI: https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-1.

28. Бєлєнкова, О.Ю., Локтіонова Я.Ф. Теоретико-методологічні аспекти дослідження корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. №1 (16). С. 93-98. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.16-14

29. Конспект лекцій з дисципліни «Соціальна відповідальність» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 071 «Облік і оподаткування» / Укл.: Будько О.В., Брежнєва-Єрмоленко О.В. Кам'янське: ДДТУ, 2022. 114 с.

30. Вітковська І. М. Соціальна відповідальність: теоретичний аспект аналізу. Вісник Харківського аціонального університету імені В. Н. Каразіна. 2011. № 948. С. 45–48. С.47

31.Денисенко Л.О., Заєць Т.О. *Вплив корпоративної соціальної відповідальності на корпоративне управління*. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 5(1). С. 134–136.

32. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.; за наук. ред. А. М. Колота. Київ. 2012. 501 с.

33. Левицька С.О. Соціальна складова підприємницької діяльності як об'єкт обліку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка».* 2014. Вип. 26. С.114-118

34. Охріменко О. О., Іванова Т. В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. НТУ України «Київський політехнічний інститут». 2015. 151 с.

35. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «Europe-2020»). Український соціум. 2013. № 2. С.163-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2013_2_14

36. Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Brussels : European Commission, 2001. 37 p. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf

37. Simon Z., Sabapathy J., Dossing H., Swift T. Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action. January. 2003. 120 p.

38. Мазуренко В., Засенко О. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. Ефективна економіка. 2012. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_17.

39. Денисенко Л., Заєць Т. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на корпоративне управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 5(1). С. 134–136.

40. Bhattacharya C.B., Sen S., Korschun D. Leveraging Corporate Responsibility: The Stakeholder Route to Maximizing Business and Social Value. Cambridge University Press, 2011. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9780511920684.

41. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. № 89(1–2). Pp. 62–77.

42. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review. 2006. Vol. 84(12). Pp. 78–92. URL: https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility.

43. Global Reporting Initiative. The GRI Standards. URL: https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/.

44. Колот А.М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів. Економіка України. 2014. № 3(628). С. 70–82.

45. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. Демографія та соціальна економіка. 2011. № 1(15). С. 39–46.

46. Березюк К.М. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності в контексті зміни пріоритетів ведення бізнесу. *Управління економікою: теорія та практика:* Зб. наук. пр. Київ: ІЕП НАНУ, 2017. С. 166–176.

47. Згалат-Лозинська Л.О., Головач Н.В. Напрями підвищення обґрунтованості соціально-трудових нормативів як інструмент реалізації концепції гідної праці. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 49. С. 141–145. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.49-23.

48. Бєлєнкова О.Ю. Корпоративна соціальна відповідальніть як складова сталого розвитку будівельного підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. № 2(52). С. 240–249. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).240-249

49. Локтіонова Я.Ф., Мацапура О.В., Моголівець А.А. Корпоративна соціальна відповідальність в системі економічної безпеки будівельного підприємства. *Будівельне виробництво.* 2024. № 78. С. 103–109. DOI: https://doi.org/10.36750/2524-2555.78.103-109

50. Ушенко Н.В., Кожем'якіна С.М., Тупіка А.С. Соціальні інновації та соціальна відповідальність: як людський чинник впливає на сталий розвиток міста. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2024. № 2(14). С. 439–447. DOI: https://doi.org/10.32750/2024-0239.

51. Згалат-Лозинська Л.О. Забезпечення соціальних гарантій як складова корпоративної відповідальності будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. № 3(52). С. 158–169. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).158-169.

52. Наконечна Я. В., Рибалка А. Л. Financial support of state social guarantees in Ukraine. 2020. 207 p.

53. Валецька О. В. Міжнародні (універсальні) соціальні стандарти захисту окремих вразливих верств населення. Права.ua. 2023. № 4. Ч.2. С.202-212.

54. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України № 2017-III від 05.10.2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14 (дата звернення: 07.07.2024).

55. Про Державний бюджет України на 2024 рік : Закон України № 3460-IX від 09.03.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-20#n11 (дата звернення: 07.07.2027).

56. Лібанова Е. М. Ринок праці: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 224 с.

57. Головня О. М. Соціальні гарантії як джерело підтримки економічної безпеки України. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 23. С. 41–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_23_12 (дата звернення: 07.07.2025).

58. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 07.12.2024).

59. Загальна декларація прав людини, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 10.12.1948. Стаття 25. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declhr.shtml (дата звернення: 07.07.2025).

60. Європейська соціальна хартія (переглянута): Рада Європи. Страсбург, 1996. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062 (дата звернення: 07.12.2024).

61. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / А. М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2009. 711 с.

62. Середюк К. Корпоративна соціальна відповідальність будівельних підприємств: стан, тенденції розвитку та політика впровадження. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2022. №2(50). С.130–136. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50(2).130-136

63. Лич В., Середюк К. Ефективність організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-163.

64. Середюк К.В. Механізми впливу факторів на реалізацію КСВ у будівельному секторі: моделювальний підхід. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Вип. 4 (76), 2024. С.32-37

65. Хринюк О. С., Дергалюк М.О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм". Економічний вісник Національного

технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2017. № 14. С. 267–274. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_14_43.

66. Лузан Ю. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретико-методологічний аспект. Економіка АПК. 2011. № 2. С. 3–12.

67. Грішнова О. А., Василик О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2008. Вип. 6. С. 22–27.

68. Kalina I.I., Yeremenko Yu. O. Social responsibility of the advertising business of Ukraine in the new realities of social and entrepreneurial perception of transformational processes. Functioning of the Ukrainian media during martial law in Ukraine : Scientific monograph. Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-270-8-5

69. Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шебаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону : монографія / за ред. проф. О. Ю. Єрмакова. Миколаїв : Вид-во МДАУ, 2009. – 232 с.

70. Лисенко Ю., Єгоров П. Організаційно-економічний механізм управління підприємством. *Економіка України*. 1997. № 1. С. 86–87.

71. Біла С.О. Соціально-інституціональні складові антикризової політики Економічний вісник університету. Переяслав-Хмельницький : Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди, 2010. С. 249–253.

72. Бондар В. Ю. Сутність поняття «організаційно-економічний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства». Ефективна економіка. 2018. № 8. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6503 (дата звернення: 19.07.2024).

73. Бондаренко Ю. Теоретичні підходи до визначення поняття «організаційно-економічний механізм». Social Development and Security. 2024.

Vol. 14. №6. С.105-111. URL: https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/download/762/986/

74. Грішнова О. А., Василик О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. Вісник Прикарпатського університету. Сер.: Економіка. 2008. Вип. 6. С. 22-27.

75. Новак Н.Г., Гаценко С. В. Організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства у змінному середовищі. Економіка. Менеджмент. Бізнес. № 3 (2014) С.117-123

76. Пуцентейло, П. Р. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку м'ясного скотарства. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 3 (117). С. 80-86.

77. Сидоренко Ю. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення стійкого розвитку підприємств міського наземного електротранспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 223-228

78. Хоменко І., Волинець, Л., Горобінська, І. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2023. №(1) С.86-92. https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-11

79. Шаманська О.І. Дослідження інструментарію організаційно-економічного механізму розвитку спиртової промисловості України. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. С.651-656

80. Юрченко А.Ю. Формування організаційно-економічного механізму розвитку і безпеки регіону. Причорноморські економічні студії. Вип. 7. 2016. С.197-201

81. Ілляшенко Н. С., Росохата А. С. Формування організаційно-економічного механізму прогнозування перспективних напрямів інноваційного розвитку промислового підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 1. URL: доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_32.

82. Середюк К.В. Соціальні гарантії в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств: економічний механізм забезпечення.

Вісник Сумського національного аграрного університету. 2024. № 3(99). С. 10–14. https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.2

83. Смачило В.В., Баляба В.О. (2020). *Принципи та фактори формування корпоративної соціальної відповідальності в будівництві*. Будівельне виробництво, 77, 108–114

84. Мамонов К.А., Грицьков Є.В., Величко В.А. (2021). *Організаційно-економічний механізм управління стейкхолдерами будівельних компаній: сутність, структура й інформаційний захист*. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики, 2 (37), 362–374

85. Лаврухіна К.О. (2023). *Особливості раціонального використання інноваційно-інвестиційних кластерів будівельних підприємств за умови релокації бізнесу*. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 50 (2), 69–77

86. Стоянець Н., Ткаченко В. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність та прибутковість компаній: концепція модеруальної функції репутації фірми та доступу до капіталу. Bulletin of Sumy National Agrarian University, 1 (93), 46–51.

87. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» № 2017-III від 05.10.2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14

88. Фрадинський О. А. Фінансово-економічний механізм забезпечення соціальної безпеки в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 31–38.

89. Жаворонок А. В., Лопащук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті економічної безпеки держави. Економічний простір. 2024. № 189. С. 253–258.

89. Чупріна М. О. Corporate Social Responsibility: Global and Ukrainian Experience; Ways of Mass Implementation / М. О. Чупріна. 2023. С. 25–31.

90. Марич М., Мартинюк А. Роль профспілок у підтриманні належного рівня життя працівників. Economy & Society. 2021. № 29. С. 44–50.

91. Онишко І. В. Адресна соціальна допомога: теоретичні та практичні аспекти / І. В. Онишко // Humanitas. – 2024. – Т. 5, № 2. – С. 96–103.

92. Сушко Г.М. Механізми публічного управління соціальними видатками. Механізми публічного управління. 2024. № 1. С.54–61

93. Гриценко Г. Цифровізація соціальних послуг: проблеми й можливості. Актуальні проблеми права. 2024. №47(1). С.36–48.

94. Герасименко Г. В. Соціальні інвестиції підприємств: проблеми та перспективи розвитку в Україні / Г. В. Герасименко // Вісник ХНУ. – 2010. – № 6(2). – С. 130–133.

95. Іванова Т. КСВ у контексті «зеленої» економіки / Т. Іванова // Економіка та організація управління. – 2023. – № 3. – С. 22–29.

96. Крамар О. Вплив КСВ на формування корпоративної культури. Молодий учений. 2022. № 12(110). С. 113–117.

97. Campbell J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of CSR // Academy of Management Review. 2007. Vol. 32, №3. P. 946–967.

98. Putnam R. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy / R. Putnam. Princeton: Princeton University Press, 1993.

99. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business . Oxford: Capstone, 1997.

100. Brown H. S., de Jong M., Lessidrenska T. The rise of the Global Reporting Initiative as a case of institutional entrepreneurship. Environmental Politics. 2009. Vol. 18, №5. P. 720–737.

101. Kell G. The Global Compact: Selected experiences and reflections // Journal of Business Ethics. 2005. Vol. 59, №1/2. P. 69–79.

102. Castka P., Balzarova M. ISO 26000 and supply chains – On the diffusion of the social responsibility standard. International Journal of Production Economics. 2008. Vol. 111. №. 2. P. 274–286.

103. Farnsworth K., Irving Z. Social Policy in Times of Austerity: Global Economic Crisis and the New Politics of Welfare. Bristol: Policy Press, 2015.

104. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business and Society. 1999. Vol. 38, № 3. P. 268–295.

105. Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C. Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. New Haven: Yale University Press, 2007.

106. Andreas G. Scherer, Guido Palazzo. The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance and Democracy. Journal of Management Studies. 2011. Vol. 48, №4. P. 899–931.

107. Aga O. O., Shabbir S. Corporate Social Responsibility: The Role of Government in Promoting CSR. Frontiers in Environmental Science. 2023. Vol. 11.

108. Wang Q., Dou J., Jia S. A Meta-Analytic Review of Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance. Journal of Business Ethics. 2016. Vol. 138, №2. P. 255–286.

109. Maréchal C., Moatti V. Value of Corporate Social Responsibility for Multiple Stakeholders and Financial Performance. Industrial Marketing Management. 2022. Vol. 102. P. 74–90.

110. Pustokhin D., Pustokhina I. National Models of Corporate Social Responsibility: Comparative Analysis. Intellect. Innovations. Investments. 2020. Vol. 5, №5. P. 93–103.

111. Zlenko A., Isaikina O. Features of Corporate Social Responsibility of Business in Ukraine. University Economic Bulletin. 2020. Vol. 46. P. 115–127.

112. Tkal Y.et al. Corporate Social Responsibility in Ukraine as a Tool for Sustainable Development. Grassroots Journal of Natural Resources. 2025. Vol. 8, №1. P. 566–582.

113. Martin Loosemore & Benson T. H. Lim *Linking Corporate Social Responsibility and Organizational Performance in the Construction Industry*. *Construction Management and Economics*, 2016. 35(3), P.1–16

114. Marler J.H., Boudreau J.W. (2017). *An evidence-based review of HR analytics*. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26

115. Loosemore M., Lim B. T. H. Linking Corporate Social Responsibility and Organizational Performance in the Construction Industry. Construction Management and Economics. 2016. Vol. 35, №3. P. 1–16.

116. Samuel F. Retention Strategies for Project-Based Construction Workers: The Role of Career-Family Balance Initiatives. 2024.

117. Caffrey L., Munro E. A systems approach to policy evaluation // Evaluation. – 2017. – Vol. 23, № 4. – P. 463–478.

118. Marler J.H., Boudreau J.W. An evidence-based review of HR analytics // International Journal of Human Resource Management. – 2017. – Vol. 28, № 1. – P. 3–26.

119. United Nations Development Programme. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises in Ukraine. – UNDP Ukraine, 2023.

120. Vyshnovetska S.V. et al. Legal Regulation of Labour Relations in the Conditions of Martial Law in Ukraine. Work Organisation, Labour & Globalisation. 2024. Vol. 18, № 2. P. 219–235.

121. OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. OECD Publishing, 2025.

122. International Labour Organization. Global Wage Report 2024-25: Addressing Income Inequalities in the Labour Market. 2024.

123. Семикіна М.В., Смутчак З.В. Концептуальні засади модернізації системи соціально-трудових відносин в Україні. Демографія та соціальна економіка. 2020. № 3(41). С. 112–125.

124. Соціально-трудові відносини: проблеми гармонізації : колективна монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека, Ю. Д. Петров ; за ред. М. В. Семикіної. Кіровоград : КОД, 2012. 300 с.

125. Коленда Н.В. Соціальний діалог: сутність, оцінка дієвості та напрями активізації. Луцьк : Терен, 2014. 192 с.

126. Городецька Л.О., Шаргородська І.І. Методи оцінки стану соціально-трудових відносин на підприємстві. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2021. Вип. 27. С. 242–247.

127. Семикіна М.В. Соціальна відповідальність та трудові відносини: необхідність комплексного регулювання. Український соціум. 2021. 3(76). С. 42–

53.

128. Калініченко І.О. Роль соціального діалогу у формуванні сучасної моделі трудових відносин. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41. С. 88–94.

129. Коваленко Р.І., Денисюк М.О. Правове регулювання соціального діалогу в Україні: сучасні виклики та перспективи вдосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Вип. 43. С. 85–95.

130. Семикіна М.В., Смутчак З.В., Пасєка С.Р. Сучасна теорія соціально-трудових відносин: курс лекцій. Кропивницький : КНТУ, 2020. 236 с.

131. Гармонізація соціально-трудових відносин / [авт. Кол.]; за ред. д.е.н. М.В. Семикіної. – Кропивницький : КНТУ, 2020. – 236 с.

132. Аліменко О.Ю. Адаптація трудового законодавства України до європейських стандартів соціального забезпечення. Соціальне право. 2023. № 9. С. 45–56.

133. Марченко О. В., Бондаревська К. В. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в контексті соціальної безпеки держави. Проблеми економіки. 2019. № 3. С. 255–262.

134. Павловський А. М. Аналіз трансформації трудового законодавства України на відповідність праву ЄС. Право України. 2025. № 2. С. 62–71.

135. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с.

136. Середюк К.В. Методичні підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємств України. Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки. 2019. Вип.58(2). С.64-70. URL: https://doi.org/10.32689/2523-4536-2019-02/58-64-70

137. Maon F., Lindgreen A., Swaen V. Designing and implementing CSR: An integrative framework Journal of Business Ethics. – 2009. Vol. 87, No. 1. P. 71–89.

138. Гарлицька Д., Сущенко О. Від корпоративної соціальної відповідальності до ESG-принципів ведення бізнесу – шлях до кліматичних

фінансів. Ринок цінних паперів. 2016. № 5–6. С. 61–68.

139. Chanysheva G., et al. Minimum wage in the system of state social guarantees: International comparative-legal experience // Amazonia Investiga. 2023. Vol. 12, No. 62. P. 168–174.

140. Edmans A. The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for CSR // Academy of Management Perspectives. 2012. Vol. 26, No. 4.

141. Helms M. M., Nixon J. Exploring SWOT analysis – where are we now? // Journal of Strategy and Management. 2010. Vol. 3, No. 3. P. 215–251.

142. Лагодієнко О. В. Формування оптимальної системи індикаторів якісної оцінки ESG діяльності підприємств: теорія, методологія, практика : дис. … д-ра екон. Наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами екон. Діяльності). Одеса : Одеський національний технологічний університет, 2025. 442 с.

143. Теребій А. А. Імплементація міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах : дис. … канд. Екон. Наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами екон. Діяльності). Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2024. 200 с.

144. Abu Ayyash A. H., Saadon M. S. I., Nordin N., Othman M. R. The impact of implementing ISO 26000 on firms' performance: the mediating role of corporate governance. International Journal of Professional Business Review. 2023. Vol. 8, № 10. P. 1–22. DOI: 10.26668/businessreview/2023.v8i10.1042.

145. Потрашкова Л. В. Моделювання соціально відповідальної діяльності підприємства : дис. … д-р філософії : 073 – менеджмент / Харків. Нац. Екон. Ун-т ім. С. Кузнеця. Харків, 2021.

146. Національний інститут стратегічних досліджень. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні: аналітична записка. 14 травня 2024 р. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v

147. ДСТУ ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT) Настанови щодо

соціальної відповідальності. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 160 с.

148. ДСТУ ISO 45001:2019 (ISO 45001:2018, IDT) Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 44 с.

149. Ashrafi M., Magnan G. M., Adams M., Walker T. R. Understanding the conceptual evolutionary path and theoretical underpinnings of corporate social responsibility and corporate sustainability // Sustainability. 2020. № 12 (3). 760 p.

150. Бєлєнкова О., Локтіонова Я. Теоретико-методологічні аспекти дослідження корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 1(16). С. 93–98. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.16-14.

151. Вдовин М.Л. Методи статистичного моделювання економічних процесів: критичний огляд. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2023. № 38. С. 79-84

152. Корпоративна соціальна відповідальність: Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. Для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-професійної програми «Промисловий маркетинг» / укладач: М.О. Чупріна. Київ: КПІ ім.Ігоря Сікорського. 2023. 138 с. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0083f4a7-2adf-464f-9bc8-557f609fa11d/content

153. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник/ О. Гирик, О.Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк; за заг.ред. .С. Смовженко, А.Я. Кузнєцової. Київ: УБС НБУ, 2009. 352 с.

154. Куцик В. І., Мойсеєнко І. В. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2018. № 3 (40). С. 92–99. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/594532.pdf

155. Лич В.М., Середюк К.В. Ефективність організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*.

2024. №70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-163

156. Serediuk K. Diagnostic basis of the economic mechanism of social guarantees in the system of corporate responsibility of enterprises. Journal «Scientific review». Vol. 7 № 99. 2024. P.6-19. DOI 10.26886/2311-4517.7(99)2024.1

157. Середюк К.В. Соціальні гарантії в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств: економічний механізм забезпечення. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2024. № 3(99). С. 10–14. https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.2

158. Serediuk K. An assessment of social guarantee effectiveness in construction enterprises. Innovative solutions in modern science. Vol.3(67). 2025 DOI 10.26886/2414-634X.3(67)2025.2 URL: https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2727/2652

159. Середюк К.В. Перспективи розвитку економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у будівельній галузі. ІІ Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А. Семенець-Орлова (гол. Ред.), І. І. Каліна (заст. Гол. Ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. І відп. Ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. С.450-453.

160. Смачило В.В., Баляба В.О. Оцінка соціальної відповідальності будівельних підприємстві. Економіка:реаліїчасу.2015. №6. С.162–169.

161. Kalina I. Organizational and economic mechanism of corporate management of enterprises in the field of cyber security in conditions of economic uncertainty. International security studios: managerial, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects. International collective monograph. Volume I. Zenodo, 2024. P.230-261. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10820567

162. Шиманська О., Петрук Н. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-92

163. Згалат-Лозинська Л.◦О. Державне регулювання інноваційної

діяльності в будівництві: теорія, методологія, стратегія розвитку : монографія. Київ : «ДКС-Центр», 2020. 470 с.

164. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. Відомості Верховної Ради УРСР. 1971. № 50. Ст. 375.

165. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 р. № 3356-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text (дата звернення: 30.03.2025)

166. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23 грудня 2010 року № 2862-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text дата звернення: 28.03.2025)

167. Галузева угода у будівництві на 2021–2023 роки : укладена між профспілкою працівників будівництва і промисловості будматеріалів України та Національною спілкою будівельників України. Київ, 2021. URL: https://fpsu.org.ua (дата звернення: 28.03.2025)

168. Про оплату праці : Закон України від 24 берез. 1995 р. № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 28.03.2025)

169. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 23 вересня 1999 р. № 1105-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text (дата звернення: 28.03.2025)

170. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text (дата звернення: 28.03.2025)

171. Про охорону праці : Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text (дата звернення: 28.03.2025)

172. ДБН А.3.2-2-2009 Система стандартів безпеки праці. Охорона праці і промислова безпека у будівництві. Основні положення (НПАОП 45.2-7.02-12). Київ : Мінрегіонбуд України, 2009. (зі змінами та доповненнями) URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=25399 (дата

звернення: 15.04.2025)

173. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21 березня 1991 р. № 875-XII. (зі змінами та доповненнями) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text (дата звернення: 15.04.2025)

174. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2866-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text (дата звернення: 15.04.2025)

175. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення: 14.07.2023)

176. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання нефінансової звітності : наказ Мінекономіки України від 28 грудня 2020 р. № 2547. Офіційний вісник України. 2021. № 4.

177. Бєлєнкова О. Корпоративна соціальна відповідальність як складова сталого розвитку будівельного підприємства. Шляхи підвищення ефективності будівництва. 2023. №2(52). С.240–249. URL: DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).240-249

178. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principlesURL: https://www.unglobalcompact.org/

179. Keidanren. Charter of Corporate Behavior. Japan Business Federation. – 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.keidanren.or.jp/en/policy/csr/charter.html

180. Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014. Official Journal of the European Union. L 330/1. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095

181. European Social Charter (Revised). Council of Europe. URL: https://www.coe.int/en/web/european-social-charter

182. Міжнародна організація праці. Конвенція № 87 про свободу асоціації та захист права на організацію, 1948 р. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312232

183. Міжнародна організація праці. Конвенція № 98 про право на організацію і ведення колективних переговорів, 1949 р. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312243

184. Міжнародна організація праці. Конвенція № 100 про рівну винагороду чоловіків і жінок за працю рівної цінності, 1951 р. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312245

185. Osibanjo O. A., Adeniji A. A., Falola H. O., Heirsmac P. T. Compensation packages: a strategic tool for employees' performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences.* 2014. №25. P.65-84. URL: http://ljs.academicdirect.org/A25/065_084.pdf

186. Darma P. S., Supriyanto A. S. The effect of compensation on satisfaction and employee performance. *Management and Economics Journal.* 2017. Vol 1 (1) P.69-78. DOI: 10.18860/mec-j.v1i1.4524

187. Pfeffer J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. 344 p. https://doi.org/10.1002/job.76

188. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 р. № 3356-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text

189. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08 липня 2010 р. № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

190. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України: Закон України від 06 грудня 2016 р. № 1774-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1774-19#Text

191. *Проект Закону про Державний бюджет України на 2025 рік*. Від 14.09.2024 №12000 URL: https://ips.ligazakon.net/document/ji11629a

192. Галузева угода між Міністерством регіонального розвитку,

будівництва та житлово-комунального господарства України, Об'єднанням організацій роботодавців «Всеукраїнська конфедерація роботодавців житлово-комунальної галузі України» та Центральним комітетом профспілки працівників житлово-комунального господарства, місцевої промисловості, побутового обслуговування населення України на 2017–2018 роки : Мінсоцполітики України від 31 січня 2017 р. № 7. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001858-17

193. German Federal Ministry of Labour and Social Affairs. Minimum pay pursuant to the Minimum Wage Act [Електронний ресурс]. URL: https://surl.li/ljfoyu

194. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 8 липня 2010 р. № 2464-VI [Електронний ресурс]. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17

195. Germany: Social security contribution ceiling changes for 2024 [Електронний ресурс]. KPMG, 2024. URL: https://kpmg.com/xx/en/our-insights/gms-flash-alert/flash-alert-2024-003.html

196. Le plafond de sécurité sociale applicable en 2024 [Електронний ресурс]. Bulletin 263fficial de la sécurité sociale. URL: https://boss.gouv.fr/portail/accueil/actualites-boss/2023/octobre/le-plafond-de-securite-sociale-a.html

197. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text

198. Міжнародна організація праці. Конвенція № 111 про дискримінацію в галузі праці та занять, 1958 р. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312256

199. ILO. Report of the Director-General: Decent Work. International Labour Conference, 87th Session, 1999. URL: https://webapps.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm

200. Що таке гідна праця? Офіційний веб-портал Федерація професійних спілок України [Електронний ресурс]. URL: https://fpsu.org.ua/napryamki-

diyalnosti/mizhnarodna-robota/8577-67989090.html

201. Неформально зайняте населення за видами економічної діяльності у 2021 році : Державна служба статистики [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/rp/nzn/nzn_ved_21_ue.xls (дата звернення 25.12.2024 р.)

202. International Organization for Migration (IOM). *Employment, mobility and labour market dynamics in Ukraine: Thematic brief series: Livelihoods and economic recovery*. November 2024. Geneva: IOM, 2024. [Електронний ресурс]. URL: https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1481/files/appeal/documents/Ukraine%20-%20Employment%2C%20Mobility%20and%20Labour%20Market%20Dynamics%20-%20Nov%202024.pdf?utm_source

203. Стан виробничого травматизму: Державна служба статистики [Електронний ресурс]. URL: https://dsp.gov.ua/stan-vyrobnychoho-travmatyzmu/ (дата звернення 04.01.2025 р.)

204. Occupational safety and health indicators. Ukraine: International Labour Organization. Statistics on safety and health at work. [Електронний ресурс]. URL: https://ilostat.ilo.org/topics/safety-and-health-at-work/ (дата звернення 04.01.2025 р.)

205. Нагорна, А. М., Кальниш, В. В., Петченко, І. В., Радіонов, М. О., & Компанієць, О. А. (2024). Виробничий травматизм серед працюючих в Україні при виконанні робіт в умовах бойових дій та шляхи його профілактики. *Український журнал військової медицини*, *5*(4), 108-117. https://doi.org/10.46847/ujmm.2024.4(5)-108

206. Середня зарплата за категорією «Будівництво, архітектура» в Україні – Назва з екрану. URL: https://www.work.ua/salary-construction-architecture/ (дата звернення 05.01.2025 р.)

207. Середня місячна зарплата за видами економічної діяльності в 2024 році (грн.) – Назва з екрану. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2024/ (дата звернення

05.01.2025 р.)

208. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. Ulandssekretariatet – DTDA (Danish Trade Union Development Agency). [Електронний ресурс]. URL: https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf?utm_source (дата звернення 01.05.2025 р.)

209. Валовий внутрішній продукт у поточних цінах (2010-2024) Державна служба статистики [Електронний ресурс]. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_pot_u.htm (дата звернення 05.03.2025 р.)

210. Пикало О. Майже всі публічні закупівлі на будівництво та відновлення в Україні проходять без конкуренції. Forbes.Ua [Електронний ресурс].. URL: https://forbes.ua/news/minulogo-roku-97-publichnikh-zakupivel-na-budivnitstvo-ta-vidnovlennya-proyshlo-bez-konkurentsii-sered-pidryadnikiv-doslidzhennya-12022025-27095 (дата звернення 15.02.2025 р.)

211. Peleschuk Dan. War-hit Kyiv hospital is scrutinised over reconstruction effort. Reuters. August 16, 2024. [Електронний ресурс]. URL: https://www.reuters.com/world/europe/war-hit-kyiv-hospital-is-scrutinised-over-reconstruction-effort-2024-08-16/

212. Corruption Perceptions Index. Key indicators in the 2023 CPI. Ukraine : Transparency International Ukraine [Електронний ресурс]. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/2023/en/?utm_source

213. USAID, Pact, & Razumkov Centre. (2024, May). *Human Capital — Challenges for Ukraine's Recovery*[Електронний ресурс].. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/07/04/2024-PAKT-9_eng.pdf

214. Bandura Romina Ukraine's Future Rests on Its People : Center for Strategic and International Studies [Електронний ресурс]. URL: https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-rests-its-people

215. Григоренко Ю. Обсяг будівництва в Україні у 2023 р. наполовину менший за довоєнний рівень. GMK.CENTER [Електронний ресурс]. URL: https://gmk.center/ua/infographic/obsiah-budivnytstva-v-ukraini-u-2023-r-

napolovynu-menshyj-za-dovoiennyj-riven/

216. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD Publishing, Paris, 2025. https://doi.org/10.1787/940cee85-en URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_0bb82ef9/940cee85-en.pdf?utm_source

217. Праця України – 2021. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 208 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/08/zb_pr_ukr_2021.pdf

218. Праця України – 2021. Відп. За випуск І. В. Сеник. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 232 с. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/08/zb_pr_ukr_2020.pdf

219. Економічні показники короткотермінової статистики будівництва Держстат, 2025. [Електронний ресурс]. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/ekonomichni-pokaznyky-korotkoterminovoyi-statystyky-budivnytstva

220. Фонд оплати праці усіх працівників за видами економічної діяльності за період з початку року. Державна служба статистики [Електронний ресурс]. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/gdn/fop_ppr/Arch_Fop_ppr_u.htm (дата звернення 05.03.2025 р.)

221. Структурні зміни в економіці України та її регіонів. Держстат. [Електронний ресурс]. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/strukturni-zminy-v-ekonomitsi-ukrayiny-ta-yiyi-rehioniv-1

222. Фінансова звітність за 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 рік. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ХОЛДИНГОВА КОМПАНІЯ «КИЇВМІСЬКБУД» [Електронний ресурс]. URL: https://clarity-project.info/edr/23527052/yearly-finances

223. Фінансова звітність за 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 рік. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «УКРБУД ІНВЕСТ» https://clarity-project.info/edr/39534785/yearly-finances?current_year=2024

224. Фінансова звітність за 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 рік. ТОВАРИСТВО

З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ІНТЕРГАЛ-БУД» [Електронний ресурс]. URL: https://clarity-project.info/edr/34692645/yearly-finances

225. Фінансова звітність за 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 рік. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ТРЕСТ ЖИТЛОБУД – 1» [Електронний ресурс]. URL: https://clarity-project.info/edr/01270285/yearly-finances?current_year=2024

226. Фінансова звітність за 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 рік. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «М7 ДЕВЕЛОПМЕНТ КОНСТРАКШН ГРУП» [Електронний ресурс]. URL: https://clarity-project.info/edr/41169982/yearly-finances

227. Середюк К.В. Оцінка загального стану та тенденцій розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств України. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : Матеріали III Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конференції (м.Київ, 27 жовтня 2022 р.): тези доповідей / відп. Ред. П. В. Захарченко. Київ, 2022. С.132-136. URL: https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/27_10_22.pdf

228. Середюк К.В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств України. *Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки.* 2019. Вип. 57(1). С. 20–26 https://doi.org/10.32689/2523-4536-2023-01/57-20-26

229. Bakeli T., Alaoui Hafidi A. A Fault Tree Analysis (FTA) Based Approach for Construction Projects Safety Risk Management. Proceedings of the 5th North American International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (Detroit, USA, 10–14 Aug 2020). IEOM Society International, 2020. 13 p. URL: https://www.ieomsociety.org/detroit2020/papers/434.pdf

230. Середюк К.В. Моделювання механізму впливу факторів на реалізацію корпоративної соціальної відповідальності в будівельній галузі. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 5-6 листопада 2024 року) / за заг. Ред. В. М. Лича, Л.О. Згалат-Лозинської. Київ: КНУБА, 2024. С.314-

316. URL: https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/32/Theses%20of%20inter%20conference%20KNUBA%205-6_11_2024.pdf

231. Середюк К.В. Соціальні гарантії у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції "Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" Вип. 17: (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 23–24 травня 2024 р.) /редкол. : С. В. Храпатий. 2024. С.133-134. URL: https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/17-problemi-modernizacii.pdf

232. Середюк К.В. Перспективи розвитку економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у будівельній галузі. II Міжнародна науково-практична конференція "Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу": зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А. Семенець-Орлова (гол. Ред.), І. І. Каліна (заст. Гол. Ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. І відп. Ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. С.450-453. URL: https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/innovacijni-metodi-upravlinnya-2.pdf

233. Згалат-Лозинська, Л.. Забезпечення соціальних гарантій як складова корпоративної відповідальності будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. №3(52). С.158–169. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).158-169

234. Середюк К.В. Механізм реалізації соціальних програм в рамках корпоративної відповідальності будівельних підприємств. Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики: Матер. XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 21 листопада 2024 р.). С.347-349.

235. Середюк К.В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у діяльність будівельних підприємств в умовах війни. Економіка та публічне

управління: нові виклики та рішення: Матер. Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 18-19 січня 2024 р.). С.77-79

236. Tkal I., Kyselova O., Borysenko L. Corporate Social Responsibility in Ukraine as a Tool for Sustainable Development // *Grassroots Journal of Natural Resources*. – 2025. – Vol. 8, № 1. – С. 45–60.

237. Accidents at work statistics [Електронний ресурс] // Eurostat Statistics Explained. – 2024. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Accidents_at_work_statistics

238. Середюк К.В. Проєктування організаційних форм управління будівельних підприємств. Матеріали VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції “Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі” (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 8 грудня 2022 р.) /редкол. : М. Ф. Гончаренко (голова) [та ін.]. 2023. С. 70-73/

239. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA-4) [Електронний ресурс] / World Bank Group. – Washington, 2025. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

240. 2024 Sustainability Action Report [Електронний ресурс] / Deloitte. – New York, 2024. – Режим доступу: https://www.deloitte.com/us/en/services/audit-assurance/articles/esg-survey.html

241. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence // Official Journal of the European Union. – 2024. – L 176. – С. 1–62

242. 02 Health and Wellbeing [Електронний ресурс] // BREEAM Knowledge Base. – 24 May 2024. – Режим доступу: https://kb.breeam.com

243. International Labour Organization. *Climate change and safety and health at work: Global report.* – Geneva: ILO, 2024. – 64 p.

244. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of

13 June 2024 on corporate sustainability due diligence // *Official Journal of the European Union*. – 2024. – L 176. – С. 1–62.

245. Середюк К.В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 25 травня 2023 р.) /редкол. : М. Ф. Гончаренко (голова). Вип. 16. 2023 С.374-376. URL: https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/problemi-modernizacii_vipusk-16.pdf

246. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA-4) [Електронний ресурс] / World Bank Group. – Washington, 2025. – Режим доступу: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

247. The Evolution of Safety Education in Construction [Електронний ресурс] // *Highways Today*. – 19 Feb 2025. – Режим доступу: https://highways.today/2025/02/19/safety-education-in-construction

248. Романенко Д., Бондаренко Т. Соціальна відповідальність будівельних підприємств у контексті забезпечення соціальних гарантій працівників // *Стратегія розвитку України*. – 2024. – № 2. – С. 112–120

249. Національне агентство України з питань державної служби. Digital Governance Review 2025. – Київ, 2025. – 72 с.

250. Hope.UA. Annual Report 2025 / Hope for Ukraine. – Київ, 2025. – 56 с.

251. Sisk & Son Ltd. ESG Performance Report 2024. – Dublin, 2024. – 40 p.

252. Україна. Міністерство ветеранів. Дорожня карта інтеграції ветеранів у будівельну галузь / Мінветеранів. – Київ, 2024. – 48 с.; Cabinet of Ministers of Ukraine. Resolution № 234 «Про компенсації працівникам, мобілізованим до лав ЗСУ» від 14 березня 2024 р. // *Офіційний вісник України*. – 2024. – № 25. – С. 312–315

253. Резолюція Генеральної Асамблеї ООН № 70/1 від 25 вересня 2015 року

254. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» Указ Президента України

Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» від 12 січня 2015 року № 5/2015. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015

255. Середюк К.В. Імплементація ESG-факторів в системі корпоративного управління будівельних підприємств. Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: Матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, Дніпро, 22-23 квітня 2024 р. [Електронне видання]. У 3-х томах. Том 2. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. С.321-323. URL: https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/thesis_int_econom_36_conf_vol2.pdf

256. World Economic Forum. Global Risks Report 2024. URL: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/

257. Paris Agreement. United Nations, 2015. URL: https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement

258. European Commission. The European Green Deal. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN

259. Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R0852

260Угода про асоціацію між Україною та ЄС, 2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

261. Національний план дій з енергоефективності до 2030 року: Постанова КМУ № 1224 від 21.11.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1224-2021-%D0%BF#Text

262. Зеленого курсу України: Розпорядження КМУ № 1486-р від 02.12.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1486-2020-%D1%80#Text

263. Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector (SFDR). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088

264. Directive (EU) 2022/2464 as regards corporate sustainability reporting (CSRD). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-

content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464

265. European Sustainability Reporting Standards (ESRS). EFRAG, 2022. URL: https://www.efrag.org/lab5

266. ISO 14024:2018. Environmental labels and declarations — Type I environmental labelling — Principles and procedures. URL: https://www.iso.org/standard/68436.html

267. ISO 14001:2015. Environmental management systems — Requirements with guidance for use. URL: https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html

268. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. URL: https://www.iso.org/standard/63787.html

269. ISO 37000:2021. Governance of organizations — Guidance. URL: https://www.iso.org/standard/65035.html

270. Regulation (EU) 2021/241 establishing the Recovery and Resilience Facility (Green Bonds Standard). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R0241

271. ПРООН. Підтримка зеленого відновлення в Україні. URL: https://www.undp.org/ukraine/news/undp-supports-green-recovery-ukraine

272. International Energy Agency. Global Status Report for Buildings and Construction 2023. URL: https://www.iea.org/reports/global-status-report-for-buildings-and-construction-2023

273. BuildingToCOP26. UK Green Building Council. URL: https://ukgbc.org/buildingtocop26/

274. Science Based Targets initiative (SBTi). URL: https://sciencebasedtargets.org/

275. Association for Financial Markets in Europe (AFME). Sustainable Finance. URL: https://www.afme.eu/key-topics/sustainable-finance

276. Постанова КМУ № 977-2022 «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для підтримки енергоефективності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/977-2022-

%D0%BF#Text

277. Мінрегіон України. Концепція повоєнного відновлення та розвитку з урахуванням принципів низьковуглецевого будівництва, 2024. (офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України)

278. World Bank. Rapid Recovery Framework. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/rapid-recovery-framework

279. European Commission. Corporate Sustainability Reporting and EU Sustainability Standards. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/corporate-sustainability-reporting_en

280. Середюк К.В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 84. С. 41-46. https://doi.org/10.32782/bses.84-6

290. Directive 2010/31/EU on the energy performance of buildings (recast). URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32010L0031

291. Закон України «Про енергетичну ефективність будівель» № 2118-VIII від 22.06.2017 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text

292. ДБН В.2.6-31:2021 «Енергоефективність будівель». Наказ Мінрегіону № 465 від 27.12.2021 р. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=101761

293. European Commission. EU Green Bond Standard — Proposal COM(2021) 391 final. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0391

294. UNDP Ukraine. Project “Support to Green Recovery in Ukraine”, 2023. URL: https://www.undp.org/ukraine/projects/green-recovery

295. Середюк К.В. Інтеграція екологічних аспектів у систему корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств. Progressive Opportunities and Solutions of Advanced Society: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Internet Conference, Dnipro, November 7-8, 2024. P.229-232.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Аналіз нормативно-правової бази щодо соціальних гарантій та КСВ

Назва акта	Основні положення, релевантні для аналізу соціальних гарантій та КСВ	Виявлені прогалини / суперечності в аспекті забезпечення соціальних гарантій
Конституція України	Проголошує право на працю, соціальний захист, охорону здоров'я, відпочинок (ст. 43–46)	Відсутня деталізація механізмів реалізації КСВ, непряма дія
КЗпП України	Встановлює правила укладання трудових договорів, охорону праці, захист прав працівників	Архаїчна структура; не враховано нові форми зайнятості; КСВ не згадується
Закон «Про оплату праці»	Визначає структуру, гарантії та порядок індексації заробітної плати	Не містить положень про добровільні КСВ-виплати, не стимулює соціально відповідальну зарплатну політику
Закон «Про охорону праці»	Визначає вимоги до безпечних умов праці, обов'язки роботодавця щодо їх забезпечення	Не враховано специфіку роботи у будівництві в умовах підвищеного ризику; формальна реалізація в багатьох підприємствах
Закон «Про зайнятість населення»	Гарантує працевлаштування вразливих категорій, державні програми перекваліфікації	Інструменти КСВ не інтегровані; слабка відповідальність роботодавців за порушення соціальних зобов'язань
Закон «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування»	Механізми страхового захисту у разі тимчасової непрацездатності, травм, безробіття	Не охоплює добровільні соціальні ініціативи бізнесу (КСВ)
Закон «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю»	Вимагає створення робочих місць, забезпечення рівного доступу до праці	Недостатній контроль та санкції за недотримання квот; відсутні стимули
Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»	Гендерна рівність в оплаті, доступ до керівних посад, недопущення дискримінації	Відсутній обов'язковий аудит гендерної рівності на підприємствах
Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність»	Передбачає можливість складання нефінансової (соціальної) звітності	Відсутність обов'язковості для середніх підприємств; немає вимог щодо КСВ-звітності
Указ Президента «Про ЦСР до 2030»	Встановлює цілі гідної праці, гендерної рівності, сталого розвитку	Не має зобов'язальної юридичної сили; відсутній механізм імплементації
Концепція реформування оплати праці (КМУ)	Орієнтація на справедливу оплату праці, детінізацію, індексацію	Відсутні КСВ-показники в системі мотивації, відсутність галузевої специфіки

Методичні рекомендації з нефінансової звітності (Мінекономіки, 2020)	Пропонують структуру звітності за ESG-принципами	Рекомендаційний характер, не охоплюють малий і середній бізнес
ДБН з охорони праці у будівництві	Визначають вимоги до організації безпечних умов праці на будівництві	Часто ігноруються або не перевіряються через відсутність ефективного нагляду
Типове положення про службу охорони праці	Визначає вимоги до організації внутрішнього контролю за охороною праці	Не оновлювалось відповідно до сучасних ризиків і стандартів ISO
Директива 2014/95/ЄС	Вимагає обов’язкової нефінансової звітності від великих компаній	Україна ще не імплементувала положення у національне законодавство
ISO 26000:2010	Добровільний міжнародний стандарт соціальної відповідальності	Не має статусу обов’язкового, не інтегрований у національні норми
Європейська соціальна хартія (переглянута)	Закріплює широкий спектр соціальних прав, у т.ч. охорону праці, гідну оплату	Лише частково імплементована; Україна не ратифікувала всі статті
Конвенції МОП №87, 98, 100, 111 тощо	Забезпечують права на об’єднання, рівну оплату, недискримінацію	Норми формально задекларовані, але не завжди реалізуються на практиці
Галузева угода у будівництві на 2021–2023 роки (продовжена на 2024 р.)	Встановлює мінімальні гарантії в оплаті праці, доплати, компенсації за шкідливі умови праці, соціальні гарантії; положення щодо підвищення кваліфікації, охорони праці, участі у соціальному діалозі	Виконання угоди не є обов'язковим для непрофспілкових роботодавців; обмежений механізм контролю; формальна участь КСВ

Джерело: сформовано автором на основі дослідження змісту [10-19]

Додаток Б

Методичні підходи до діагностики соціальних аспектів в системі КСВ

Група підходів	*Метод / Інструмент*	*Призначення та ключові завдання*
Системний підхід	Системний аналіз	Комплексне дослідження КСВ як цілісної системи для виявлення взаємозв'язків між її елементами (стратегія, ресурси, стейкхолдери).
Управлін-ський підхід	SWOT-аналіз	Ідентифікація внутрішніх (сильні та слабкі сторони) та зовнішніх (можливості та загрози) факторів, що впливають на систему КСВ підприємства.
	Стратегічний аналіз, розробка адаптивних стратегій (бенчмаркінг)	Формування гнучких стратегій КСВ, здатних швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема через впровадження інноваційних технологій.
	Ситуаційний аналіз (Кейс-метод)	Вивчення та адаптація успішних практик інших компаній для вдосконалення власних інструментів КСВ.
Функціо-нальний підхід (діагности-ка за функціо-нальними напрями аналізу)	Діагностика за функціональними напрямами	Аналіз реалізації конкретних соціальних функцій (охорона праці, соціальні пільги, мотивація, соціальний діалог), визначення сильних та слабких сторін для прийняття управлінських рішень.
	Оцінка корпоративної культури та соціального клімату	Визначення рівня довіри, згуртованості колективу, лояльності до компанії, наявності дискримінаційних практик.
	Залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів)	Активна співпраця з працівниками, клієнтами, громадами та іншими сторонами через опитування, фокус-групи та партнерства для підвищення якості соціальних програм.
	Аналіз відповідності функцій КСВ стандартам ISO 26000, SA8000	Перевірка наявності, повноти та якості реалізації функцій КСВ відповідно до міжнародного стандарту соціальної відповідальності.
Економіч-ний підхід	Оцінка ефективності інвестицій у соціальні заходи	Визначення економічної ефективності соціальних заходів (через зростання продуктивності праці, скорочення плинності кадрів та витрат на навчання, лікарняні, виправлення браку, тощо)
	Встановлення KPI (Key Performance Indicators - ключові показники ефектив-ності) в системі КСВ	Оцініка результативності соціальних програм (зокрема, умов та охорони праці, соціальних витрат, витрат на навчання, підтримку персоналу, інклюзії, благодійності, ін.) для порівняння динаміки змін у часі, виявлення слабких зон КСВ-діяльності задля забезпечення доказової бази управлінських рішень (коригування програм, виділення ресурсів), їх своєчасного коригування та оцінки впливу.
	Економетричний метод	Використання кореляційно-регресійного аналізу для оцінки впливу факторів КСВ на фінансові показники

	Економіко-функціональний аналіз	Дослідження співвідношення витрат на КСВ і досягнутих соціальних та економічних результатів підприємства (наприклад, вплив на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників, конкурентоспроможність, зниження соціальної напруги тощо).
Соціологічний підхід	Анкетне опитування, структуровані, напівструктуровані, глибинні інтерв'ю	Збір кількісних даних щодо ставлення працівників і зовнішніх стейкхолдерів до КСВ, рівня задоволеності, обізнаності, очікувань, отримання якісної інформації про цінності, мотивації, оцінки соціальних програм, сприйняття етичних стандартів компанії.
	Фокус-група	Виявлення думок, емоцій, конфліктів і очікувань у груп працівників, клієнтів або громад; тестування КСВ-ініціатив до впровадження.
	Соціометричне опитування	Дослідження неформальних відносин у трудовому колективі, рівня згуртованості, наявності ізольованих або маргіналізованих працівників.
	Метод експертних оцінок	Отримання думки фахівців (HR, соціологів, економістів, етичних радників) щодо ефективності або слабких сторін КСВ-політики.
Маркетингово-аналітичний підхід	Впровадження цифрових інструментів маркетингу для моніторингу КСВ	Використання CRM-систем, HR-аналітики, онлайн-платформ для збору, обробки, аналізу і візуалізації даних щодо соціальних показників, підвищення прозорості, підзвітності, оперативності управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності.
Правовий підхід	Аудит дотримання трудового законодавства	Перевірка відповідності соціальної діяльності підприємства нормам трудового, податкового, антикорупційного законодавства, положенням Генеральної та Галузевої угод, усунення ризиків юридичних санкцій, дотримання прав працівників.
	Оцінка ролі соціального партнерства	Аналіз участі профспілок, представників трудових колективів у формуванні та реалізації політики КСВ; визначення ефективності колективних форм захисту трудових прав та впливу на якість соціального середовища на підприємстві.

Джерело: систематизовано автором [Helms M.M., Nixon J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251 ; Sroufe R., Gopalakrishna-Remani V. (2019). Strategic sustainability: Creating business value with flexible systems. *Business Strategy and the Environment*, 28(3), 559-571 ; Porter M., Kramer M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77].

ДОДАТОК В

Анкета для оцінки рівня задоволеності соціальними гарантіями

Шановний респонденте!

Просимо вас відповісти на запитання щодо рівня задоволеності соціальними гарантіями на вашому підприємстві. Ваші відповіді допоможуть вдосконалити умови праці та підвищити ефективність соціальної підтримки.

1. Загальні питання

1. Вкажіть вашу посаду:

- □ Робітник
- □ Майстер
- □ Інженер
- □ Керівник
- □ Інше (вкажіть): _____

2. Стаж роботи у будівельній сфері:

- □ Менше 1 року
- □ 1-3 роки
- □ 4-7 років
- □ Понад 7 років

3. Чи працюєте ви в умовах бойових дій?

- □ Так
- □ Ні

2. Оцінка соціальних гарантій

(Оцініть за шкалою від 1 до 5, де 1 – зовсім не задоволений, 5 – повністю задоволений)

4. Наскільки ви задоволені регулярністю виплати заробітної плати?

- □ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5

5. Чи вважаєте ви охорону праці на вашому підприємстві достатньою?

- □ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5

6. Оцініть доступність медичних послуг або страхування, наданих вашим підприємством.

- □ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5

7. Наскільки ефективною є психологічна підтримка на вашому підприємстві?

- □ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5

8. Чи отримуєте ви достатню підтримку у разі мобілізації або вимушеного переселення?

- □ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5

9. Чи маєте ви доступ до навчальних програм і підвищення кваліфікації?

- □ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5

10. Наскільки комфортним є баланс між роботою та особистим життям?

- □ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5

3. Додаткові коментарі

11. Які соціальні гарантії, на вашу думку, слід покращити або запровадити?

_____

12. Чи є у вас конкретні пропозиції щодо покращення умов праці?

_____

Дякуємо за участь у дослідженні!

Додаток Г

Ранжувальні результати експертної оцінки посад і професій будівельного підприємства ТОВ «Д-І-М»

№ п/п	Найменування посади, професії	Підсумкова бальна оцінка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Генеральний директор	185	20	25	25	25	25	25	5	5	5	25
2	Директор з виробництва / заст. гендиректора з будівництва	170	25	25	15	25	25	20	5	5	5	20
3	Фінансовий директор	165	25	25	15	25	20	20	5	5	5	20
4	Головний інженер проєкту (ГІП)	165	25	20	15	25	25	15	5	10	5	20
5	Начальник юридичного відділу	160	25	25	25	15	15	20	5	5	5	20
6	Директор з охорони праці та безпеки	160	25	20	10	25	25	15	5	10	5	20
7	Начальник відділу закупівель та логістики	155	25	25	15	15	20	20	5	5	5	20
8	Начальник відділу управління персоналом	155	25	20	10	25	25	15	5	10	5	15
9	Начальник відділу кошторисів і тендерів	150	25	20	10	25	20	15	5	10	5	15
10	Начальник відділу технічного нагляду	140	20	15	10	25	20	15	5	10	5	15
11	Керівник будівельної дільниці	135	25	15	5	20	20	15	5	10	5	15
12	Начальник відділу контролю якості та лабораторії	135	25	20	20	15	10	10	5	10	5	15
13	Начальник відділу механізації та транспорту	135	25	20	20	15	10	10	5	10	5	15
14	Начальник служби безпеки	130	20	20	20	15	10	10	5	10	5	15
15	Начальник автопарку / госпвідділу	130	20	20	20	15	10	10	5	10	5	15
16	Керівник проєктно-кошторисної групи	125	25	20	10	10	15	10	5	10	5	15
17	Менеджер з роботи з підрядниками	125	25	20	10	10	15	10	5	10	5	15
18	Провідний інженер-проєктувальник	120	20	20	10	10	15	10	5	10	5	15
19	Інженер з охорони праці	120	20	20	10	10	15	10	5	10	5	15
20	Інженер-кошторисник (провідний)	120	20	20	10	10	15	10	5	10	5	15
21	Провідний бухгалтер	115	20	20	10	10	10	10	5	10	5	15
22	Юрисконсульт	115	20	20	10	10	10	10	5	10	5	15

23	Менеджер з маркетингу та PR	115	20	20	10	10	10	10	5	10	5	15
24	Провідний інженер-будівельник	115	20	20	10	10	10	10	5	10	5	15
25	Інженер-геодезист	110	15	20	10	10	10	10	5	10	5	15
26	Інженер-лаборант будівельних матеріалів	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
27	Провідний економіст	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
28	Інженер IT-інфраструктури	105	20	15	5	10	10	10	5	10	5	15
29	Секретар офісу	100	20	20	10	10	5	5	5	5	5	15
30	Бухгалтер	85	15	5	5	5	5	5	5	10	5	15
31	Фахівець з кадрів	75	5	5	5	5	5	5	15	5	10	15
32	Фахівець IT-підтримки	75	5	5	5	5	5	5	15	5	10	15
33	Фахівець-кошторисник	65	5	5	5	5	5	5	15	5	10	5
34	Охоронець	75	5	5	5	5	5	5	15	5	10	15
35	Водій	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Всього по всім робочим місцям		4290										
37	Керівник будівельно-монтажного управління	175	25	25	20	25	25	20	5	5	5	20
38	Керівник дільниці	145	20	20	15	20	20	15	5	10	5	15
39	Виконроб	135	15	15	15	15	15	15	10	10	10	15
40	Робітник 6 розряду	100	15	15	5	10	15	10	10	10	10	10
41	Робітник 5 розряду	90	10	10	5	10	10	10	10	10	10	5
42	Робітник 4 розряду	80	10	10	5	10	10	10	10	10	5	5
43	Робітник 3 розряду	70	10	10	5	5	10	5	10	10	5	5
44	Робітник 2 розряду	60	5	10	5	5	5	5	10	10	5	5
45	Робітник 1 розряду	55	5	5	5	5	5	5	10	5	5	5

Додаток Д

Присвоєння грейдів посадам та професіям будівельного підприємства ТОВ «Д-І-М»

№ п/п	Найменування посади, професії	Підсумкова бальна оцінка	№ грейду
1	Генеральний директор	185	10
2	Керівник будівельно-монтажного управління	170	9
3	Фінансовий директор	165	9
4	Головний інженер проєкту (ГІП)	165	9
5	Начальник юридичного відділу	160	9
6	Директор з охорони праці та безпеки	160	9
7	Керівник відділу постачання	155	8
8	Начальник відділу управління персоналом	155	8
9	Начальник відділу кошторисів і тендерів	150	8
10	Начальник відділу технічного нагляду	140	7
11	Виконроб (керівник будівельної дільниці)	135	7
12	Начальник відділу контролю якості	135	7
13	Начальник відділу механізації та транспорту	135	7
14	Начальник служби безпеки	130	6
15	Начальник автопарку / госпвідділу	130	6
16	Керівник проєктно-кошторисної групи	125	6
17	Менеджер з роботи з підрядниками	125	6
18	Провідний інженер-проєктувальник	120	6
19	Інженер з охорони праці	120	6
20	Інженер-кошторисник (провідний)	120	6
21	Провідний бухгалтер	115	5
22	Юрисконсульт	115	5
23	Менеджер з маркетингу та PR	115	5
24	Провідний інженер-будівельник	115	5
25	Інженер-геодезист	110	5
26	Інженер-лаборант будівельних матеріалів	105	5
27	Провідний економіст	105	5
28	Інженер ІТ-інфраструктури	105	5
29	Секретар офісу	100	4
30	Бухгалтер	85	3
31	Фахівець з кадрів	75	2
32	Фахівець ІТ-підтримки	75	2
33	Фахівець-кошторисник	65	2
34	Охоронець	75	2
35	Водій	50	1
36	Усього	4290	
37	Робітник 6 розряду	100	4
38	Робітник 5 розряду	90	3
39	Робітник 4 розряду	80	3
40	Робітник 3 розряду	70	2
41	Робітник 2 розряду	60	1
42	Робітник 1 розряду	55	1
43	Робітники з інструментами	95	4
Всього по всім робочим місцям		9130	

Додаток Е

Переважний склад колективний соціальних та компенсаційних гарантій будівельного підприємства згідно колективного договору

№	Діючий немонетарний стимул	Кому адресовано	Коментар щодо реалістичності
1	Черга на службове житло (при нормі < 7,5 м²/особу) з обов'язком відпрацювати 10 років	Молоді спеціалісти, робітники вахтових дільниць	Реальна черга часто «заморожена» через брак нового житла
2	Додаткові 1-7 днів відпустки за роботу у шкідливих умовах чи понаднормові	Кранисти, арматурники, бетоняри, ремонтні бригади	Використовується частково; у пікові сезони відпустку переносять
3	Річна премія до 100 % окладу за виконання виробничої програми	Усі категорії	Залежить від фінрезультату об'єкта; часто урізається
4	Разові винагороди за «особливо важливі» роботи (до 100 % окладу)	Пусконалагоджувальні бригади, ГІПи	Нерегулярно, складно прогнозувати
5	Нематеріальні заохочення (грамоти, подарунки до ювілеїв/держсвят)	Усі працівники	Малобюджетні, тому не відчуваються як стимул
6	Компенсація проїзду на віддалені об'єкти	Монтажники, майстри	Періодична затримка відшкодувань
7	Компенсації (невикористана відпустка, відрядження, навчання)	Інженерно-технічний персонал	Оплачуються за залишковим принципом
8	Медогляди 2 р/р за рахунок підприємства	Зварювальники, висотники, машиністи	Виконується, бо вимагає Держпраця
9	Матдопомога (тяжка хвороба, поховання, народження дитини)	За заявою працівника	Виділяється, якщо є кошти у фонді

Додаток Ж

Перелік немонетарних компенсацій для працівників будівельних підприємств за принципом FlexChoice

Вид компенсації (пакет FlexChoice)	**Соціальне обґрунтування (для будівництва)**	**Економічне обґрунтування (для компанії і працівника)**	**Балів**
Гаряче дворазове харчування безпосередньо на будмайданчику	Підтримує фізичну витривалість працівників, знижує втому й ризик аварій через голод або зневоднення	Скорочує непродуктивні простої, зменшує особисті витрати працівника на їжу	25
Підвезення бригад корпоративним автобусом до віддалених об’єктів	Полегшує добирання, підвищує пунктуальність і моральний комфорт	Знижує транспортні витрати персоналу та ризики запізнень / несвоєчасного запуску робіт	10
Пільгові ціни на спецодяг, ЗІЗ та будматеріали для домашніх потреб	Зміцнює відданість компанії, демонструє турботу про побут працівника	Дозволяє працівнику економити, компанії – збільшувати товарообіг через оптові закупівлі	3
Літні табори й санаторії для дітей «поїздками від підрядника»	Посилює соціальну відповідальність компанії перед родинами будівельників	Дозволяє сім’ї заощадити на відпочинку, компанії – знизити ризик сезонних звільнень	20
Відшкодування пального при використанні власного авто для виїздів на об’єкти	Підвищує мобільність прорабів та інженерів, скорочує час реагування на позаштатні ситуації	Оптимізує логістику об’єктів без придбання додаткового транспорту	4
Корпоративний пакет мобільного зв’язку та мобільного інтернету	Забезпечує безперервну координацію між бригадами, технаглядом і офісом	Знижує витрати працівника, підвищує продуктивність через оперативні рішення	10
Доступ до професійних баз даних, норм і журналів із будівельних технологій	Сприяє підвищенню кваліфікації, інформує про нові ДСТУ / Єврокоди	Зменшує помилки в проєктуванні та виконанні робіт, скорочує витрати на доопрацювання	12
Сертифікаційні тренінги з охорони праці, BIM, Lean-	Підвищує безпеку та культуру виробництва	Економить кошти працівника, знижує аварійність і штрафи	14

будівництва (короткі курси)		компанії, прискорює цикли робіт	
Довгострокове навчання (наприклад, «ГІП», «Енергоаудит», «FIDIC»)	Формує кадровий резерв і кар'єрні траєкторії всередині холдингу	Підвищує ринкову вартість фахівця та конкурентоспроможність підрядника	26
ДМС для працівника (особливо страхування від виробничих травм)	Захищає здоров'я в умовах високо-ризикових робіт; створює відчуття турботи	Зменшує втрати робочого часу й витрати на лікарняні, підвищує лояльність	26
ДМС для найближчих членів сім'ї	Посилює соціальне забезпечення та емоційний комфорт будівельника	Скорочує ризик відпусток «за власний рахунок» для догляду за родиною	28
Корпоративна стоматологія (мобільний кабінет/клініка-партнер)	Підтримує здоров'я у важкій фізичній праці на відкритому повітрі	Зменшує витрати працівника та кількість короткострокових лікарняних	26
Добровільна накопичувальна пенсійна програма	Закріплює кваліфіковані кадри до завершення об'єктів, стимулює довгострокову відданість	Мінімізує витрати на постійний пошук досвідчених фахівців, формує соціальний імідж	33
Абонементи у спорткомплекс або реабілітаційний центр (фізіотерапія)	Підтримує витривалість і профілактує проф-захворювання кістково-м'язової системи	Знижує травматизм і затратність страхових випадків, підвищує продуктивність	14
Культурні події (музеї, театри, квитки на професійні форуми BuildTech)	Розвиває командний дух і розширює кругозір	Сприяє емоційному відновленню, що позитивно впливає на якість праці	12
Санаторно-курортне лікування після завершення сезону або складного проєкту	Сприяє відновленню сил після пікового навантаження	Скорочує подальші витрати на лікування й підвищує готовність до нового циклу робіт	22
Безпроцентні позики (цільові: житло, ремонт, освіта дітей)	Підтримує фінансову стабільність сімей будівельників	Підвищує лояльність і скорочує плинність кадрів у критичні періоди	12

Додаток З

Список наукових праць Середюк К.В., в яких висвітлено результати дисертаційного дослідження на тему : «Організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств»

Публікації у періодичному науковому виданні інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та ЄС:

1. Serediuk K. An assessment of social guarantee effectiveness in construction enterprises. Innovative solutions in modern science. Vol.3(67). 2025 DOI 10.26886/2414-634X.3(67)2025.2 URL: https://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/2727/2652

Публікації у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

2. Середюк К. Корпоративна соціальна відповідальність будівельних підприємств: стан, тенденції розвитку та політика впровадження. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2022. №*2*(50). С.130–136. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2022.50(2).130-136
3. Середюк К.В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній у воєнний період. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 84. С. 41-46. https://doi.org/10.32782/bses.84-6
4. Середюк К.В. Соціальні гарантії в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств: економічний механізм забезпечення. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2024. № 3(99). С. 10–14. https://doi.org/10.32782/bsnau.2024.3.2
5. Середюк К.В. Механізми впливу факторів на реалізацію КСВ у будівельному секторі: моделювальний підхід. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. Вип.4(76). 2024. С. 32–37. : https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-4
6. Лич В.М., Середюк К.В. Ефективність організаційно-економічного механізму забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-163 *(Особистий внесок автора*: *проведено аналіз сучасного стану дотримання соціальних гарантій у будівельній галузі України з урахуванням регіональних і секторальних особливостей; ідентифіковано основні чинники, що стримують ефективне впровадження КСВ, здійснено критичне осмислення чинної нормативно-правової бази; обґрунтовано напрями удосконалення організаційно-економічного механізму соціальних гарантій).*

Публікації в українських наукових виданнях, які не включені до переліку фахових видань:

7. Serediuk K. Diagnostic basis of the economic mechanism of social guarantees in the system of corporate responsibility of enterprises. *Journal «Scientific review»*. Vol. 7. № 99. 2024. P.6-19. DOI 10.26886/2311-4517.7(99)2024.1

8. Середюк К.В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств України. *Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки.* 2019. Вип. 57(1). С. 20–26 https://doi.org/10.32689/2523-4536-2023-01/57-20-26
9. Середюк К.В. Методичні підходи до оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємств України. Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки. 2019. Вип.2 (58). С.64-70 https://doi.org/10.32689/2523-4536-2023-02/58-64-70 URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/11

Матеріали і тези наукових доповідей наукових конференцій:

10. Середюк К.В. Оцінка загального стану та тенденцій розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств України. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку : Матеріали III Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (м.Київ, 27 жовтня 2022 р.): тези доповідей / відп. ред. П. В. Захарченко. Київ, 2022. С.132-136. URL: https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/25/27_10_22.pdf
11. Середюк К.В. Проєктування організаційних форм управління будівельних підприємств. Матеріали VI Всеукраїнської звітної науково-практичної конференції "Проблеми і перспективи соціально-економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 8 грудня 2022 р.) / редкол. : М. Ф. Гончаренко (голова) та ін. 2023. С. 70-73
12. Середюк К.В. Впровадження практики ESG в діяльність українських компаній. Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 25 травня 2023 р.) /редкол. : М. Ф. Гончаренко (голова). Вип. 16. 2023 С.374-376. URL: https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/problemi-modernizacii_vipusk-16.pdf
13. Середюк К.В. Еко-індустріальні парки як перспектива післявоєнної відбудови економіки України. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 7-8 листопада 2023 року) у 2-х ч. / за заг. ред. В. М. Лича. Ч. 2. Київ: КНУБА, 2023. С.166-171. URL: https://library.knuba.edu.ua/node/1068
14. Середюк К.В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у діяльність будівельних підприємств в умовах війни. Економіка та публічне управління: нові виклики та рішення: Матер. Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 18-19 січня 2024 р.). С.77-79
15. Середюк К.В. Імплементація ESG-факторів в системі корпоративного управління будівельних підприємств. Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях: Матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, Дніпро, 22-23 квітня 2024 р. [Електронне видання]. У 3-х томах. Том 2. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2024. С.321-323. URL: https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/thesis_int_econom_36_conf_vol2.pdf

16. Середюк К.В. Соціальні гарантії у системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції “Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності” Вип. 17: (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 23–24 травня 2024 р.) /редкол. : С. В. Храпатий. 2024. С.133-134. URL: https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/17-problemi-modernizacii.pdf
17. Середюк К.В. Перспективи розвитку економічного механізму забезпечення соціальних гарантій у будівельній галузі. II Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А. Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І. Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. С.450-453. URL: https://research.maup.com.ua/assets/files/conferency/innovacijni-metodi-upravlinnya-2.pdf
18. Середюк К.В. Моделювання механізму впливу факторів на реалізацію корпоративної соціальної відповідальності в будівельній галузі. Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 5-6 листопада 2024 року) / за заг. ред. В. М. Лича, Л.О. Згалат-Лозинської. Київ: КНУБА, 2024. С.314-316. URL: https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/32/Theses%20of%20inter%20conference%20KNUBA%205-6_11_2024.pdf
19. Середюк К.В. Інтеграція екологічних аспектів у систему корпоративної соціальної відповідальності будівельних підприємств. Progressive Opportunities and Solutions of Advanced Society: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Internet Conference, Dnipro, November 7-8, 2024. P.229-232.
20. Середюк К.В. Механізм реалізації соціальних програм в рамках корпоративної відповідальності будівельних підприємств. Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики: Матер. XI Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 21 листопада 2024 р.). С.347-349.

Додаток З

Довідки про впровадження

development
investment
management

Вих. № 11/03
від «11» березня 2025 р.

Проректору з наукової роботи та
інноваційного розвитку Київського
національного університету
будівництва і архітектури
к.т.н., с.н.с. Ковальчуку О.Ю.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Середюк Катерини Володимирівни

Здобувачка КНУБА Середюк К.В. в 2024 р. плідно співпрацювала з ТОВ «Д-І-М» в рамках досліджень, що виконувались нею при підготовці дисертаційної роботи на тему «Організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств» за спеціальністю 051 «Економіка».

Підтверджуємо практичну цінність запропонованих у дисертації рішень, зокрема щодо впровадження на підприємстві системи FlexChoice, яка базується на інтегральному оцінюванні посад з урахуванням рівня складності їх посадових обов'язків, відповідальності, стажу, напруженості, умов праці, професійними характеристиками. На основі результатів комплексного оцінювання посад було запроваджено механізм формування індивідуалізованого соціального пакета FlexChoice, в межах якого кожен працівник реалізовував право на вибір пріоритетних соціальних послуг відповідно до персоналізованого ліміту балів. Застосування цього підходу забезпечило багатовимірну диференціацію соціальних гарантій, адаптовану до реального внеску працівників у результативність функціонування підприємства. Реалізація запропонованих Середюк К.В. рекомендацій дозволила забезпечити персоналізацію соціального пакета відповідно до реальних умов праці та потреб кожного співробітника; збалансувати соціальні витрати підприємства, спрямовуючи їх на ті категорії, де гарантії найбільш критично важливі; підвищити рівень внутрішньої справедливості та прогнозованості соціальної політики; знизити рівень плинності кадрів у виробничих підрозділах.

Таким чином, запропоновані в дисертації інструменти довели свою практичну ефективність і можуть бути масштабовані для застосування на інших підприємствах галузі.

Україна * м.Київ * Товариство з обмеженою відповідальністю "Д-І-М" Ідентифікаційний код 39219384

Директор А.В. Насіковська

VIR
ZAKHIDBUD

Приватне підприємство «ВІР-ЗАХІДБУД»
ЄДРПОУ 34814293
Україна, м. Львів, 79032,
вул. А. Рудакі 21-А, прим. 46

info@virzb.com
+38 (032) 226 77 70
www.virzb.com

№44/2 від «01» квітня 2025 р.

Проректору з наукової роботи та
інноваційного розвитку Київського
національного університету
будівництва і архітектури
к.т.н., с.н.с. Ковальчуку О.Ю.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Середюк Катерини Володимирівни на тему **«Організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств»**

Практична цінність запропонованих у дисертації Середюк К.В. рішень підтверджується їхнім впровадженням на підприємстві ПП «ВІР-ЗАХІДБУД», що значно посилило функціональність системи корпоративної соціальної відповідальності.

Зокрема, був впроваджений методичний підхід до оцінки стану реалізації соціальних гарантій у системі корпоративної соціальної відповідальності, який передбачає використання аналітичної процедури оцінки важливості та задоволеності структурою та рівнем соціальних гарантій. На основі результатів проведеного дисертанткою емпіричного дослідження та аналітичних висновків було ініційовано оновлення положень колективного договору підприємства, зокрема у частині розширення переліку соціальних гарантій, механізмів страхового захисту та процедур соціального реагування на потреби працівників у критичних ситуаціях. У результаті, окрім формування гнучкої системи соціального забезпечення, здатної ефективно функціонувати в умовах невизначеності, вдалося також покращити психологічний клімат, досягти зростання продуктивності праці, підвищити лояльність персоналу, зміцнити довіру до адміністрації та посилити загальну ефективність роботи.

Директор
ПП «ВІР-ЗАХІДБУД» Ігор ДРОПА

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВІР-Західбуд» 34814293 УКРАЇНА * М. ЛЬВІВ *

DEMI-LUNE
www.demi-lune.com.ua
www.kagerhouse.com.ua

ТОВ «Демі-Луне»
Україна, 03134, м. Київ,
вул. В. Кікабідзе 18
+380 67 509 89 99
+380 97 440 14 40

E-mail: grand@demi-lune.com.ua
info@kagerhouse.com.ua

Вих. № 299 від 10.07.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Середюк К.В. у практику діяльності підприємства ТОВ «Демі-Луне»

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційної роботи *«Організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств»* Середюк Катерини Володимирівни були впроваджені при оновленні ESG-стратегії підприємства, що дозволило посилити інтеграцію принципів сталого розвитку в систему корпоративного управління. Зокрема, на основі науково сформульованих положень щодо включення екологічної, соціальної та організаційної складової до корпоративної відповідальності, було удосконалено внутрішні політики підприємства в частині соціального реагування та екологічного моніторингу. У напрямі «E» (environmental) впроваджено індикативну систему оцінки факторів мікроекології виробничого середовища, а також розроблено регламент виявлення локальних екологічних ризиків на об'єктах будівництва. У складовій «S» (social) інтегровано механізм стратифікованого оцінювання потреб працівників для цільової адаптації соціальних програм та оптимізації витрат на них відповідно до структури зайнятості. Крім того, реалізовано підхід до моніторингу психосоціального стану персоналу в умовах впливу зовнішніх кризових факторів. У блоці «G» (governance) було сформовано постійно діючий внутрішній дорадчий орган з ESG-напряму, запроваджено методику щорічного оцінювання управлінських рішень за критеріями прозорості, підзвітності та відповідності стратегічним цілям у сфері КСВ, а також встановлено протоколи аудиту реалізації соціально-екологічних зобов'язань. Таким чином, апробація окремих положень дисертації в межах ESG-стратегії підтвердила їхню прикладну значущість, релевантність до сучасних вимог європейського регулювання та ефективність у підвищенні внутрішньої стійкості будівельного підприємства.

З повагою, Директор _____ Сіваков А.В.

Громадська організація «Інститут формування та розвитку громадянського суспільства «Цифрове Віче»

03110, м. Київ, вул. Архітекторська 7/1 тел.:+380 978855323 e-mail: c_viche@ukr.net

вих. № 17-в «05» травня 2025 р.

Проректору з наукової роботи та
інноваційного розвитку
Київського національного університету
будівництва і архітектури
к.т.н., с.н.с. Ковальчуку О.Ю.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження «Організаційно-економічний механізм забезпечення соціальних гарантій в системі корпоративної відповідальності будівельних підприємств» Середюк Катерини Володимирівни

Громадська організація «Інститут формування та розвитку громадянського суспільства «Цифрове віче» засвідчує, що результати дисертаційного дослідження аспірантки Київського національного університету будівництва і архітектури Середюк Катерини Володимирівнина мають високу методологічну і практичну значущість для трансформації підходів до управління соціальною відповідальністю у будівельному секторі України.

З огляду на демократизацію управлінських процесів, зростання запиту на прозорість, рівність доступу до соціального захисту та необхідність інституційного оновлення механізмів взаємодії між працівником і роботодавцем, методики, запропоновані в дисертації, становлять цінний внесок у модернізацію корпоративної соціальної політики. Особливу цінність становить поєднання кількісних і якісних методів оцінювання (опитування, експертна шкала, індексний підхід), що забезпечує комплексний аналіз стану соціальних гарантій.

ГО «Цифрове віч» підтримує впровадження запропонованих інструментів у рамках своєї аналітичної та адвокаційної діяльності, зокрема:

- методики стратифікованого анкетування працівників з урахуванням демографічних і професійних характеристик, що дає змогу сформувати політику, чутливу до потреб різних груп зайнятого населення;
- моделі оцінки реалізації соціальних гарантій на основі агрегованого індексу забезпеченості, яку наша організація використовує як фрейм для аналізу КСВ-практик підприємств;
- рекомендованих програм психологічної підтримки працівників;
- аналітичної структури моніторингу реалізації соціальних програм, що дозволяє будівельним компаніям відслідковувати ефективність витрат, рівень охоплення персоналу та індикатори задоволеності.

Методологічна новизна дисертації Середюк К.В. полягає в системному поєднанні кількісних, якісних і управлінських інструментів у вигляді єдиної методики, придатної для впровадження навіть на середніх і малих будівельних підприємствах, без надмірного адміністративного навантаження, що відповідає принципам цифрової демократизації та інклюзивного управління персоналом, які активно просуває наша організація.

Довідка видана з метою підтвердження факту методологічного використання і поширення результатів дисертації в межах громадської платформи та для подання до спеціалізованої вченої ради.

Голова правління ГО «Цифрове віче» Наталія ГОЛОВАЧ