



Стала економіка

УДК 331.101.262:005.35:69

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15791335>

**Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент розвитку
кадрового потенціалу будівельних підприємств**

Згалат-Лозинська Любов Олександрівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної
теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

Дорошенко Павло Юрійович

аспірант кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури, Україна,
<https://orcid.org/0009-0006-8323-9560>

Данилюк Людмила Сергіївна

аспірантка кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування,

Київський національний університет будівництва і архітектури, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-1661-8003>

Прийнято: 19.06.2025 | Опубліковано: 29.06.2025

***Анотація.** В умовах війни, зростаючого дефіциту кваліфікованих кадрів, соціальна відповідальність бізнесу набуває критичного значення для збереження та розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств. Метою статті є аналіз корпоративної соціальної відповідальності як*



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

інструменту розвитку кадрового потенціалу будівельних підприємств та обґрунтування напрямів її інтеграції у систему управління персоналом для посилення кадрової безпеки в умовах війни. **Методи.** Для досягнення поставленої мети використано методи теоретичного узагальнення для виявлення роль корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні стабільності трудового колективу; аналізу – для встановлення функцій соціально відповідального управління, інструментів соціальної політики підприємств; економіко-математичного моделювання – для оцінки ефективності соціальних інвестицій. **Результати.** Під час дослідження було обґрунтовано необхідність інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у загальну систему управління персоналом, адаптації її елементів до специфіки будівельної галузі. Охарактеризовано основні функції соціально відповідального управління, зокрема покращення мотиваційного клімату, соціальний захист, розвиток персоналу, посилення бренду роботодавця. Проаналізовано інструменти реалізації соціальної політики підприємств, включаючи програми соціального забезпечення та гарантій, інвестиції в розвиток персоналу, мотиваційні механізми та створення безпечного й інклюзивного робочого середовища. Особливу увагу приділено розбудові комплексної системи гарантій в умовах повномасштабної війни. Обґрунтовано доцільність використання інтегрального індексу залученості як індикатора ефективності заходів корпоративної соціальної відповідальності, формалізовано зв'язок між соціальними інвестиціями та приростом продуктивності праці. **Висновки.** Встановлено, що соціальна відповідальність бізнесу є не лише інструментом репутаційного впливу, а й чинником формування стійкого кадрового середовища та підвищення конкурентоспроможності будівельних підприємств. Ефективна інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у кадрову стратегію будівельних підприємств є критично важливою і може бути реалізована на основі



перманентного аналізу ефективності соціальних ініціатив.

Ключові слова: *кадровий потенціал, будівельні підприємства, соціальні інвестиції, соціальні гарантії, корпоративна соціальна відповідальність, кадрова безпека, бренд роботодавця.*

Corporate social responsibility as a tool for developing the human resources potential of construction enterprises

Liubov Zgalat-Lozynska

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economic Theory, Accounting and Taxation,
Kyiv National University of Construction and Architecture, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-2063-5738>

Pavlo Doroshenko

Postgraduate student of the Department of Economic Theory, Accounting and Taxation,
Kyiv National University of Construction and Architecture, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0006-8323-9560>

Liudmyla Danyliuk

Postgraduate student of the Department of Economic Theory, Accounting and Taxation,
Kyiv National University of Construction and Architecture, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-1661-8003>

Abstract. *In wartime conditions, with a growing shortage of skilled personnel, corporate social responsibility (CSR) becomes critically important for preserving*



and developing the human resource potential of construction enterprises. **Purpose.** The article aims to analyze corporate social responsibility as a tool for human resource development in construction enterprises and to substantiate the directions of its integration into the human resource management system to enhance human resource security in wartime. **Methods.** To achieve this goal, methods of theoretical generalization were used to identify the role of corporate social responsibility in ensuring the stability of the workforce; analysis – to establish the functions of socially responsible management and instruments of enterprises' social policy; economic and mathematical modeling – to assess the effectiveness of social investments. **Results.** The study substantiated the necessity of integrating corporate social responsibility into the overall human resource management system and adapting its elements to the specifics of the construction industry. The main functions of socially responsible management were characterized, including improving the motivational climate, social protection, personnel development, and strengthening the employer brand. Instruments for implementing enterprises' social policy were analyzed, including social security and guarantee programs, investments in personnel development, motivational mechanisms, and the creation of a safe and inclusive working environment. Special attention was paid to developing a comprehensive system of guarantees in the context of full-scale war. The expediency of using an integral engagement index as an indicator of the effectiveness of corporate social responsibility measures was substantiated, and the relationship between social investments and labor productivity growth was formalized. **Conclusions.** It was established that corporate social responsibility is not only a tool for reputational influence but also a factor in forming a stable human resource environment and increasing the competitiveness of construction enterprises. Effective integration of corporate social responsibility into the human resource strategy of construction enterprises is critically important and can be implemented based on a permanent analysis of the effectiveness of social initiatives.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Keywords: *human resource potential, construction companies, social investments, social guarantees, corporate social responsibility, human resource security, employer brand.*

Постановка проблеми. Сьогодні українські будівельні підприємства стикаються з проблемами в управлінні людським капіталом, зумовленими низьким рівнем соціальних гарантій, незадовільними умовами праці та недосконалістю механізмів державного регулювання соціального партнерства. Слабке інституційне забезпечення соціального діалогу, посилене впливом воєнного стану, ускладнює формування ефективної системи управління персоналом і стримує розвиток кадрового потенціалу. Поглиблення дефіциту кваліфікованих працівників, зростання трудової мобільності, скорочення інвестицій у підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів негативно позначається на якісному відтворенні людського капіталу.

Незважаючи на зростання значущості соціально орієнтованого менеджменту, більшість керівників будівельних підприємств в Україні досі не усвідомлюють стратегічного значення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у формуванні кадрового потенціалу. Соціальні інвестиції здебільшого сприймають як додаткове фінансове навантаження, а не як інвестицію в людський капітал, що обмежує впровадження програм з покращення умов праці, підвищення кваліфікації та утримання персоналу. Реалізація заходів КСВ ускладнюється низкою бар'єрів: браком фінансових ресурсів, низькою зацікавленістю бізнесу в дотриманні соціальних стандартів, неефективним нормативно-правовим регулюванням. У зв'язку з цим актуальним постає завдання розробки ефективних механізмів КСВ як інструменту розвитку кадрового потенціалу підприємств будівельної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реалізації



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

заходів КСВ перебуває в центрі уваги наукової спільноти економічно розвинених країн. Теоретичні засади КСВ були сформовані у працях класиків економіки та менеджменту, зокрема таких як Н.Р. Bowen (1953), Т. Deal, А. Kennedy (1988), G. Argyrous (1996), R.B. Kline (1998), J.P. Cornelissen (2004), A. B. Carroll (2016), D.Wood та R. Jones (1996) та ін., які пропонують розглядати соціальну відповідальність бізнесу як моральний обов'язок компаній перед суспільством, акціонерами, працівниками, що реалізується ними на добровільних засадах. Серед чільної когорти авторів хотілося б відзначити визначний доробок наступних авторів. Так, Carroll A.B. (2016) запропонував модель піраміди КСВ, що охоплює економічну, юридичну, етичну та філантропічну відповідальність [1]. Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., та Ganapathi J. 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]. Backhaus K.B., Stone B.A., Heiner K. досліджують, як різні аспекти КСВ, зокрема екологічна відповідальність, взаємодія з громадою, тощо впливають на привабливість бренда роботодавця, підтверджуючи, що ці напрями є важливими критеріями оцінки компанії під час вибору місця працевлаштування [3]. Bhattacharya C.B., Sen S., Korschun D. розглядають КСВ як інструмент HR-стратегії, що може бути ефективно використаний для залучення, мотивації та утримання працівників у конкурентному середовищі ринку праці. 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 [4]. Не применшуючи вагомість досліджень закордонних авторів, все ж варто відзначити, що в сучасних українських реаліях пряма адаптація зарубіжного досвіду КСВ часто не є можливою та потребує суттєвого переосмислення, зокрема через суттєві відмінності у рівнях економічного розвитку, ефективності інституційного середовища та впливу війни.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У світлі глобальних трансформацій, зумовлених формуванням постіндустріального суспільства, активізацією євроінтеграційних процесів та необхідністю досягнення цілей сталого розвитку, питання КСВ набуло особливої актуальності й у вітчизняному науковому дискурсі. З огляду на зростаюче усвідомлення ролі людського капіталу як ключового активу підприємства, українські науковці, зокрема О.А. Грішнова [5], А.М. Колот [6], К. М. Березюк [7] та інші, приділяють особливу увагу дослідженню КСВ як ефективного інструменту формування, підтримки та розвитку кадрового потенціалу. У своїх працях вони обґрунтовують необхідність адаптації принципів соціально відповідального менеджменту до умов перехідної економіки України. Відзначимо, що і досі проблема обґрунтованості соціально-трудових нормативів та забезпечення гідних соціальних гарантій залишається невирішеною [8, с.143-144]. Відповідно необхідним є модернізація діючої системи соціальних стандартів і гарантій, політики соціального партнерства для стимулювання розвитку людського капіталу на усіх рівнях [9, с.651].

У продовження цих досліджень останніми роками зростає увага до прикладного аспекту реалізації КСВ, зокрема в контексті забезпечення сталого розвитку підприємств, що функціонують у соціально значущих секторах, зокрема будівництві. Значну частину наукових праць присвячено питанням ефективної інтеграції КСВ у системи управління персоналом підприємств будівельної галузі [10, 11], а також у сталий розвиток міст як простіру



формування людського, соціального капіталу [12]. Серед авторів, які зробили суттєвий внесок у систематизацію методів оцінки КСВ та аналіз її інструментів, можна виокремити Беленкову О. Ю. [10, 13], Локтіонову Я.Ф. [11, 13], Мацапуру О.В., Моголівця А.А. [11], Ушенко Н. В. [9, 12], Кожем'якіну С. М., Тупіку А. С. [12]. У їхніх працях узагальнено підходи до оцінювання ефективності КСВ, визначено переваги, недоліки та методи застосування [11, с.96–97]. Водночас хотілося б детальніше зупинитись на формалізованих методах оцінки КСВ, її окремих інструментів, які дозволять ефективно інтегрувати соціальну відповідальність у практику діяльності будівельних підприємств з урахуванням національної та галузевої специфіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті - аналіз корпоративної соціальної відповідальності як інструменту розвитку кадрового потенціалу та обґрунтування напрямів її інтеграції у систему управління персоналом будівельних підприємств для посилення кадрової безпеки в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. У зв'язку актуалізацією трансформаційних процесів, спрямованих на розв'язання системних глобальних проблем людства, окреслених у Порядку денному сталого розвитку (2015 р.), суттєвого значення набули питання забезпечення повної та продуктивної зайнятості й гідної праці (ціль сталого розвитку ЦСР 8), розширення доступу до якісної освіти впродовж усього життя (ЦСР 4), збереження здоров'я (ЦСР 3), а також подолання соціально-економічної нерівності (ЦСР 10) [14]. У цьому контексті концепція КСВ набула нового стратегічного змісту: дедалі частіше вона трактується не лише як етична або філантропічна складова, а як ключовий інструмент досягнення глобальних цілей сталого розвитку, інтегрований у парадигму довгострокового економічного зростання [15].

Для України, яка перебуває в умовах повномасштабної війни, розвиток



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

кадрового потенціалу будівельних підприємств набуває критичного значення, адже саме будівельна галузь виконує ключову роль у відновленні інфраструктури та створенні матеріальної бази для відновлення економіки. Ефективне функціонування цього сектору неможливе без наявності професійно підготовленого, мотивованого та соціально захищеного персоналу, що зумовлює зміщення акцентів у системі управління персоналом у бік формування умов для стратегічного розвитку людського капіталу [9, с.651].

В сучасних умовах військової агресії Росії в Україні зростає дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію, міграцію населення та відтік фахівців за кордон. Тому будівельні підприємства змушені трансформувати стратегії розвитку та кадрову політику, інтегруючи до них елементи КСВ, соціальної підтримки, інвестицій у розвиток людського капіталу [10, с.244], що є важливим чинником у формуванні привабливого бренду роботодавця.

Застосування КСВ як інструменту збереження та розвитку кадрового потенціалу в будівництві буде ефективним тоді, коли вона не зводиться до епізодичних заходів, а інтегрується в загальну стратегію підприємства, ґрунтуючись на оцінці соціальних інвестицій, управлінських показників ефективності та зворотного зв'язку з боку працівників. При цьому важливо враховувати багатовимірність результатів соціальних заходів. Відзначимо, що «оцінювання ефективності соціальних інвестицій повинно здійснюватися за допомогою не одного, а декількох показників, кожен із яких дозволяє визначити різні зрізи результативності інвестування залежно від того, що вважати ймовірним результатом його здійснення» [16, с.57]. Такий підхід до оцінки дозволяє виявити не лише економічні, а й соціально-психологічні ефекти КСВ, зокрема зміцнення довіри до роботодавця, зменшення плинності персоналу, підвищення рівня залученості та формування соціально відповідальної корпоративної культури, що є запорукою стійкості



будівельного бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) передбачає добровільне прийняття бізнесом зобов'язань перед працівниками, громадою та державою, що реалізуються через дотримання етичних стандартів, повагу до прав людини та створення належних умов праці. У межах управління персоналом КСВ виконує низку ключових функцій, зокрема:

- формує сприятливий мотиваційний клімат, забезпечуючи психологічну підтримку, відчуття залученості та професійної значущості працівників, стимулюючи ініціативність і внутрішнє підприємництво, що позитивно впливає на продуктивність праці [13, с. 96];

- сприяє стабілізації кадрового складу через реалізацію довгострокових соціальних програм, розвиток культури довіри та спільної відповідальності на всіх рівнях управління;

- зменшує плинність персоналу, що дозволяє підприємству знижувати витрати на підбір, навчання та адаптацію нових працівників;

- підвищує якість людського капіталу завдяки системам безперервного навчання, кар'єрного зростання та наставництва;

- гарантує соціальний захист працівників шляхом впровадження програм добровільного медичного страхування, адаптаційної підтримки та страхування ризиків;

- підсилює бренд роботодавця, сприяючи підвищенню його репутаційного капіталу на ринку праці;

- запобігає виникненню трудових конфліктів через розвиток механізмів соціального діалогу та прозорості комунікації;

- пристосовує управлінські практики до змін у соціальному середовищі, зокрема шляхом розвитку інклюзивності та врахування потреб різних категорій працівників.

У будівельній галузі, що характеризується підвищеним рівнем



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

виробничих ризиків, шкідливими умовами праці та нестабільністю зайнятості, реалізація соціальних заходів у межах КСВ набуває не лише гуманістичного, а й стратегічного змісту. Особливої актуальності ці інструменти набувають в умовах воєнного часу, коли зростає фізичне й психологічне навантаження на персонал. Такі заходи, зокрема, спрямовані на впровадження програм добровільного медичного страхування, забезпечують своєчасний доступ працівників до медичної допомоги, знижують рівень тимчасової непрацездатності та підвищують рівень лояльності до роботодавця. Особливо це актуально для працівників, задіяних на об'єктах підвищеної небезпеки, в прифронтових зонах. Ще одним вагомим напрямом КСВ у будівельній сфері є житлові програми, зокрема співфінансування іпотеки чи забезпечення тимчасовим житлом, що налаштовує працівників на стабільну зайнятість, утримує від трудової міграції, зміни місця працевлаштування.

Серед ключових інструментів реалізації КСВ у стратегіях управління персоналом будівельних підприємств доцільно виокремити наступні найбільш вагомі напрями: програми соціального забезпечення та гарантій; інвестиції в розвиток персоналу; інструменти оцінки та залучення працівників; мотиваційні механізми; створення безпечного та інклюзивного робочого середовища.

З огляду на комплексний характер КСВ, її інтеграція в кадрову стратегію має ґрунтуватися не лише на дотриманні вимог чинного законодавства, а й на системному впровадженні заходів, спрямованих на підвищення якості трудового життя, професійного зростання й соціального добробуту працівників. Так, програми соціального забезпечення та гарантій працівників будівельної галузі базуються на положеннях законодавства про колективно-договірне регулювання трудових, соціально-економічних відносин, Генеральної та Галузевої тарифних угод. Однак важливо зазначити, що мінімальні соціальні стандарти, хоч і виконують свою роль, не можуть



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

гарантувати гідний рівень життя громадян України як частини європейського співтовариства. Порівнюючи з Європейським Союзом, рівень оплати праці в Україні практично в 5-12 разів нижче (залежно від країни), що свідчить про значну різницю у соціальних умовах. Так, ст. 8 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» від 19.11.2024 №4059-IX визначена мінімальна погодинна ставки оплати праці в розмірі 48 грн., що еквівалентно приблизно 1,0 євро. Для порівняння, у Німеччині мінімальна заробітна плата за годину визначена на рівні 12,41 євро [17]. Очевидно, що за таких умов рівень мінімальної заробітної плати в Україні суттєво відстає від європейських стандартів. Як зазначають Кичко І.І. та Грицаков М.С., мотиваційний потенціал КСВ полягає в здатності роботодавця задовольняти базові потреби працівників, передусім у гідній оплаті праці, що забезпечує прийнятний рівень життя, а також у безпеці, стабільному працевлаштуванні та соціальній підтримці. Саме ці чинники формують у працівника почуття захищеності та належності, що є основою довготривалої лояльності та високої залученості персоналу [18, с. 30]. Окрім того гідний рівень доходів працівників будівництва дозволить не лише утримати кваліфіковані кадри всередині країни, а й прискорити відновлення основних виробничих фондів, підвищити якість об'єктів будівництва та сприяти сталому розвитку економіки України в цілому. Водночас необхідним є системне осучаснення законодавства та всієї діючої системи соціальних стандартів і гарантій, їх формування на науково обґрунтованих принципах, а також перегляд політики соціального партнерства для стимулювання розвитку людського капіталу [8, с.143-144].

В умовах сучасних проблем, зумовлених повномасштабними війсьними діями на території України, особливого значення у сфері будівництва набуває розбудова комплексної системи гарантій, спрямованих на збереження життя та охорону праці персоналу за наступними ключовими векторами:

- адаптація умов праці до воєнних реалій, що передбачає облаштування



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

робочих місць відповідно до чинних стандартів охорони праці, а також з урахуванням специфічних ризиків воєнного стану, таких як потенційні ракетні обстріли, перебої в енергозабезпеченні та необхідність оперативної евакуації;

- організація безпечного виробничого процесу на будівельних майданчиках через забезпечення неухильного дотримання чинних нормативів охорони праці, постійного технічного огляду та своєчасного обслуговування обладнання й спецтехніки; запобігання надзвичайним ситуаціям, які можуть бути спричинені пошкодженням комунікацій або нестабільною обстановкою;

- атестація робочих місць, моніторинг та безперервний контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних умов праці, враховуючи змінені екологічні умови та можливі наслідки пошкодження інфраструктури. Такі заходи є превентивними для запобігання професійним захворюванням та погіршенню загального стану здоров'я працівників;

- спеціалізоване навчання та підготовка персоналу з питань безпеки праці (вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктажі), з охорони праці в надзвичайних ситуаціях, запровадження спеціалізованого навчання з алгоритмів дій у разі повітряної тривоги, обстрілів чи необхідності термінової евакуації з об'єкта, що особливо актуально для працівників, задіяних на критично важливих або прифронтових об'єктах;

- забезпечення працівників сучасними засобами індивідуального захисту, які повинні відповідати не лише умовам праці, а й ризикам воєнного характеру (аптечки, засоби зв'язку, ін.).

У сукупності, імплементація зазначених заходів формує адаптивну систему соціальних гарантій, здатну забезпечувати безперервність і безпечність виробничих процесів у будівельній галузі.

Наступний інструментарій КСВ, що обов'язково має реалізуватись у стратегіях кадрового менеджменту є інвестування в розвиток персоналу.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Будівельна галузь характеризується постійним впровадженням нових технологій, стандартів та матеріалів, що робить інвестування в людський капітал критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Фінансування професійної освіти, включаючи оплату навчання, дуальну освіту та сертифікаційні курси, сприяє підвищенню якості виконуваних робіт, зниженню кількості виробничих похибок та підвищенню загальної продуктивності. Програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації дозволяють швидко адаптувати персонал до нових умов, зберігаючи трудовий потенціал компанії у разі змін в організаційній структурі або запровадженні нових видів діяльності, що забезпечує гнучкість робочої сили та її здатність до швидкої адаптації. Як елемент кадрової стабільності доцільно використовувати індивідуальні плани кар'єрного зростання, які демонструють працівнику чітку перспективу професійного розвитку всередині компанії, що значно знижує ймовірність звільнення та підвищує рівень його залученості та мотивації до досягнення спільних цілей.

У сучасних умовах війни до нових мотиваційних інструментів у межах реалізації політики КСВ доцільно віднести економічно обґрунтовані механізми матеріального стимулювання персоналу, зокрема [15, с.211]:

- виплата цільових бонусів за добровільну участь працівників у забезпеченні безперервності критичних технологічних процесів під час повітряних тривог, що дозволяє мінімізувати виробничі ризики та уникнути операційних втрат;
- запровадження корпоративних програм підтримки для постраждалих співробітників та їхніх родин, що формує позитивний соціальний імідж підприємства, підвищує індекс залученості персоналу та сприяє зниженню кадрової плинності;
- фінансове заохочення волонтерської активності працівників, як



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

елемент соціального інвестування, що підсилює соціальний капітал компанії і сприяє підвищенню її інтегрального ESG-рейтингу (екологічні, соціальні та управлінські критерії).

Іншим важливим напрямом сучасної КСВ є підвищення резильєнтності персоналу, що реалізується через два взаємодоповнюючі вектори: пряму психологічну підтримку та створення інклюзивного організаційного середовища. Перший вектор охоплює заходи, спрямовані на збереження ментального здоров'я співробітників. До них належать антистресові програми, зокрема: залучення штатного або зовнішнього корпоративного психолога, проведення тренінгів з менеджменту стресу та профілактики емоційного вигорання, впровадження гнучких графіків роботи у періоди пікових навантажень. Атмосфера взаємоповаги та прийняття є передумовою психологічного комфорту, що сприяє глибшій реалізації професійного потенціалу персоналу.

Інтеграція принципів сталого розвитку, зокрема рівності та інклюзії, у систему КСВ сприяє посиленню соціальної орієнтації бізнес-стратегії. Впровадження політики рівних можливостей передбачає недопущення дискримінації за ознаками статі, віку, фізичного стану чи інших характеристик. З огляду на майбутню потребу в інтеграції у трудові колективи більшої кількості осіб з інвалідністю, травмованих через воєнні дії, інклюзивність набуває особливої значущості. Водночас дотримання таких підходів відповідає міжнародним стандартам КСВ, що особливо актуально для будівельних підприємств, які приймають участь в міжнародних тендерах та проєктах за підтримки міжнародних донорів.

Ефективність інструментарію КСВ у стратегіях управління персоналом може бути визначена на основі експертних та кількісних методів оцінки. Регулярні дослідження задоволеності умовами праці, які проводяться із застосуванням анонімних анкетувань або фокус-груп, є ефективним



інструментом для діагностики проблемних аспектів внутрішньої політики підприємства, що забезпечує можливість оперативного реагування та сприяє підвищенню рівня лояльності, забезпечує ефективну превенцію потенційних конфліктних ситуацій шляхом створення відкритого та прозорого комунікаційного середовища. Імплементация різноманітних моделей зворотного зв'язку, таких як оцінювання на 360° або концепція «голосу працівника» (employee voice), сприяє зміцненню довіри між працівниками та менеджерським складом, формуючи позитивний бренд роботодавця.

В умовах проєктного формату діяльності, кадрового дефіциту та високих професійних ризиків у будівництві, залученість працівників набуває особливого значення як фактор забезпечення продуктивності й стабільності функціонування підприємства. Індекс залученості працівників (Employee Engagement Index) є ключовим метричним індикатором, що дозволяє кількісно оцінити рівень емоційного зв'язку працівника з організацією, а також прогнозувати його лояльність, готовність підтримувати стратегічні цілі компанії. Його зростання свідчить про високий рівень внутрішньої мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність використання людського потенціалу. Залежність між рівнем залученості персоналу та зростанням продуктивності праці доцільно формалізувати у вигляді:

$$\Delta Q = \beta \cdot I_{\text{залуч.}} \cdot L, \quad (1)$$

де ΔQ – приріст продуктивності праці у натуральному вимірі;

$I_{\text{залуч.}}$ – інтегральний індекс залученості працівників,

L – середньооблікова чисельність персоналу,

β – коефіцієнт чутливості продуктивності до зміни залученості.

Коли будівельне підприємство запроваджує політику КСВ, що охоплює кодекс етичної поведінки, систему делегування відповідальності за соціальні рішення та адаптовану до умов галузі карту показників, менеджмент отримує можливість поєднати соціальні цілі з проєктними KPI. Ключові індикатори p_i ,



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

що входять у структуру $I_{\text{залуч.}}$ - це показники безпеки робіт, частка сертифікованих працівників з охорони праці та питома вага виконаних програм підвищення кваліфікації, що утворюють вектор $\vec{P} = \{p_1, p_2, \dots, p_n\}$, який нормалізується і зважується за коефіцієнтами важливості w_i , формуючи підсумковий індекс:

$$I_{\text{залуч.}} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot p_i, \quad (2)$$

Будівельні компанії, що інвестують у професійне навчання, страхування від нещасних випадків, забезпечення житлом та інші соціальні програми формують соціальний капітал підприємства, позначений як S , рентабельність якого визначається співвідношенням:

$$ROI_{\text{КСВ}} = \frac{\Delta Q \cdot \bar{q}}{S}, \quad (3)$$

де $\bar{q}$ – середній прибуток від одиниці продукції (в натуральних вимірниках);
 S - витрати на формування соціального капіталу.

Такий підхід дозволяє зіставити приріст ефективності, досягнутий завдяки соціальним інвестиціям, із вартісними витратами на відповідні ініціативи, що особливо важливо в умовах високої вартості простоїв та затримок у будівництві.

Застосування цифрових опитувань, внутрішніх платформ обміну ідеями та рад з охорони праці забезпечує двосторонній обмін інформацією між управлінською командою та персоналом. Отримані дані дозволяють регулярно переглядати значення вагових коефіцієнтів w_i у структурі $I_{\text{залуч.}}$, підвищуючи точність оцінки впливу соціальних заходів та ефективність систем винагороди. Для кількісної оцінки впливу залученості на продуктивність застосовується регресійний аналіз панельних даних проєктів. Якщо, наприклад, збільшення індексу $I_{\text{залуч.}}$ на 0,1 при штаті $L = 50$ осіб спричинило зростання продуктивності на 4 %, тоді:



$$\beta = \frac{\Delta Q/L}{I_{\text{залуч.}}} = \frac{0,04/50}{0,1} = 0,008 \quad (4)$$

Розраховане значення β може бути використано для прогнозування ефективності нових соціальних програм при фінансовому плануванні.

Висновки. В умовах війни саме КСВ здатна стати тим стабілізуючим фактором, що забезпечує збереження та розвиток кадрового потенціалу підприємств будівельної галузі. Ефективна інтеграція інструментів КСВ у кадрову стратегію є критично важливою, адже вона не лише забезпечує соціальний захист працівників, підвищує їх лояльність та продуктивність праці. Також КСВ дозволяє будівельним підприємствам не тільки покращити свій імідж та репутацію, а й отримати значні економічні вигоди через зниження плинності кадрів та підвищення ефективності діяльності, перетворюючись на невід'ємну складову сталого розвитку та конкурентоспроможності будівельного бізнесу. Передбачається, що в майбутньому соціальні програми КСВ, орієнтовані на добробут, безпеку, інклюзію та розвиток персоналу, будуть відігравати стабілізуючу роль. Водночас їх ефективність має оцінюватися не лише якісно, а й кількісно, зокрема через індекс залученості працівників та продуктивності, що дозволяє уникнути формалізму і забезпечити економічну доцільність впроваджених заходів.

Список використаних джерел

1. Carroll A.B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. №1 (1). P. 1-8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
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. №32 (3). P.836-863. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>



3. Backhaus K.B., Stone B.A., Heiner K. Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness. *Business & Society*. 2002. Vol. 41 (3). P.292 - 318. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650302041003003>
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). P.37-44. <https://surli.cc/pgoisv>
5. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. №1(15). С.39–46.
6. Колот А.М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів. *Економіка України*. 2014. № 3(628). С. 70–82.
7. Березюк К.М. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності в контексті зміни пріоритетів ведення бізнесу. *Управління економікою: теорія та практика*. Київ: ІЕП НАНУ, 2017. С. 166–176.
8. Згалат-Лозинська Л.О., Головач Н.В. Напрями підвищення обґрунтованості соціально-трудова 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>
9. Ushenko N., Blyzniuk V., Dniprov O., Ridet T., Kurbala N. Strategic priorities for the formation of social responsibility of business, Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2021. Vol.8(4). P.641-653. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(39\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(39))
10. Бєленкова О.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність 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](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).240-249)
11. Локтіонова Я.Ф., Мацапура О.В., Моголівець А.А. Корпоративна



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

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>

12. 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>

13. Беленкова, О., Локтіонова, Я. Теоретико-методологічні аспекти дослідження корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. №1 (16). С93-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-14>

14. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 28.05.2025).

15. Sheehy B., Farneti F. Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*. 2021. Vol.13(11), 5965. P.1-17 DOI: <https://doi.org/10.3390/su13115965>.

16. Заяць Т.А., Яневич Н.Я. Оцінювання ефективності соціальних інвестицій, що фінансуються з бюджетів територіальних громад. *Економічний часопис-XXI*. 2013. №5-6(1). С.56-59. URL: <https://ea21journal.world/wp-content/uploads/2022/04/ea-V129-15.pdf>

17. German Federal Ministry of Labour and Social Affairs. (n.d.). Minimum pay pursuant to the Minimum Wage Act. <https://surl.li/ljfoyu> (дата звернення: 28.04.2025)

18. Кичко І.І., Грицаков М.С. Перспективи та ризики післявоєнного забезпечення економіки України трудовими ресурсами. *Науковий вісник Полісся*. 2024. №2(34). С.21–36. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-21-36](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-21-36)