

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

**БУДІВЕЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ:
СУЧАСНІ ТРЕНДИ, ВИКЛИКИ ТА
ТРАНСФОРМАЦІЇ
В ЦИФРОВИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

Монографія
за заг.ред. І.В. Станкевич, І.В. Яцкевич

Одеса – 2024

УДК 69.001.12/.18 : 69:339.13

Б 90

*Рекомендовано до друку науково-методичною комісією ННІ БІТ
Одеської державної академії будівництва та архітектури
(протокол № 3 від 06 листопада 2024 р.)*

Б 90 Будівельні організації: сучасні тренди, виклики та трансформації в цифрових умовах ведення бізнесу : монографія / І. В. Станкевич, І. В. Яцкевич, Н. Ю. Ширяєва, М. П. Сахацький, Г. О. Сакун, Д. І. Бедрій, І. М. Окландер. — Одеса : ОДАБА, 2024. — 198 с. ISBN 978-617-7900-95-4

Рецензенти:

Галина ЗАПША, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту Одеського державного аграрного університету;

Наталія МАСЛІЙ, доктор економічних наук, професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин та голова Ради молодих вчених Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, голова Ради молодих вчених при Одеській обласній державній адміністрації;

Ірина ПОЛЩУК, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу та реклами Вінницького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету.

В монографії розглянуті теоретико-прикладні аспекти формування механізму управління будівельними організаціями відповідно до трендів, викликів та цифровізації, спрямованих на забезпечення розвитку в турбулентних умовах господарювання.

Призначена для викладачів навчальних закладів, аспірантів, здобувачів, керівників, менеджерів та всіх, хто цікавиться проблемами будівельних організацій.

Авторський склад:

Станкевич І.В.	вступ; розділ 3
Яцкевич І.В.	розділ 5; висновки; перелік використаних джерел
Ширяєва Н.Ю.	розділ 1
Сахацький М.П.	розділ 2
Сакун Г.О.	підрозділи 4.1; 4.2
Бедрій Д.І.	підрозділи 4.3; 4.4
Окландер І.М.	розділ 6

УДК 69.001.12/.18 : 69:339.13

Б 90

© Станкевич І. В., Яцкевич І. В.,
Ширяєва Н. Ю., Сахацький М. П.,
Сакун Г. О., Бедрій Д. І.,
Окландер І. М., 2024

ISBN 978-617-7900-95-4

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕНДЕНЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ Й АРХІТЕКТУРІ.....	7
1.1 Інтеграція інноваційних технологій до проектування та будівництва.....	7
1.2 Розвиток концепцій, спрямованих на підвищення якості життя та просторового планування.....	9
1.3 Глобалізація освіти та міжнародне співтовариство.....	23
Література до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ТА ЦИВІЛЬНОГО БУДІВНИЦТВА В АГРАРНИХ РЕГІОНАХ НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ.....	37
2.1 Актуальність, мета та задачі дослідження основних напрямів та механізмів екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу.....	37
2.2 Сутність та зміст екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу: основні напрями та механізми	39
2.3 Екологічно прийнятне розміщення і територіальна організація промислового та цивільного будівництва.....	44
2.4 Рациональне використання ресурсного потенціалу аграрного сектору.....	51
2.5 Створення та впровадження маловідходних і безвідходних виробництв в аграрному секторі	55
2.6 Скорочення та ліквідація забруднення навколишнього природного середовища.....	58
Література до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3 КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ.....	63
3.1 Теоретичні засади управління взаємодією зі стейкхолдерами організації.....	63
3.2 Розробка системи управління взаємодією зі стейкхолдерами будівельної організації.....	71
3.3 Налаштування каналів комунікацій зі стейкхолдерами будівельної організації.....	77
3.4 Структуризація процесів управління взаємодією зі стейкхолдерами будівельної організації.....	82
Література до розділу 3.....	89

РОЗДІЛ 4 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА.....	91
4.1 Сучасні підходи та інструменти формування КСВ в сфері будівництва.....	91
4.2 Інтегрована звітність у сфері КСВ як складова ефективного менеджменту будівельних організацій.....	103
4.3 Особливості КСВ будівельних організацій.....	115
4.4 Інформаційне забезпечення КСВ будівельних організацій в умовах цифрової трансформації.....	126
Література до розділу 4.....	137
РОЗДІЛ 5 ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА.....	140
5.1 Передумови розвитку цифрової трансформації галузі будівництва в Україні.....	140
5.2 Цифровізація будівельної галузі: тенденції, перспективи, технології	147
5.3 BIM-технології у будівництві та їх поєднання з іншими інструментами.....	151
5.4 Управління цифровими технологіями у будівельній галузі.....	156
Література до розділу 5.....	163
РОЗДІЛ 6 ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ	165
6.1 Теоретичні засади цифрового маркетингу та його правовий супровід.....	165
6.2 Цифрові технології та модифікація елементів комплексу маркетингу.....	170
6.3 Сучасні тренди та метрики цифрового маркетингу	180
Література до розділу 6.....	184
ВИСНОВКИ.....	185
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	192

ВСТУП

Будівельна індустрія постійно еволюціонує, й 2024 рік не стане винятком. Інноваційні технології та нові підходи стають основою сучасних будівельних проєктів. У цій роботі досліджено найактуальніші тенденції у галузі будівництва, які визначатимуть вигляд будівель і простору в найближчому майбутньому.

Будівельна галузь, традиційно вважалася консервативною, сьогодні переживає значні трансформації завдяки швидкому розвитку технологій. Цифровізація проникає в усі сфери життя, і будівництво не є винятком. Нові технології та інструменти змінюють способи проєктування, будівництва та управління об'єктами, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності та якості.

У роботі приділено увагу будівельному інформаційному моделюванню, Інтернету речей, дронам, штучний інтелект та машинному навчанню, мобільним додаткам та впровадженню програмного забезпечення в організації будівельної галузі.

Будівельна галузь, всупереч своїй традиційності, сьогодні стикається з низкою серйозних викликів, які вимагають від організацій гнучкості, інноваційності та здатності швидко адаптуватися до змін. Серед них автори розглянули у роботі: цифрову трансформацію, регуляторні вимоги, конкуренцію, економічні та соціальні фактори.

Будівельна галузь, традиційно вважалася консервативною, сьогодні переживає значні трансформації завдяки швидкому розвитку цифрових технологій. Ці зміни впливають на всі етапи життєвого циклу будівництва, від проєктування до експлуатації. Основним інструментом у будівельній галузі це використання BIM, який дозволяє замовникам, архітекторам і підрядникам спільно працювати на єдиній платформі, покращуючи координацію та зменшуючи помилки.

Таким чином, цифрові технології вносять вагомі зміни в управлінні будівельними проєктами, підвищуючи їхню ефективність, безпеку та стійкість, але також створюють нові виклики, які потребують активної роботи з боку організацій галузі.

Ключове слово для цієї трансформації — «цифровий» — ключ до майбутнього всього будівництва. Поки будівельна галузь переживає цю трансформацію, багато підрядників, які використовують традиційні методи, все ще мають успіх і прибуток. Однак саме цей успіх є найбільшою перешкодою для змін і однією з причин, чому галузі важко брати участь у змінах, як це вже сталося з іншими галузями. Якщо дослідити світову будівельну галузь за останні двадцять років, можна побачити, що її зростання стагнує порівняно з іншими галузями. Якщо дивитися конкретно на виробництво, яке вже було неймовірно оптимізоване, то цьому сектору вдалося подвоїти зростання продуктивності за той самий період. Це ставить перед будівельною галуззю як виклик, так і можливість.

Нині вся будівельна галузь перебудовується довкола технологій. Однак багато будівельних організацій відчувають страх перед впровадженням нових цифрових процесів. Вони побоюються, що технології уповільнять їхню роботу, додадуть плутанину або призведуть до непотрібних витрат.

Проте при правильному керуванні цифровою трансформацією підрядники можуть значно покращити свої процеси, що дасть їм конкурентну перевагу. У цьому посібнику ми розглянемо причини важливості цифрової трансформації у будівництві та способи подолання страхів, пов'язаних із цифровізацією.

Цифрова трансформація у будівництві означає впровадження цифрових процесів і технологій підвищення ефективності дій, які раніше виконували вручну чи традиційними методами. До таких технологій відносяться хмарні рішення, BIM та датчики IoT.

Всупереч нових технологій та процесів, галузь демонструє небажання до змін. Однак ми досягли точки, коли зміни неминучі, і будівельна галузь має адаптуватися до цифрового світу.

Управління цифровою трансформацією у будівництві включає не тільки впровадження нового програмного забезпечення, а й повну зміну підходу до ведення бізнесу та проєктів. Цифровий підхід створить міцну платформу для стійкого зростання організацій. Це може бути досягнуто через обладнання з підтримкою даних, спеціалізоване програмне забезпечення для управління будівництвом або цифрових інструментів, що покращить традиційні будівельні процеси.

За даними McKinsey, якби продуктивність у будівництві зростала, так само як і у світовій економіці, додана вартість склала б 1,6 трильйона доларів, що робить економічну вигоду одним із потужних факторів. Другою причиною є дві проблеми, що глибоко укоренилися: перевитрати за вартістю і термінами. Середня затримка за будівельними проєктами складає 20 місяців, а середня перевитрата – 80%. Для такої низькомаржинальної галузі, де прибуток становить лише кілька відсотків, ці перевитрати вкрай проблематичні, але також надають можливість змінити підхід.

Будівельна галузь також є однією з найменш технологічно розвинених у світі та інвестує значно менше в IT порівняно з іншими секторами. Декілька мегатрендів також можуть вплинути на будівельний сектор, включаючи старіння інфраструктури, зростання населення, що перевищує можливості зростання, сталий розвиток, зміни у взаємодії з робочою силою, зміна політичної ситуації та регуляторні тиски.

Хоча ці фактори можуть бути корисними, вони також можуть лякати організації, які звикли до своєї системи. Якщо ми залишимося на місці й не впроваджуватимемо інновації, нас можуть посунути інші гравці, наприклад, нетрадиційні організації з інших галузей. Крос-індустріальний підхід набирає популярності, і неминуче, що з розвитком машинного навчання, та цифровізації, організації, раніше виключені з будівництва, будуть шукати способи увійти в цю сферу, яка вважалася закритою.

Цифрова трансформація будівельної галузі є неминучим процесом. Організації, які зможуть успішно адаптуватися до нових умов, отримають конкурентні переваги та зможуть забезпечити високу якість своїх послуг. Для успішного впровадження цифрових технологій необхідно інвестувати в навчання персоналу, вибирати відповідні програмні рішення та будувати довгострокові стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕНДЕНЦІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ Й АРХІТЕКТУРІ

1.1 Інтеграція інноваційних технологій до проєктування та будівництва

Сучасні інноваційні технології трансформують усі етапи інженерно-будівельного процесу. Будівельна індустрія нової ери приймає технологічні стартапи, які створюють програми та інструменти для змін у проєктуванні, плануванні та виконанні проєктів. Ці стартапи пропонують програмне забезпечення та обладнання, що усувають давні проблеми сектору, включаючи труднощі зі збором та обміном інформацією. Зі зростанням складності та вартості інноваційних проєктів керівники будівельних підприємств стикаються з тиском на покращення витрат, своєчасних термінів реалізації проєктів та ефективності. Необхідно розробити методологічний підхід до автоматизації як єдиного цілого для оптимізації виробничих процесів [1, с. 275].

Більшість будівельних організацій почали впроваджувати інноваційні технології, зосереджуючись на цифровій співпраці. Причини різні, але багато хто не розширюється через труднощі з масштабуванням нових інструментів. Невеликі прибутки стримують інтерес до нових технологій, які потребують значних інвестицій. Інші компанії просто не знайомі з новими інструментами. Експерти аналізують будівельні програми та визначають корисні випадки для розробки програмного забезпечення на всіх етапах проєктування. Також обговорюються технології цифрового страхування ризиків для інфраструктури та інвестиційні схеми. Великі виробники, включаючи цементні компанії, пілотують проєкти з використанням штучного інтелекту, що може зменшити витрати і покращити аналіз даних. Інформаційні технології вже покращили ланцюги поставок і адміністративні функції, але ще мало присутні у будівельному виробництві.

Внутрішні виклики будівельної галузі:

- підзвітність, нечітка організаційна структура та неузгоджені фінансові стимули впливають на своєчасне виконання проєктів;
- управління талантами, важко знайти і утримати кваліфікованих працівників, особливо для роботи в тяжких або ризикових умовах;
- повторний винахід колеса. В будівельній галузі часто не діляться найкращими практиками та не стандартизують операції, що призводить до різниці в ефективності між схожими проєктами. Кожен проєкт сприймається як унікальний, що ускладнює впровадження інновацій і зменшує можливість навчання на досвіді. Інші галузі, такі як видобуток, вже використовують цифрові інновації для підвищення продуктивності;
- нездатність адаптуватися до інноваційних технологій. Деякі будівельні компанії повільно впроваджують нові методи, такі як 5-D моделювання будівельної інформації, дрони та смартфони. Старі системи та унікальні вимоги до бюджетів і планування ускладнюють впровадження змін;

- проблеми з використанням ресурсів. Зі зростанням і диверсифікацією будівельні компанії стикаються з проблемами комунікації та ефективного управління активами між зарубіжними підрозділами, що стримує інновації.

Ці внутрішні фактори створили культуру повільних змін у будівництві та інжинірингу, де багато зацікавлених сторін.

Зовнішні чинники будівельної галузі:

- роздробленість ланцюжків цінностей. Проекти залучають багато учасників, які не завжди активно співпрацюють, через що виникають конфлікти інтересів та збільшуються витрати;

- багатосторонність підрядних угод. Субпідрядники часто є невеликими і неефективними, що впливає на продуктивність, деякі організації не вважають своїм обов'язком покращувати ситуацію;

- складність інноваційних портфелів. Глобалізація потребує регіональних знань і стандартизації, що ускладнює роботу;

- конкурентний тиск. Підвищена конкуренція змушує компанії впроваджувати нові стандарти та технології для підвищення ефективності;

- технічна складність проектів. Великі проекти вартістю понад мільярд доларів стають складнішими, з жорсткими вимогами клієнтів і складними контрактами.

Інноваційні технології у будівництві:

- цифрові двійники, віртуальні представлення фізичних активів допомагають покращити управління проектами та реагувати на зміни;

- дрони використовуються для обстеження, моніторингу безпеки та управління проектами, підвищуючи ефективність і безпеку;

- розробка для виробництва та збірки, цей метод робить будівництво ефективнішим за рахунок використання модульного проектування і 3D-друку;

- доповнена реальність (AR). AR використовується для покращення безпеки та управління на місці, надаючи працівникам додаткову інформацію через планшети або смарт-окуляри;

- інноваційні будівельні матеріали такі як фотокаталітичні поверхні, що очищають повітря, допомагають зменшити забруднення та покращити якість будівель;

- роботизація будівельних робіт, такі як TuBot та Q-Bot, допомагають у виконанні завдань і підвищують продуктивність.

Самовідновлювальний бетон. Цемент є одним з найпоширеніших матеріалів у будівництві, проте він також є значним джерелом шкідливих викидів вуглецю, відповідальним за приблизно 7% щорічних глобальних викидів. Тріщини є основною проблемою в будівництві, часто викликані водою та хімікатами. Дослідники з Університету Bath розробляють самовідновлювальний бетон з мікрокапсулами бактерій, які активуються при контакті з водою, виробляючи вапняк для заповнення тріщин до пошкодження арматури.

Теплові мости. Ефективна теплоізоляція стає дедалі важливішою в будівництві. Тепло передається через обшивку будівлі до внутрішніх поверхонь, створюючи "теплові мости". Аерогель, адаптований для будівництва, є одним з найефективніших матеріалів для теплоізоляції.

Фотоелектрична глазур. Інтегроване фотоелектричне скління дозволяє будівлям виробляти власну електроенергію. Компанія Полісоляр пропонує прозоре фотоелектричне скло для вікон, фасадів та дахів, ефективно навіть на вертикальних стінах.

Кінетичні дороги. Італійський стартап Underground Power розробив технологію Лібра, яка перетворює кінетичну енергію від руху транспортних засобів в електроенергію, підвищуючи безпеку та стабільність дорожнього руху.

Прогностичне програмне забезпечення. Для забезпечення безпеки та ефективності будівель інженери використовують програмне забезпечення для прогнозування поведінки конструкцій в різних умовах, дотримуючись вимог безпеки.

3D-моделювання міст. Cyber City 3D створює розумні 3D-моделі будівель для архітектурного, інженерного та будівельного секторів, допомагаючи візуалізувати і передавати дизайн та дані.

Модульна конструкція. Модульне будівництво полягає у зведенні будівель поза межами майданчика з використанням тих самих матеріалів та стандартів, що й традиційне будівництво. Це зменшує вплив на довкілля, знижує транспортні витрати та перетворює будівництво на логістичні операції.

Картографування активів. Ця технологія зосереджується на обліку та моніторингу експлуатаційного обладнання, такого як системи опалення, освітлення та охорони. Дані збираються та об'єднуються в одній системі, що дозволяє контролювати активи в режимі реального часу через Інтернет та інші віддалені системи. Це знижує будівельні витрати та витрати на страхування.

Інвестування в стійку інфраструктуру. Зміни клімату та екстремальні погодні умови створюють виклики для інфраструктури. Необхідно впроваджувати рейтинги стійкості для інвестицій, розробляти кращі практики та забезпечувати економічний розвиток, орієнтуючись на місцеві умови та державно-приватне партнерство.

Штучний інтелект. Використання штучного інтелекту в будівництві дозволяє автоматизувати складні завдання, забезпечувати точність та оптимізацію процесів. Для цього потрібна команда спеціалістів з інформатики, баз даних, моделювання та аналітики. Це підвищує ефективність реалізації інфраструктурних проектів та управління знаннями.

3D-моделювання міст. Cyber City 3D створює розумні 3D-моделі будівель, допомагаючи архітектурним та інженерним секторам візуалізувати та передавати дані для планування та розвитку міст.

1.2 Розвиток концепцій, спрямованих на підвищення якості життя та просторового планування

Поставлені завдання наукових досліджень включали [2, с. 262]:

- аналіз показників комунікаційної взаємодії між об'єктами і суб'єктами містобудівної діяльності;
- формування пропозицій щодо перспектив покращення цієї взаємодії;

- визначення впливу містобудівної діяльності на різні аспекти добробуту людей, такі як належне житло, їжа, вода, світло;
- розробка методів для вимірювання та оцінки цього впливу;
- оцінка ефективності комунікаційних стратегій між різними суб'єктами містобудівної діяльності з метою підвищення добробуту та сталості.

Ці завдання спрямовані на створення більш прозорої, ефективної та орієнтованої на людину містобудівної політики.

Наразі існує задовільний рівень готовності до майбутнього імплементаційного регламенту ЄС щодо наборів даних високої цінності, включаючи сферу регулювання містобудівної діяльності. Однак вимірювання впливу відкритих даних залишається як пріоритетом, так і проблемою. Наприклад, лише 26% держав-членів Європейського Союзу повідомляють про вплив відкритих даних на суспільство, і тільки 8 з 27 країн мають дані про вплив відкритих даних на навколишнє середовище. Деякі загальні проблеми, що виникли після пандемії, включають:

- брак людських ресурсів, недостатня кількість персоналу, виділеного для роботи з відкритими даними;
- фінансові труднощі, відсутність поточного бюджету для підтримки певних наборів даних;
- мотивація учасників, виклики щодо стимулювання різних учасників надавати та використовувати відкриті дані.

Ці проблеми вимагають уваги для ефективного використання відкритих даних у містобудівній діяльності та для підвищення їх впливу на суспільство та навколишнє середовище.

Зростаючі показники взаємодії та звітності у країнах та секторах свідчать про те, що ця практика стає все більш поширеною у всьому світі, у тому числі серед суб'єктів містобудівної діяльності. Однак, існують випадки різноманітності та розгалуженості показників з точки зору того, що насправді повідомляється та вимірюється підприємствами. Це підкреслює необхідність більш узгодженого вимірювання, яке дозволить суб'єктам містобудівної діяльності кількісно оцінити та звітувати про ширші ефекти їх бізнес-діяльності. Узгоджені показники допоможуть забезпечити надійну основу для діалогу між бізнесом та ширшим набором зацікавлених сторін, включаючи:

- уряди, забезпечення прозорості та відповідальності перед регуляторами;
- громадські агенції, надання надійних даних для підтримки прийняття рішень;
- групи споживачів, забезпечення інформації для захисту прав споживачів;
- представники працівників, інформування про умови праці та вплив бізнесу на зайнятість;
- організації громадянського суспільства, підтримка громадських ініціатив та моніторинг екологічних і соціальних впливів.

Таким чином, узгоджені показники можуть сприяти більш ефективному та прозорому взаємодії між різними зацікавленими сторонами у сфері містобудівної діяльності.

Метою роботи є дослідження зрілості відкритих даних для прискорення їх розвитку та фіксації прогресу у динаміці, а також пошук нових сфер відкритості

даних з метою вдосконалення містобудівних процесів в Україні та порівняння з іншими країнами. Дослідження спрямоване на:

- оцінку зрілості відкритих даних у сфері містобудівної діяльності;
- визначення динаміки розвитку та використання відкритих даних;
- ідентифікацію нових сфер для впровадження відкритих даних, які можуть покращити містобудівні процеси;
- порівняння практик використання відкритих даних у містобудуванні в Україні та інших країнах.

Дослідження дозволить зрозуміти, як відкриті дані можуть сприяти більш ефективному та прозорому містобудівному процесу, а також допоможе визначити області для подальшого розвитку та вдосконалення.

Існують значні відмінності в розвитку цін на житло в різних країнах. Розрив цін на житлову нерухомість в Сполучених Штатах зіграв ключову роль у фінансовій кризі 2008-2009 років, яка швидко переросла у світову рецесію. Незважаючи на те, що реальні ціни на житло (тобто скориговані на загальну інфляцію) знизилися в кількох країнах, масштаби падіння та наступного «відновлення» суттєво відрізнялися в різних країнах. Наприклад, у 2018 році реальні ціни на житло в Колумбії вдвічі перевищили рівень 2005 року, тоді як у Греції вони залишилися на 40% нижчими. Це свідчить про те, що крім глобальних факторів, таких як ті, що спричинили фінансову кризу, важливі також фактори, що стосуються окремих країн. До них належать:

- зростання чисельності населення впливає на попит на житло;
- обмеження землекористування визначає доступність землі для будівництва;
- реальні доходи домогосподарств визначають купівельну спроможність населення;
- реальні відсоткові ставки впливають на вартість і доступність іпотечних кредитів;
- регулювання та нагляд за іпотечним ринком забезпечують стабільність фінансових інститутів;
- моделі кредитування, наприклад, кредити за фіксованими та змінними ставками;
- податкові пільги на фінансування іпотечних боргів впливають на стимули до придбання житла;
- трансакційні витрати, вартість купівлі-продажу нерухомості.

Ці фактори демонструють, що поряд з глобальними економічними умовами, локальні економічні та політичні чинники відіграють важливу роль у формуванні цін на житло в різних країнах. Проте акцент на розвитку цін на національному рівні не дає повної інформації. Істотні відмінності в розвитку цін на житло також існують всередині країн. Наприклад, у той час як реальні ціни на житло в Іспанії впали в середньому на 40% з 2007 по 2013 роки, а потім почали відновлюватися, у 2019 році вони залишалися майже на 50% нижчими в Наваррі, але лише на 15-20% нижчими на Балеарських островах, Сеуті та Мелільї. У Мексиці більшість регіонів демонструють обмежені коливання відносно середнього національного показника, з реальним збільшенням від приблизно 10% у регіоні Ідальго до приблизно 30% у Юкатані між 2005 і 2018 роками. Однак це не є універсальним. Наприклад, у

федеральному окрузі, до якого входить Мехіко, за той самий період реальні ціни зросли більш ніж на 70%.

Ці регіональні відмінності вказують на те, що крім загально національних економічних факторів, важливу роль у формуванні цін на житло відіграють локальні особливості, такі як:

- місцеві ринки праці, економічна активність і зайнятість в регіоні;
- інфраструктура (доступність транспорту, шкіл, лікарень та інших важливих об'єктів);
- місцеві політики та регулювання (зонування, будівельні норми та інші місцеві правила);
- попит на житло (туристичні зони, освітні центри та бізнес-центри можуть мати більший попит на житло);
- соціально-економічні фактори (рівень доходів, міграційні потоки та демографічні зміни).

Ці фактори демонструють, що для розуміння динаміки цін на житло необхідно враховувати не лише національні, а й регіональні особливості.

У Великобританії в останні десятиліття "відродження міст", частково спричинене більш високооплачуваною роботою в містах, бажанням жити ближче до них і кращим доступом до культурних зручностей, призвело до джентрифікації та зростання цін на житло вище середнього національного рівня в деяких найбільших містах. Наприклад, у період з 1995 по 2022 рік інфляція цін на житло у Внутрішньому Лондоні була приблизно вдвічі вищою, ніж у решті Сполученого Королівства. Подібна ситуація спостерігається і в інших країнах. Інфляція цін на житло в Парижі між 2005 та 2022 роками була приблизно на 50% вищою, ніж в решті Франції. Ці тенденції показують, що урбанізація і пов'язані з нею соціально-економічні зміни значно впливають на динаміку цін на житло в великих містах, зокрема:

- високооплачувана робота в містах залучає більше працівників, що підвищує попит на житло;
- бажання жити ближче до міста забезпечує легший доступ до роботи, культурних і соціальних зручностей;
- джентрифікація призводить до покращення інфраструктури та підвищення цін на нерухомість;
- культурні та соціальні зручності збільшують привабливість міських районів, що підвищує попит на житло.

Таким чином, великі міста стають осередками економічної активності, що сприяє значному зростанню цін на житло в порівнянні з іншими регіонами. Тим не менш, це не виключає великих відмінностей у великих містах однієї країни. Наприклад, з середини 1990-х років ціни на житло в столичному районі Лос-Анджелеса зросли вдвічі швидше, ніж у столичному районі Чикаго. Крім того, Glaeser також наголошує на відмінностях у розвитку цін на житло в містах, зазначаючи, що в останні десятиліття зростання цін зазвичай відбувається швидше в районах, розташованих ближче до центру міста.

Незважаючи на те, що економічна політика може бути не оптимальною, якщо ігнорувати неоднорідність цін на житло в країні, вплив цієї неоднорідності на

доступність житла може діяти як перешкода для мобільності домогосподарств, які шукають роботу в тих частинах країни, де попит на робочу силу вищий. Високі ціни на житло в таких районах можуть зробити їх недоступними для багатьох працівників, що обмежує їхню можливість переїхати і скористатися економічними можливостями.

Основні пункти, які впливають на мобільність та доступність житла включають:

- неоднорідність цін на житло, суттєві різниці в цінах на житло між різними містами та районами в межах одного міста;
- централізація економічної активності, зростання цін на житло швидше в центральних районах, де зазвичай зосереджені робочі місця та зручності;
- економічна політика, тому що не оптимальні політики можуть не враховувати регіональні різниці в цінах на житло;
- доступність житла, високі ціни на житло в економічно активних районах можуть обмежувати можливості для працівників переїжджати туди;
- мобільність робочої сили, обмежена можливість для домогосподарств переїхати у регіони з високим попитом на робочу силу через високу вартість житла.

Зазначені фактори підкреслюють важливість врахування регіональної неоднорідності цін на житло при розробці економічної політики, спрямованої на підвищення мобільності робочої сили та доступності житла.

Індекси цін на житло є важливим інструментом для вимірювання змін у вартості житлової нерухомості з часом. Ключові аспекти їхньої ролі і характеристики:

- індекси цін на житло, ці індекси вимірюють зміни в цінах на ринку житлової нерухомості, показують, як ціни змінюються з часом для різних типів житла (квартири, будинки тощо) відповідно до базового періоду;
- коригування за якість, індекси коригуються за різницю в якості житла, проданого в поточному періоді, порівняно з базовим періодом. Це важливо для об'єктивного порівняння цінових змін;
- охоплення, індекси охоплюють як нове, так і вже існуюче житло, якщо це можливо, незалежно від його кінцевого використання (проживання або оренда);
- складання, ціни включають в себе вартість землі, на якій розташовані житлові будинки, що дозволяє отримати комплексну картину вартості житла;
- міжнародні стандарти, індекси цін на житло складаються відповідно до міжнародних статистичних стандартів, що забезпечує їх порівняльну достовірність між різними країнами.

Такі індекси є важливим інструментом для економістів, політиків і громадськості для вимірювання та аналізу тенденцій на ринку житлової нерухомості і для прийняття рішень у сфері економічної політики. Так, розрахунок зростання реальних цін на житло з використанням дефлятора споживчих витрат домогосподарств дійсно дозволяє зробити більш об'єктивне порівняння динаміки цін на житло в різних країнах. Аспектами використання дефлятора в цьому контексті виступають:

- дефлятор споживчих витрат, індекс, який вимірює зміни в загальному рівні цін товарів і послуг, які купують домогосподарства, використовується для коригування номінальних цін на житло, щоб врахувати вплив загальної інфляції;

- динаміка цін на житло, порівняння номінальних і реальних цін на житло дозволяє виявити реальні зміни в вартості житла, враховуючи вплив загального рівня інфляції. Це особливо важливо для розуміння тенденцій на ринку нерухомості у довгостроковому періоді;

- однорідність дефлятора. Якщо використовується національний дефлятор, то враховується загальна динаміка споживчих цін для всіх регіонів країни. Це може бути корисним для загальних порівнянь між країнами, але не враховує специфічних регіональних відмінностей у цінах на житло в межах країни;

- обмеження використання. Національні дефлятори зазвичай не враховують неоднорідність цін на житло між регіонами країни, що може бути важливим фактором для регіональних аналізів і прийняття рішень у сфері житлової політики.

Отже, використання дефлятора споживчих витрат домогосподарств для розрахунку реальних цін на житло є корисним інструментом, але потребує уважного підходу при порівнянні між країнами та аналізі регіональних відмінностей. Цей методичний підхід щодо вимірювання на основі відкритих даних з урахуванням двох ключових показників — готовність та зрілість національної політики розробки та рівень складності національних порталів відкритих даних — виявляється досить комплексним і амбіційним. Оновлення методології у 2018 році, яке було спрямоване на покращення відображення розвитку відкритих даних у всій Європі, розширило масштаб оцінювання і включило чотири виміри: політику, вплив, портал і якість даних. Основні аспекти оновленої методології включають:

- політику розвитку відкритих даних, коли оцінюється готовність та ефективність національних політик щодо розвитку відкритих даних, включаючи законодавчу базу, стратегії та механізми підтримки;

- вплив відкритих даних, при цьому аналізується реальний вплив відкритих даних на суспільство, економіку та інновації, включаючи їхнє використання у вирішенні соціальних та економічних проблем;

- портал відкритих даних, оцінюється доступність та функціональність національних порталів відкритих даних, включаючи зручність навігації, можливості пошуку та доступ до даних;

- якість даних, аналізується якість наданих даних, включаючи їхню повноту, точність, актуальність та стандартизацію.

Наведена оцінка проводиться регулярно за допомогою анкетування, організованого національними представниками відкритих даних спільно з Європейською комісією та експертами з інформаційного сектору. Це дозволяє отримувати актуальну інформацію про стан та розвиток відкритих даних в країнах Європейського Союзу та порівнювати їхні досягнення. Такий підхід є важливим для сприяння розвитку відкритих даних як інструменту для прозорості, інновацій та розвитку цифрової економіки в Європі та в інших регіонах світу.

Анкети, які надсилаються країнам-учасникам для оцінки рівня зрілості відкритих даних, структуровані за чотирма параметрами, є важливим інструментом для збирання даних із країн Європейського Союзу. Ці анкети містять докладні

показники для кожного з вимірів, що дозволяє здійснювати оцінку рівня зрілості відкритих даних за такими ключовими аспектами, як політика, вплив, портал і якість даних.

Основні розміри і метрики постійно оновлюються для покращення ясності та уточнення оцінок. Цей підхід дозволяє аналізувати та порівнювати стан розвитку відкритих даних між різними країнами, сприяє впровадженню кращих практик і забезпечує наближення до міжнародних стандартів у сфері цифрових технологій і транспарентності. Цей процес також враховує відгуки представників відкритих даних, щоб вирішити можливі неясності та забезпечити достовірність та точність зібраних даних.

Методика оцінки рівня зрілості відкритих даних була переглянута з метою заохочення європейських країн до підвищення їхнього рівня зрілості та адаптації до змін у політиці в галузі відкритих даних. Хоча серйозної реструктуризації щодо політики, порталів та якості не відбулося, питання були спрощені з урахуванням регіональних та місцевих реалій, а також конкретних типів відкритих даних. Такі зміни було спрямовано на поліпшення ясності та точності оцінок, що дозволяє краще розуміти стан розвитку відкритих даних на різних рівнях управління і забезпечує більш ефективно впровадження політичних ініціатив в цій сфері.

У методології особлива увага зосереджена на підвищенні рівня готовності країн до майбутніх регуляторних ініціатив Європейської Комісії з впровадження наборів даних високої цінності, зокрема у сферах політики, впливу, порталу і якості даних.

Значна реструктуризація методології стосується оцінки впливу відкритих даних. Це оновлення спрямоване на краще розуміння проблем, з якими зіштовхуються країни при оцінці впливу відкритих даних, а також на чітке розрізнення між метриками повторного використання даних і впливом, що виникає в результаті цього повторного використання.

Згідно з відгуками багатьох країн, наявність випадку повторного використання не завжди відповідає наявності впливу. Тому нова методологія оцінки впливу відкритих даних включає троє індикаторів:

1. Стратегічна обізнаність. Індикатор досліджує, наскільки країни розуміють важливість повторного використання та його вплив на їхню територію, як це було в попередніх оцінках.

2. Вимірювання повторного використання. Новий показник, що аналізує, як саме країни вимірюють повторне використання відкритих даних, враховуючи рівень стратегічної обізнаності.

3. Створення впливу. Індикатор оцінює вплив повторного використання відкритих даних на чотири сфери впливу: урядові (політичні), соціальні, екологічні та економічні ефекти, які вже розглядалися у попередніх дослідженнях.

Оновлена методологія визначає чотири виміри відкритих даних, включаючи детальний опис нового розміру впливу, наступним чином:

- політика відкритих даних, вимір фокусується на політиках і стратегіях відкритих даних, що існують у країнах Європи, та аналізує національні та регіональні моделі управління, заходи, які вживаються для реалізації цих політик, а також ініціативи на місцевому рівні;

- вплив відкритих даних, це новий показник, який оцінює вплив повторного використання відкритих даних на чотири сфери: урядові, соціальні, екологічні та економічні ефекти. Це може включати аналіз ступеня, до якого відкриті дані сприяють досягненню цих цілей;

- портал відкритих даних, вимір оцінює якість та доступність національних порталів відкритих даних, включаючи їх користувацьку синхронізацію, комплексність і доступність різних типів даних;

- якість відкритих даних, вимір оцінює якість наданих даних, зокрема їхню достовірність, актуальність, стандартизацію та можливість їх використання.

Оновлення методології включає додаткові питання для кожного з цих показників, щоб краще врахувати регіональні особливості в Європі та підкреслити важливість певних типів даних, таких як геопросторові дані, дані громадян та високоцінні набори даних. Також покликано узгодити цільові пріоритети Європейської Комісії на майбутній період з вимірами відкритих даних.

Середня зрілість відкритих даних в країнах ЄС-27 склала 79%, що є на 2 відсоткових пункти вище, ніж у минулому періоді. Європейські країни продовжують інвестувати ресурси для підвищення своєї зрілості у всіх сферах, що відображено у внесених змінах у параметри планування ландшафтного дизайну протягом календарного року. Ці оновлення дозволяють точніше відображати поточний стан налаштування відкритих даних та прогрес країн порівняно з минулим роком.

Класифікація країн за класами зрілості відкритих даних показує, що найефективніші країни, що утворюють кластер законодавчих трендів, включають Францію, Україну, Польщу, Ірландію, Кіпр, Естонію, Іспанію та Італію. Цей кластер представляє країни з найвищим рівнем зрілості, який виявляється у максимальному спектрі, перевищуючи 65%. Додатково, кластер швидкого відстеження включає п'ять країн, які показують дуже схожі результати, зосереджені у діапазоні між 88 та 91 відсотковими пунктами зрілості.

Україна активно розвиває свої населені пункти та території, керуючись комплексним плануванням і управлінням, що базуються на широкій участі громадськості. Регіональні стратегії розвитку і плани заходів розробляються з активною участю громадськості. Успіх впровадження державної та регіональних стратегій залежатиме від ефективних систем і кваліфікованого персоналу, включаючи розвиток цифрової культури.

Державні органи України активно застосовують різноманітні підходи до картографування та використання повторного використання наборів даних. Наприклад, впроваджено такі заходи:

- аналіз журналів файлів для створення статистики щодо кількості завантажень кожного з наборів даних, що опубліковані на порталі відкритих даних;

- використання автоматизованих механізмів зворотного зв'язку для відстеження кількості користувачів, які мають доступ до наборів даних;

- проведення опитувань, інтерв'ю та семінарів з повторними користувачами даних для отримання від них відгуків та пропозицій;

- регулярне спілкування зі спільнотою відкритих даних за допомогою заходів і вебінарів для надання інформації, обговорення питань та вирішення проблем. Ці

підходи спрямовані на покращення якості та використання наборів відкритих даних через систематичний моніторинг та взаємодію з користувачами.

Міністерство цифрової трансформації України провело дослідження, яке оцінювало наступні аспекти впливу відкритих даних:

- економічний вплив відкритих даних, зокрема їх внесок у економіку країни через стимулювання інновацій та розвиток цифрової економіки;

- боротьба з корупцією і соціальний вплив відкритих даних, зокрема їхній внесок у підвищення прозорості в управлінні, зменшення можливостей для корупційних схем та поліпшення суспільного контролю;

- вплив відкритих даних у сфері державного нагляду та контролю, включаючи їхній внесок у підвищення ефективності державного контролю, антикорупційних заходів та соціальної сфери;

- роль державних відкритих даних у фінансовій прозорості України, зокрема їхній внесок у забезпечення доступу до фінансової інформації державних установ, антикорупційні заходи та підвищення довіри громадян. Ці дослідження спрямовані на аналіз і визначення конкретного впливу відкритих даних на різні аспекти управління, економіки та соціальної сфери України. Так, наприклад, згідно з даними публічних закупівель Prozorro в Одеській міській територіальній громаді станом на червень 2024 року було оголошено:

- 18 106 закупівель на суму 12 366,95 млн грн;

- 16 856 закупівель проведено успішно;

- 473 унікальних замовників, які здійснили закупівлі на суму 10 272,63 млн грн. Економія на конкурентних закупівлях за 2024 рік склала 9%.

У структурі предметів закупівель загальним обсягом 1 010 605 217 935 грн представлено вартість закупівель за різними категоріями товарів, рис. 1.1.

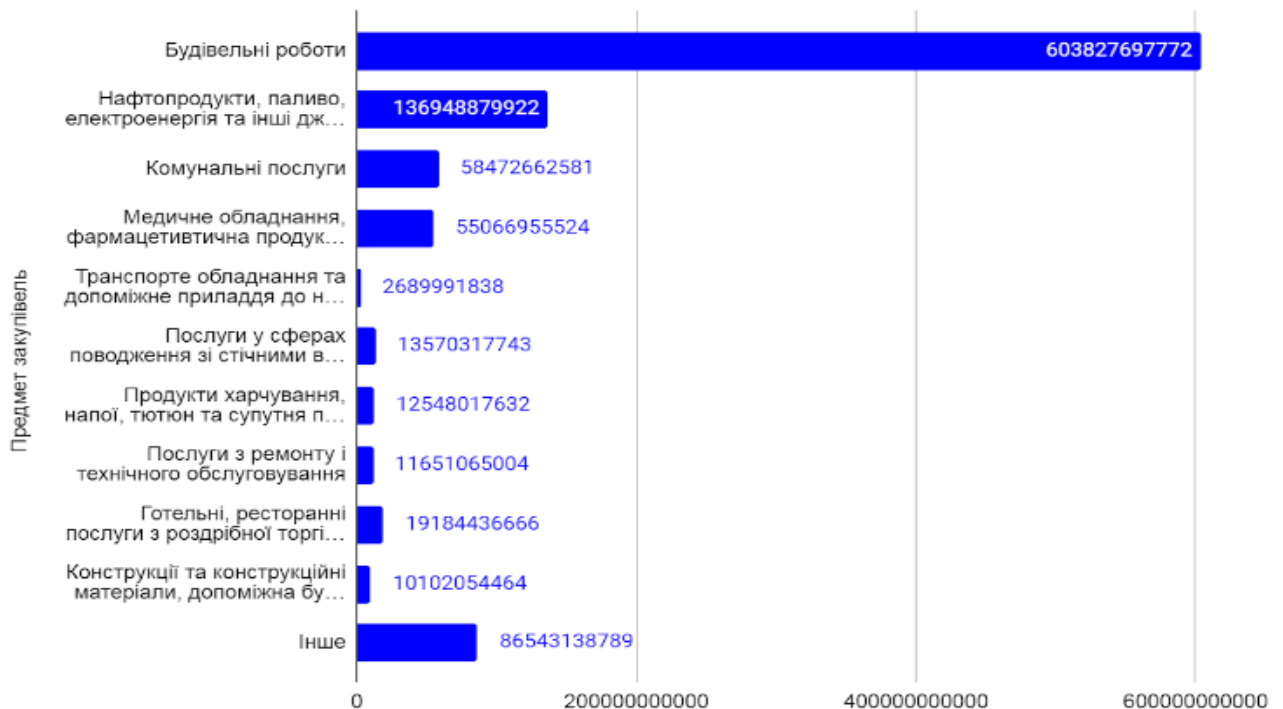


Рисунок 1.1 - Предмети закупівель в Одеській міській територіальній громаді
Джерело: сформовано автором на основі даних [1; 2]

Розглянемо кожну категорію окремо. Будівельні роботи складають 603 827 697 772 грн, що становить 59,75% від загальної суми. Це свідчить про значну частину коштів, спрямованих на будівельні проекти або ремонтні роботи, включаючи будівельні матеріали, робочу силу та всі інші витрати, пов'язані з будівництвом. Вартість нафтопродуктів, палива, електроенергії та інших джерел енергії складає 136 948 879 922 грн (13,55%). Ці витрати включають паливо для транспорту, енергію для роботи машин та устаткування, а також інші джерела енергії, використовувані у виробничих процесах.

Комунальні послуги вартістю 58 472 662 581 грн (5,8%) включають оплату за водопостачання, вивіз сміття, відведення стічних вод, опалення тощо. Транспортне обладнання та допоміжне приладдя складають 2 689 991 838 грн (0,27%) та включають витрати на закупівлю транспортних засобів і додаткового обладнання для них.

Вартість послуг у сферах поводження зі стічними водами та сміттям, санітарії та охорони довкілля становить 13 570 317 743 грн (1,34%). Це охоплює витрати на обслуговування систем водовідведення, очищення стічних вод, сортування сміття та інші заходи з охорони навколишнього середовища.

Послуги з ремонту і технічного обслуговування становлять 11 651 065 004 грн (1,15%) і включають витрати на обслуговування та ремонт обладнання та інших засобів виробництва. Вартість конструкцій та конструкційних матеріалів, допоміжної будівельної продукції (крім електроапаратури) становить 10 102 054 464 грн (1%) і включає витрати на закупівлю будівельних матеріалів та конструкцій, що використовуються в різних проектах.

Предмети закупівель будівельної продукції відображені в звітах про договори на будівництво нових об'єктів на території Одеської області. Аналіз показує, що, наприклад, проект «Нове будівництво НВЗ ПРРМ Одеської області ділянка №4» має загальну вартість договору 160 658 814 грн. Проект «Нове будівництво НВЗ ПРРМ Одеської області ділянка №7» за договором коштує 133 808 994,30 грн. Проект «Нове будівництво НВЗ ПРРМ Одеської області ділянка №11» має вартість договору 79 245 234,31 грн.

Дослідження будівельних підприємств у сфері будівельних товарів мають особливе практичне значення в умовах воєнного стану через ключові аспекти:

- забезпечення потреб у будівельних матеріалах. Під час війни попит на будівельні матеріали може зростати через необхідність відновлення пошкодженої інфраструктури та створення оборонних споруд. Дослідження у цій галузі дозволить ефективно планувати закупівлі та управляти асортиментом, забезпечуючи потреби в будівельних матеріалах;

- управління ресурсами в умовах обмежених обсягів. У воєнний час ресурси, включаючи матеріали та фінанси, можуть бути обмеженими. Дослідження може допомогти визначити стратегії ефективного використання наявних ресурсів, мінімізуючи витрати та максимізуючи результативність виробництва;

- забезпечення якості та безпеки будівельних об'єктів. В умовах воєнного стану підвищуються вимоги до якості та безпеки будівельних об'єктів. Дослідження

у сфері товарознавства дозволить впроваджувати та контролювати відповідні стандарти й технології, забезпечуючи високу якість і надійність будівельних робіт;

- мобілізація ресурсів та швидка реакція на зміни. Воєнний стан вимагає швидких реакцій та мобілізації ресурсів. Дослідження товарознавства допоможе підприємствам швидко адаптуватися до змін на ринку та забезпечити ефективне використання наявних можливостей.

Співпраця між громадами, урядовими органами, громадянським суспільством та науковими колами відіграє ключову роль у створенні впливу відкритих даних щодо екологічних викликів. Аспекти, які відображають співпрацю, яка є критично важливою:

- якість води та повітря. Використання відкритих даних для моніторингу та аналізу якості води та повітря дозволяє громадянам та владі реагувати на забруднення та інші екологічні загрози. Наприклад, громадські ініціативи з використанням даних можуть виявити та вирішити проблеми з водопостачанням чи забрудненням повітря;

- екологічність транспортних систем. Відкриті дані можуть використовуватися для оцінки екологічного впливу транспорту та сприяння розвитку сталого транспортного розвитку в містах. Це може включати аналіз викидів транспорту, планування маршрутів та розвиток електричних та гібридних транспортних систем;

- зміна клімату та катастрофи. Використання відкритих даних для аналізу змін клімату та моніторингу надзвичайних ситуацій дозволяє покращити планування відповіді на кризові ситуації та мінімізувати їх наслідки через підготовку та передбачення;

- енергоефективність та відновлювані джерела енергії. Відкриті дані можуть сприяти розвитку програм енергоефективності та використанню відновлюваних джерел енергії шляхом доступу до даних про енергетичну ефективність будівель, вітрові та сонячні ресурси. Така співпраця підтримується інформаційно-комунікаційними технологіями, які дозволяють ефективно збирання, обробку та використання великих обсягів даних для досягнення екологічної стійкості та сталого розвитку.

Зниження виміру впливу з 78% у 2022 році до 71% у 2023 році відбулося внаслідок методологічної реструктуризації цього виміру. Це ускладнює пряме порівняння з показниками минулих років. Важливо зауважити, що це зниження не повинно розглядатися як погіршення рівня зрілості країн Європейського Союзу. Річний аналіз показав, що країни все ще мають високі бали за показником стратегічної обізнаності, який також використовувався в оцінці 2022 року. Це свідчить про те, що країни ЄС27 залишаються дуже зацікавленими у розумінні та використанні повторного використання відкритих даних для створення додаткової цінності. Таким чином, хоча зниження виміру впливу відображає методологічні зміни, важливо підкреслити, що загальний інтерес та зрілість країн ЄС27 у сфері відкритих даних залишаються високими і підтримуються стратегічною обізнаністю і фокусом на створенні значної суспільної і економічної вартості через ці дані.

Зменшення розміру впливу надає більш повну картину труднощів, з якими зіштовхуються країни ЄС у розрізненні та оцінці повторного використання відкритих даних і результатів цього впливу. Хоча моніторинг та вимірювання

повторного використання залишаються досить активними (у середньому по ЄС 75%, як і минулого року), збір даних про створений вплив, особливо з економічної перспективи, здається складним завданням для країн.

Аналіз показує позитивні наслідки цифрової трансформації, коли нові технології розширюють доступну інформацію та підвищують продуктивність і добробут людей. Проте він також підкреслює ризики, починаючи від кіберзагроз до надмірного використання або кіберзламів. Цей аналіз базується на 33 ключових показниках наслідків цифрової трансформації - 20 для вимірювання цифрових можливостей і 13 для відображення цифрових ризиків.

Держава та іноземні партнери активно сприяють цифровому розвитку учасників містобудівної діяльності, включаючи архітекторів, через надання грантових можливостей та участь у освітньо-наукових проектах. Цей підхід сприяє підвищенню доступу до сучасних технологій та зміцненню професійних компетенцій у сфері містобудування. Додатково, існує ініціатива щодо цифрового розвитку жінок-підприємниць, яка враховує їхні потреби та сприяє зростанню їхньої ролі в економіці.

Результати дослідження "Портрет українських жінок-підприємниць", зокрема у контексті воєнного та післявоєнного періоду, підкреслюють важливість цієї ініціативи для підтримки жінок у сфері підприємництва. Дослідження показують, що відносний вигляд жіночого підприємництва не відрізняється від підприємництва загалом. У 2022 році таку думку мали 75% жінок-підприємниць, у 2023 році цей відсоток зменшився до 69%, рис. 1.2.

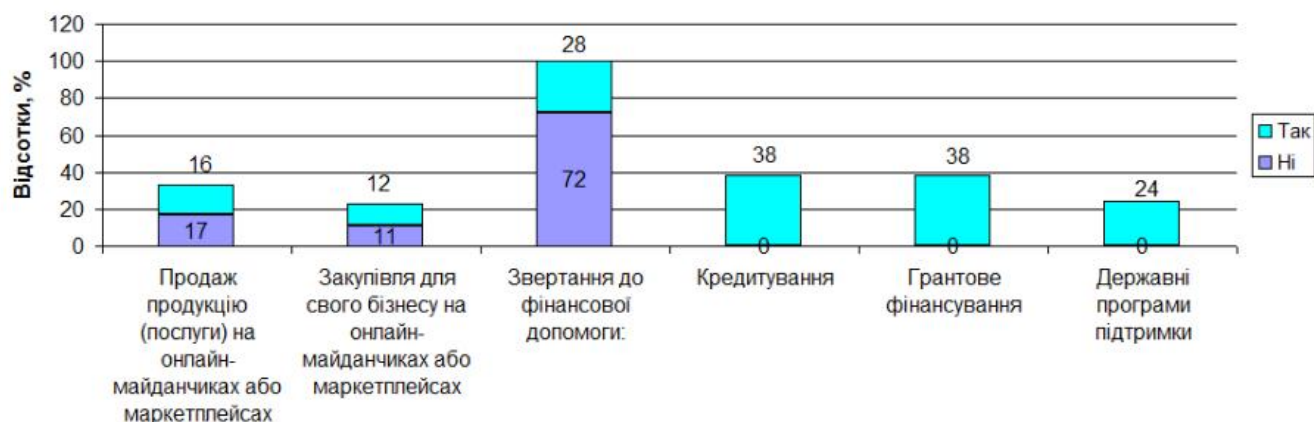


Рисунок 1.2 - Підсумки опитування впливу дестабілізуючих чинників, %
Джерело: сформовано автором на основі даних [3; 4]

Перегляд змін у питаннях опитування за 2022 та 2023 роки:

- негативне ставлення до жіночого підприємництва зменшилося на 1%, складає тепер 17%;
- успішність бізнесу зросла на 1%, досягаючи 12%;
- показник бізнесу, збалансований з особистим життям, зросла на 5%, до 13%;
- соціально-відповідальний підхід зріс на 1%, становлячи 10%.

Ці зміни свідчать про поступове поліпшення якості життя в сприйнятті жіночого підприємництва та підвищення успішності бізнесу, особливо в контексті

збалансованості між роботою та особистим життям, а також зростання соціальної відповідальності серед підприємств.

Можливими цілями для жіночого підприємництва є розширення клієнтської бази, підвищення прибутковості, залучення інвестицій, продаж бізнесу і розгляд можливостей франчайзингу. Фінансова підтримка доступна через державні програми, кредитні можливості, інвестиції та грантові ініціативи. Навчання та наставництво можливі завдяки освітнім програмам, тренінгам, менторській підтримці та розвитку з допомогою коучів. Нематеріальна підтримка включає інформаційну підтримку, консультації від експертів, психологічну та соціальну підтримку.

Прогнозна ефективність проектних заходів в області відкритих даних в містобудівній діяльності може значно підвищити макроекономічні показники та середньострокові темпи розвитку економіки, зокрема в Україні. Наприклад, управління операціями з нерухомим майном входить до секторальної групи, де, разом із сферами інформаційних технологій, телекомунікацій, науки, державного управління, транспорту, поштової та кур'єрської доставки, оптової та роздрібною торгівлі, передбачається загальний приріст на рік у розмірі 15,7%.

Безпосередньо у сфері управління операціями з нерухомим майном передбачається значний вплив відкритих даних на економічні тренди країни та добробут людей. Зокрема, прогнозуються наступні показники: частка у ВВП - 6,4%; рівень цифровізації сектору - 1 бал; здатність задовольняти попит на дані - 3 бали; потенційний економічний вплив - 3 бали. Прогнозний загальний бал складає 7 балів.

Будівельні організації, як суб'єкти містобудівної діяльності, входять до другої секторальної групи разом із такими галузями, як адміністративне та допоміжне обслуговування, сільське, лісове та рибне господарство, мистецтво, спорт і розваги, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, фінансова та страхова діяльність, охорона здоров'я, надання інших послуг. Для цієї другої секторальної групи прогнозується загальний приріст в 7,5% на рік.

У сфері будівництва прогнозуються наступні показники потенційного впливу відкритих даних на тренди в економіці країни та добробут людей: частка у ВВП - 2,9%; рівень цифровізації сектору - 1 бал; можливість задовольняти попит на дані - 2 бали; потенціальний економічний вплив - 3 бали. Прогнозний бал складає 6 балів.

У світі після пандемії країни стикнулись з новими небезпечними викликами, що впливають на різні аспекти вітчизняної європейської економіки. Країни-члени ЄС рік за роком оговтувалися від наслідків пандемії, активно використовуючи відкриті дані для розробки статистичних звітів, інформаційних панелей та програм попереджень. Додатково, російська агресія проти України і її вплив на європейську економіку та енергетичний ринок створили нові соціально-економічні виклики на європейському рівні.

Майже половина країн-членів ЄС (48%) зібрала дані про вплив відкритих даних на їхні економіки та вищезазначені економічні показники. Це було здійснено за підходом, що використовується у дослідженні Європейського порталу даних з економічного впливу відкритих даних, а також методологією опитування.

Україна відчула значний вплив війни на її зусилля у сфері відкритих даних, зокрема українські державні інтернет-ресурси тимчасово були недоступні.

Незважаючи на це, Україні вдалося продовжувати підвищувати рівень зрілості у сфері відкритих даних і досягти успіху у політиці вимірювання їх ефективності.

Також інші країни Європи використовували потенціал відкритих даних для реагування на наслідки війни в Україні. Наприклад, деякі з них використовували відкриті дані для моніторингу рівня споживання енергії або для сприяння інтеграції українських біженців на ринку праці. У найближчі роки важливо буде оцінити, чи призведе більш широке використання цифрових інструментів для дистанційної роботи після пандемії ковід-19 до зворотного ефекту джентрифікації міст і явища "відродження міст". Для цього буде критично важливим мати деталізовані дані щодо розвитку цін на житло в різних країнах і містах, що стануть ще актуальними. Дослідження підкреслюють ряд викликів, з якими стикаються країни-учасниці Європейського Союзу, крім війни в Україні:

- людські ресурси та навички, відзначається нестача людських ресурсів, призначених для роботи з відкритими даними, а також недостатня грамотність у цій сфері серед державних службовців;

- фінансові ресурси, наявні проблеми знаходження повторюваних бюджетів для конкретних наборів даних високої цінності, а також відсутність планування відповідних бюджетних асигнувань;

- проблеми координації, часті труднощі з забезпеченням безперервного управління даними між різними рівнями влади в країнах ЄС-27;

- залучення до відкритих даних, необхідність стимулювання різних учасників для надання та використання відкритих даних, що є широко поширеною проблемою в Європейському Союзі;

- різні аспекти публікації відкритих даних містять потребу у додатковій підтримці в юридичному, технічному та фінансовому плані для ефективної публікації відкритих даних. Ці виклики варто враховувати при розвитку стратегій та політик щодо використання відкритих даних в Європейському Союзі.

Отже, виявляється необхідність оцінки економічного впливу на містобудівну сферу через використання відкритих даних, зокрема щодо показників економічного зростання, благополуччя населення та стійкості міст і селищ. Це включає аспекти, такі як зайнятість, інклюзивний розвиток, інновації та впровадження нових технологій, включаючи цифрову трансформацію, а також підтримку підприємництва та створення бізнесу, зокрема серед жінок, меншин та малих та середніх підприємств.

Прогнозується, що ефективність запропонованих заходів у сфері регулювання містобудівної діяльності буде визначатися досягненням ряду ключових показників. Серед них важливо зосередитися на стратегічних завданнях в рамках стратегії сталого розвитку міст і громад, забезпечити професійну відповідальність за економічні результати девелоперських проектів та покращення якості цих проектів. Прогнозні розрахунки свідчать про можливість отримання економічних вигод від системи проектного менеджменту у цій сфері, зокрема зниження тривалості будівництва на 7-25%, скорочення трудомісткості будівництва на 5-15% та здешевлення будівництва на 10-20%.

1.3 Глобалізація освіти та міжнародне співтовариство

Розв'язання проблем кліматичної кризи, зношених інфраструктурних об'єктів і ресурсозбереження є частиною глобальної стратегії сталого розвитку, яка вимагає активізації інноваційного людського потенціалу, зокрема у будівельній галузі. Співпраця між державою, приватним сектором, підприємствами та вищими навчальними закладами має відігравати ключову роль у галузевій трансформації. Університетські освітні програми повинні формуватися з урахуванням актуальних компетенцій. Під час експлуатації інфраструктурних об'єктів надмірні транспортні та природні вібрації, коливання температури, підмивання ґрунтів спричиняють небажані зміни в їх безпеці, передчасний знос поверхонь, тріщини, нерівності та просідання. Це також збільшує кількість сейсмічних коливань і повеней, що порушує цілісність і стійкість цих об'єктів. З огляду на визначені негативні тенденції аналізуються впливи інноваційного людського капіталу на менеджмент у будівельній галузі.

В умовах глобальної діджиталізації інноваційний людський капітал потребує постійного професійного розвитку та здатності до науково-інноваційної діяльності. Це підкреслює важливість оновлення освітніх програм у глобальному контексті та принципах сталого розвитку. Пріоритетом є гармонізація кращих практик та міжнародної співпраці у сфері бізнес-освіти з менеджменту та управління проектами у будівельній галузі. Теоретичний огляд менеджменту і управління проектами виявив недоліки, що знижують ефективність будівельних підприємств та їх здатність до інновацій [2, с. 264; 3, с. 128]:

- неефективні організаційні структури управління проектами та бюджетами;
- відсутність професійного розвитку персоналу;
- некоректні будівельні проекти без стандартних технологічних операцій;
- відсутність програм інноваційного розвитку;
- неефективне управління матеріальними ресурсами та комплектуючими.

Ці недоліки свідчать про пасивні та неефективні інновації.

Зовнішні чинники, що дестабілізують інноваційну ефективність будівельних підприємств, включають:

- наявність проблеми агентських відносин серед зацікавлених сторін;
- велика кількість субпідрядників, що підвищує ризик несвоєчасного завершення проектів;
- недостатня кваліфікація для розробки та реалізації інноваційних проектів в умовах діджиталізації;
- вплив міжнародних конкурентів на якість проектів, включаючи екологічний контроль та управління безпекою праці;
- складність архітектурних і конструктивних рішень інноваційних проектів, що вимагають високої професійної майстерності та значних інвестицій.

Аналізуючи останні дослідження, стає зрозуміло, що сьогодні світ інвестує майже 14% глобального ВВП в інфраструктуру та нерухомість. Зацікавлені сторони, такі як архітектори та інженери, є численними і поширеними, що вимагає професійного та оперативного спілкування онлайн та управління змінами. Це

пояснює, чому провідні компанії у всіх етапах інноваційних проектів зосереджуються на цифровій співпраці.

В умовах цифрової трансформації керівництво будівельних підприємств все більше звертає увагу на цифрові проекти для оптимізації діяльності. Однак в будівельній галузі не існує методик для вимірювання кореляції між результатами інноваційного менеджменту та впровадженням інформаційних технологій у систему управління якістю проектів.

Високий моральний та фізичний знос об'єктів спонукає до їх оновлення та реконструкції, що потребує додаткових інвестицій у будівельні проекти з енергоефективними та екологічно безпечними транспортними системами. Європейський інститут управління бізнесом, Корнельський університет та Всесвітня організація інтелектуальної власності протягом 14 років проводять дослідження інноваційного розвитку країн, результати яких публікуються у глобальних звітах.

Основним порівняльним показником країн є Глобальний інноваційний індекс. Україна, яка демонструє досить хороші результати, також бере участь у цьому проекті, табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Глобальний рейтинг інновацій країн світу

Країна	Місце у рейтингу	Країна	Місце у рейтингу
Швейцарія	1	Хорватія	41
Швеція	2	В'єтнам	42
США	3	Греція	43
Великобританія	4	Таїланд	44
Нідерланди	5	Україна	45
Данія	6	Румунія	46
Фінляндія	7	Індія	48
Сінгапур	8	Чорногорія	49
Німеччина	9	Філіппіни	50
Корея	10		

Джерело: сформовано автором на основі даних [5]

Методика Глобального інноваційного індексу передбачає середнє арифметичне визначення восьмидесяти критеріїв інноваційної діяльності. Лідеру глобального рейтингу інновацій Швейцарії за усіма 80 інноваційними показниками присвоєно індекс 67,24 зі 100. Україні за усіма 80 інноваційними показниками присвоєно середній індекс 37,4 зі 100 (рис. 1.3).

Сильні сторони України у глобальному рейтингу інновацій (див. рис. 1.3):

Знання та технології (28): Україна виділяється у створенні знань (17), патентах за походженням (17), витратах на програмне забезпечення (19), експорті ІТ-послуг (11) та корисних моделях, де вона посідає 1-е місце у світі.

Творчі результати (42): Україна має переваги у нематеріальних активах (17), торгових марках за походженням (6) та промислових зразках за походженням (8).

Людський капітал та наукові дослідження (51): Сильні сторони включають вищу освіту населення (14) та співвідношення учнів та викладачів, де Україна займає 3 місце у світі

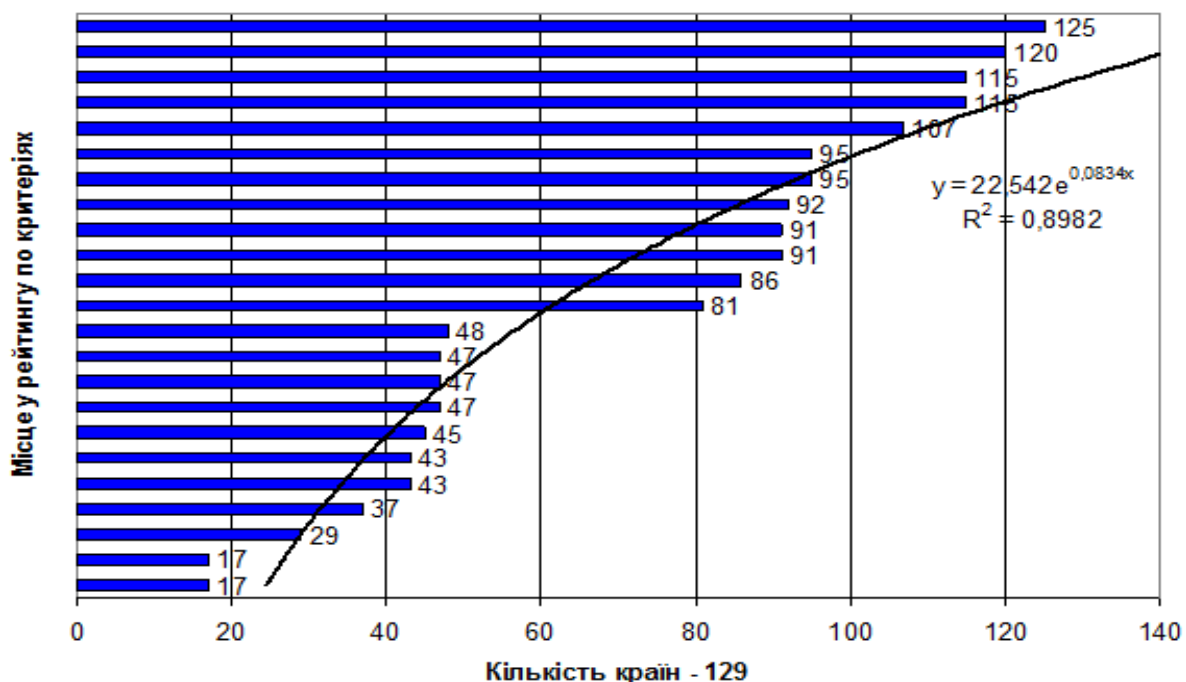


Рисунок. 1.3 - Місця України серед країн по різних показниках
Джерело: сформовано автором на основі даних [5]

Бізнес (47): Переваги включають фінансування НДДКР з-за кордону (15) та жінок з вищою освітою на робочих місцях (2).

Слабкі сторони України у глобальному рейтингу інновацій (див. рис. 1.1):

Установи (96): Виявлено слабкі місця у політичному середовищі (110), політичній та операційній стабільності (125), верховенстві права (107) та простоті вирішення неплатоспроможності (115).

Людський капітал та дослідження (51): Глобальні R&D компанії (43) є слабкою стороною для України.

Інфраструктура (97): Слабкі показники в екологічній стійкості (120) та ВВП на одиницю використання енергії (115).

Ринок (90): Недоліки в інвестиціях (115), валових кредитах у мікрофінансуванні (79) та угодах з венчурним капіталом (62).

Бізнес (47): Слабка сторона - показники спільних підприємств та стратегічних угод про альянси (88).

Креативні результати (42): Слабкі показники у ICT та бізнес-моделях (109) та національних фільмах (94).

В довоєнний час Україна покращила свої показники в інноваційній діяльності в порівнянні з обсягами виробництва. У сфері інноваційних інвестицій Україна досягла 71-го місця за вхідними показниками і 37-го за інноваційними результатами. Згідно з даними Світової організації інтелектуальної власності WIPO, серед десяти провідних світових освітніх центрів наукових технічних інновацій найвищі місця посідають Сеульський національний університет та Гонконгський університет. В Україні активно підтримуються інституціональні комунікації у науково-дослідницьких та досвідно-конструкторських роботах.

У будівельній галузі спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції інноваційного потенціалу людських ресурсів. Серед проблем варто відзначити конфліктні ситуації між учасниками інженерних проектів та випадки пасивної інноваційної політики в інфраструктурних проектах. Проте спостерігається позитивний тренд у зміцненні ділових комунікацій і наукового розвитку інноваційного людського капіталу, що підтверджується глобальними інноваційними показниками.

Міжнародний досвід стимулювання розвитку суб'єктів бізнес-менеджменту. Державна влада та органи місцевого самоврядування активно займаються вдосконаленням неефективних бізнес-показників для підвищення продуктивності та впливу підприємств на добробут людей і сталість міст. Деякі суб'єкти бізнес-менеджменту, які виявилися менш успішними, підтримують необхідність впровадження програм для поліпшення свого управлінського підходу.

Управлінська оцінка переваг, витрат та ризиків допомагає ідентифікувати ініціативи бізнесу з найбільшим потенціалом, коли суб'єкти бізнес-менеджменту професійно користуються пропозиціями від державних органів, консультантів та інших зацікавлених сторін щодо моніторингу ефективності бізнес-діяльності, цифрових інвестицій, оновлення людського капіталу, розподілу ресурсів та вдосконалення бізнес-етики. До інструментів, якими програми державних установ та неурядових організацій допомагають подолати розрив у показниках продуктивності суб'єктів бізнес-менеджменту, віднесено підприємницьку культуру та освіту, державні фонди венчурного капіталу, розширені державні програми, програми продуктивності, програми впровадження цифрових та штучного інтелекту, цифрові платформи та кредитно-гарантійні схеми.

При належній підтримці суб'єкти бізнес-менеджменту можуть значно сприяти економічному зростанню держав. Великі компанії мають значний потенціал для розвитку, особливо в умовах сприятливого ділового середовища та відкритих бізнес-ринків. Одночасно суб'єкти бізнес-менеджменту зіткнені з різними невирішеними викликами. Обмежений доступ певної частини суб'єктів бізнес-менеджменту до грантів та ресурсів ускладнює їхню діяльність, але це змушує їх бути більш продуктивними, завдяки вмінням у технологіях, фінансах та управлінні, що є актуальними.

Багато молодих підприємств у секторі бізнес-менеджменту, таких як краудфандинг та фонди венчурного капіталу, часто мають невеликі масштаби, що ускладнює їхнє становище порівняно з відомими гравцями на ринку. Це стосується не лише доступу до фінансування, а й сприйняття їхніх результатів учасниками ринку, а також проблем з цифровою звітністю.

Вчені вважають, що ключовим завданням є забезпечення балансу між технічними та загальними талантами, зокрема активізація участі молодих талантів у підприємницьких компаніях. Технічні директори нового покоління, які працюють у цифрових технологічних компаніях, відповідають за всі аспекти продукту від дизайну до поставок, керують розвитком технологій і фокусуються на швидкій доставці.

Згідно з результатами досліджень Міністерства економіки та зайнятості Фінляндії, включаючи цифрові сектори, розподіл витрат на технології є ключовим

показником, який контролюють суб'єкти бізнес-менеджменту для забезпечення цифрової підтримки. Тому рекомендується стратегічно регулювати діяльність тих суб'єктів, які виділяють недостатньо ресурсів на реалізацію найбільш стратегічних і амбітних цифрових ініціатив.

Процент витрат щорічного технологічного бюджету на цифрові ініціативи, спрямованих на максимізацію рентабельності інвестицій, передбачає необхідність виділення достатнього обсягу ресурсів для впровадження нових цифрових інструментів. Якщо технічні таланти ізольовані від бізнесу, їм надзвичайно складно розширюватися в цифровій сфері. Представники дипломатичних організацій пропонують трансформувати стимули та змінити мислення таким чином, щоб створювати цінність, що може значно вплинути на культуру, темпи та розвиток як внутрішнього бізнесу, так і міжнародного співробітництва.

Фокус на аспектах здорової та ефективно функціонуючої екосистеми суб'єктів бізнес-менеджменту включає підвищення їх ділової впевненості, забезпечення зростання показників і підвищення конкурентоспроможності. Встановлення таких характеристик потребує сегментованого підходу до виконання, що підкреслює важливість того, щоб державні установи розробляють свої послуги після аналізу підсегментів, які переважають у конкретній країні, і враховували різноманітність потреб.

Суб'єкти бізнес-менеджменту відрізняються в різних країнах за різними ознаками, але їхні впливи значно залежать від розміру та чисельності працівників. Головною характеристикою суб'єктів бізнес-менеджменту є усвідомлення того, що підприємство може не належати до верхньої десятки або двадцятки провідних компаній на ринку чи в галузі промисловості. Міжнародний досвід стимулювання розвитку суб'єктів бізнес-менеджменту показує, що державні установи та неурядові організації, які глибоко розуміють їхні підсегменти, здатні краще адаптувати свої програми для задоволення потреб суб'єктів бізнес-менеджменту. Важливо розглянути, як ці програми допомагають зменшити розрив у продуктивності суб'єктів бізнес-менеджменту.

Перше, це культура та освіта, що сприяють підприємництву. Окрім законодавчих актів та інституційних рамок, привабливість підприємницької кар'єри та можливості для підприємництва мають важливе значення для підвищення рівня розвитку та успіху стартапів. Багато ідей так і залишаються лише ідеями, не перетворюються на прототипи або бізнес-плани. Недостатня схильність до ризику, страх перед невдачами та обмежені можливості можуть бути серйозними перешкодами, так само як і відсутність регуляторної та інституційної підтримки.

Кілька урядів намагаються поширити підприємницьке мислення серед своїх громадян. Введення підприємницьких навичок через формальну освіту часто є частиною цього підходу. Наприклад, Польща включає елементи підприємництва до основних предметів початкової школи, таких як історія та математика, і в старших класах студенти мають вивчати курс «Вступ до підприємництва». Підприємницька освіта також вважається важливою для сприяння розвитку справедливості, і багато організацій акцентують увагу на розвитку підприємницького мислення та можливостей у молодих жителів малозабезпечених громад.

До другого аспекту варто віднести пускові центри стартапів. Підприємці по всьому світу обирають великі стартові центри для запуску своїх підприємств, оскільки вони шукають інноваційне середовище, доступ до фінансування та підтримку для своїх бізнесів. Багато урядів надають пріоритет перетворенню одного чи кількох міст у стартові вузли, закріплюючи їх як початкові центри або підтримуючи стартові кампуси. Уряди, спрямовуючи на створення і розвиток хабів, часто зосереджуються на вирішенні складних викликів, з якими зазвичай стикаються підприємці, таких як адміністративні вимоги стосовно створення та управління компанією, доступ до необхідної експертизи та фінансові витрати на проживання в стартовому центрі.

Наприклад, в штаті Колорадо існують дванадцять активних пускових прискорювачів та інкубаторів, які співпрацюють з університетом Колорадо для фінансування та проведення досліджень у сферах енергетики, навколишнього середовища та клімату. Компанії в технічному секторі займають до 10% загальної кількості робочої сили в штаті Колорадо і становлять до 15% його економіки.

Третім аспектом є державні фонди венчурного капіталу, які одночасно сприяють належній фінансовій віддачі для уряду та зміцнюють вплив на розвинені ринки капіталу, щоб максимізувати можливості виходу (такі як вторинний фондовий ринок, пізніше виходи, стратегічні придбання та відкритість до іноземного володіння). Наприклад, завдяки створенню Південною Кореєю Корейського фонду, на сьогодні здійснено більше 6 тисяч інвестицій у стартапи та 722 інвестиції в інші фонди. Загальний розмір фонду складає до 4 трлн вон, що має високий потенціал створення нових робочих місць, підтримки спільного інвестування з інвесторами та мінімізації розривів в акціонерному капіталі для стартапів у сфері технологій суб'єктів бізнес-менеджменту.

Четвертий аспект стосується розширених державних програм, які сприяють суб'єктам бізнес-менеджменту у розкритті їх потенціалу для швидкого зростання. Наприклад, програма TURQUALITY в Туреччині, що фінансується державою, спільно проводиться Міністерством торгівлі Туреччини та асамблеєю турецьких експортерів. Ця програма націлена на підтримку перспективних турецьких компаній з сильними торговими марками, розвинутими бізнес-можливостями та високим економічним потенціалом, з метою перетворення їх у світових лідерів, які володіють визнаними всесвітніми брендами та генерують високо додану вартість через експорт.

П'ятий аспект - це програми підтримки продуктивності суб'єктів бізнес-менеджменту, які включають безкоштовні консультації, навчання, тренінги, ефективне управління та грантові можливості. Наприклад, у Марокко уряд запустив ініціативу, спрямовану на впровадження новітніх принципів ощадливого виробництва шляхом практичного навчання. Програма Марокканського інституту підтримки мікропідприємств отримала інвестиції до 5,5 мільйонів доларів від державних та фінансових установ та учасників приватного сектору.

Шостий аспект - це програми впровадження цифрових та штучних інтелектів, які в деяких країнах призвели до збільшення продуктивності праці на 1,2% щорічно, що стало ключовим фактором у загальному зростанні продуктивності. Велика частина цього ефекту припадає на програми штучного інтелекту або підсилюється

ними. Уряди розпочали розширювати свої програми з підвищення продуктивності шляхом цифрового переходу або створювали спеціальні ініціативи, що допомагають суб'єктам малого та середнього бізнесу впроваджувати технології штучного інтелекту в своїх процесах та продуктах.

Ці програми ґрунтуються на екосистемі різних учасників та фахівців, що дозволяє підприємствам управління застосування штучного інтелекту в їхніх компаніях. Наприклад, центри передового досвіду Mittelstand 4.0 у Німеччині є першим з 26 центрів компетентності з штучного інтелекту, де працюють 20 тренерів з штучного інтелекту для навчання 1000 суб'єктів бізнес-менеджменту щороку.

У Фінляндії Міністерство економіки та зайнятості спільно з кількома галузями технологій запустили акселератор, що пропонує шестимісячні програми для компаній, які вже випробували застосування штучного інтелекту у своїх продуктах або послугах. При цьому приймає участь близько 15 фінських компаній, які забезпечують фінансування та технічну підтримку акселератора.

Уряд Сінгапуру через Workforce Singapore розпочав ініціативи з підвищення продуктивності праці, спрямовані на допомогу середнім компаніям у впровадженні практик ощадливого управління, а також цифрових технологій і технологій Industry 4.0. Одна з таких програм включає проведення сесій форумів та використання мобільних додатків на місцях для підтримки цих ініціатив.

По-сьоме, уряди займаються формалізацією неформального бізнесу, спрямовуючи свої зусилля на подолання трьох основних перешкод: високих витрат на отримання офіційного статусу, високих витрат на виконання регуляторних вимог та недостатньої очевидної (або реальної) користі.

Багато урядів вживають заходів у кількох ключових напрямках: спрощення реєстрації бізнесу; спрощення системи оподаткування, податкової структури та подання декларацій, що сприяє формалізації діяльності суб'єктів бізнес-менеджменту. Наприклад, в Естонії введено фіксовану податкову ставку та платформу для електронної реєстрації та подання декларацій; майже всі обчислення податків проводяться в Інтернеті за допомогою спеціальної програми.

Результатом є те, що 98% усіх податків (особистих, корпоративних та доданої вартості) подаються у електронному форматі - це один з найвищих показників в світі. Уряди використовують експертизу та аудит з урахуванням зростаючого цифрового підпису та доступності інноваційної аналітики даних для ідентифікації неформальних підприємств. Створено розгалужену систему електронних рахунків-фактур, електронних архівів та електронного аудиту, що призвело до залучення тисяч нових платників податків у різних секторах. Уряди надають підтримку зареєстрованим підприємствам через стимули та винагороди за їх формалізацію. Наприклад, у Колумбії Фонд національної гарантії полегшує доступ до офіційного кредиту, надаючи гарантії позики.

Восьме, відкриті цифрові платформи для суб'єктів бізнес-менеджменту, які служать для самооцінки та покращення бізнес-діяльності через Інтернет. На цих платформах власники та менеджери підприємств можуть провести всебічну оцінку для з'ясування поточного рівня продуктивності свого бізнесу. Вони отримують систематичні та оперативні поради та вказівки. Платформи також містять гіперпосилання на безкоштовні навчальні програми та мережеві заходи, які

стимулюють вдосконалення та підвищують впевненість суб'єктів бізнес-менеджменту у їх розвитку.

Дослідження підтвердили, що діяльність суб'єктів бізнес-менеджменту є ключовим фактором для соціально-економічного зростання держави та задоволення потреб її населення. Для здорової та ефективно функціонуючої системи суб'єктів бізнес-менеджменту характерне підвищення ділової впевненості, досягнення високих показників та підвищення конкурентоспроможності.

З урахуванням результатів аналізу показників суб'єктів бізнес-менеджменту виникає необхідність у розвитку підприємницької культури та знань, а також посиленні цифрової культури шляхом впровадження системи показників КРІ.

Важливим кроком є перехід від ізольованої роботи до міждисциплінарної співпраці, де експерти з бізнесу, операцій та аналітики спільно працюють, щоб надати різноманітні перспективи для впровадження ініціатив, спрямованих на вирішення широких організаційних пріоритетів і виявлення потреб користувачів, а також необхідних змін в динаміці розвитку підприємництва. Державні установи та неурядові організації, які глибоко розуміють підсегменти суб'єктів бізнес-менеджменту, мають можливість краще адаптувати свої програми для задоволення потреб бізнесу.

У професійних групах і колективах працюють робочі або проектні групи. Досліджено, що соціально-економічна ефективність праці цих професійних груп, включаючи їх продуктивність, безпосередньо залежить від рівня їх групової єдності. Не активна кадрова та мотиваційна політика не повністю сприяє професійному розвитку працівників; керівництво частіше приділяє увагу бізнесовим показникам і прибутку, ніж піклуванню про своїх підлеглих. Також відзначається відсутність соціально-психологічного аналізу у трудових колективах, низькі або слабкі показники групової динаміки і низький рівень задоволеності працівників своєю роботою. У колективі виникають конфлікти, а також відчуття "внутрішнього звільнення". В умовах пандемії ковід-19 і воєнного стану активізувалися процеси стресу, які можуть призвести до дезадаптації до трудового життя [4, с. 139].

Результати дослідження підкреслюють зростання важливості концепцій онлайн-лідерства та групової єдності в галузі ейчар-менеджменту на підприємствах будівельної сфери. Виявлені випадки дефіцитів у цифрових професійних комунікаціях, що стали особливо актуальними в умовах автономної віддаленої роботи під час пандемії та еміграції внаслідок воєнного стану в Україні. Додатково, аналіз наукових публікацій та аналітичних досліджень показав випадки пасивності у кадровій політиці та неефективність управлінських систем на будівельних підприємствах. Формально діють обмежені або зовсім відсутні плани професійного розвитку співробітників, не проводиться аналіз менеджменту в ейчар-менеджменті, не використовуються повністю методи оцінки соціально-психологічних аспектів групової єдності. Частина співробітників відчуває стрес та невпевненість у майбутньому, існують випадки трудових конфліктів, а також брак зворотного зв'язку щодо індивідуального внеску в розвиток організації. Спостерігається тенденція до зростання текучості кадрів, а також відсутність програм професійного розвитку співробітників.

Науковці та практики бізнесу все більше звертають увагу на групову єдність у контексті цифрових професійних комунікацій. Для досліджень у галузі ейчар-менеджменту пропонується концептуальний фреймворк, що включає такі складові, як сутність цифрового управлінського процесу, внутрішньогрупова ідентифікація та єдність. Дослідницьке співтовариство разом з управлінцями та штучним інтелектом використовують теорії та концепції управлінських наук для вивчення та підтвердження взаємодії між цими аспектами. Результати досліджень з групової єдності, організаційного лідерства та соціальної ідентифікації відображені в працях вітчизняних вчених, таких як Астахов Д., Горностай П., Дейнеко О., Палагнюк О., а також в інтернаціональних дослідженнях, які підтверджують важливість групової єдності для досягнення успіху в різних організаційних контекстах.

Дослідження чинників, що впливають на природу групової єдності професійних колективів в епоху цифрової трансформації, є ключовим аспектом при плануванні майбутніх перспектив, професійного розвитку та підвищення єдності серед співробітників підприємств будівельної галузі. Ця взаємодія створює унікальні вимоги до штучного інтелекту, оскільки специфіка віддаленої роботи та цифрових комунікацій різноманітно впливає як на продуктивність окремих членів групи, так і на рівень групової динаміки та результативність командної праці, тому важливо визначити унікальні ролі в професійних групах у контексті використання цифрових інструментів, вивчити зміни невербальної поведінки співробітників як індивідуумів та розглянути вплив цифрових професійних комунікацій на онлайн-лідерство та групову єдність.

Результати аналізу вказують на те, що трудові колективи, які успішно досягають своїх цілей та завдань, характеризуються високим рівнем відповідальності, здатністю до позитивної ділової комунікації, творчої активності та синергетичного ефекту. Проте аналіз діяльності підприємств будівельної галузі вказує на необхідність вдосконалення в сфері ейчар-менеджменту, рис. 1.4.

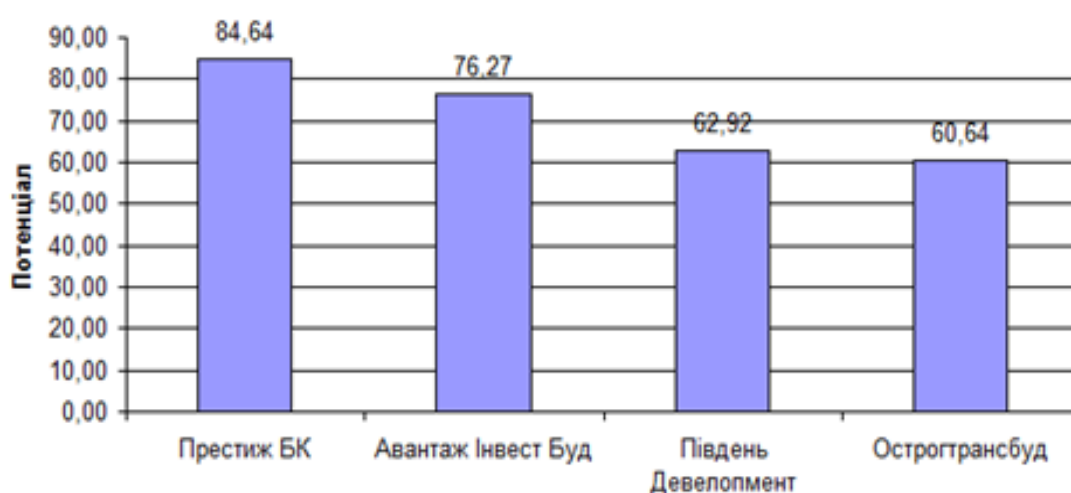


Рисунок. 1.4 - Зважена оцінка потенціалу провідних будівельних підприємств, (%)

Джерело: сформовано автором на основі даних [3]

Одним з провідних методів активізації кадрових політик полягає в застосуванні концепції управління персоналом - холістичної моделі, що охоплює комплексний підхід до процесів і дозволяє розглядати їх як інтегровану систему. Це дозволяє відстежувати закономірності створення, розповсюдження і використання корпоративних здатностей протягом усього життєвого циклу компанії. Холістична модель управління персоналом має синергетичний ефект, коли кінцевий результат перевищує суму окремих компонентів моделі. Це означає, що з кожним новим етапом знання та досвід співробітників стають більш адаптованими до розв'язання складних і нових завдань, що сприяє досягненню вищих бізнес-результатів.

Отже, першим кроком є активізація наставництва з боку працівників із значним виробничим досвідом та делегування повноважень. Наставництво є особливим методом навчання, характерним для підприємств, що прагнуть досягти загальної якості у менеджменті (TQM), і це стратегія, спрямована на розвиток людського капіталу працівників. Щодо управління знаннями на підприємствах будівельної галузі можливі різні підходи, такі як інвестування в професійний розвиток через навчання, перепідготовку або підвищення кваліфікації співробітників, надання можливостей для неформальної освіти та самоменеджменту. Також важливо стимулювати участь у корпоративних тренінгах з особистісного зростання, наприклад, у тренінгах з ефективного ділового спілкування та навичок тайм-менеджменту, що дозволяють працівникам витратити більше часу на здобуття нових знань і участь у програмах обміну ними.

Додатково, навчання за програмами цифрового розвитку, запропонованими Міністерством цифрової трансформації через освітні серіали та автоматизоване тестування, є важливим елементом у розвитку компетенцій співробітників. Окрім програм професійної майстерності, важливим є створення та реалізація планів соціального розвитку, спрямованих на підтримку гармонійної групової динаміки та ефективних комунікацій.

Щодо практичних аспектів групової згуртованості, включення анонімного опитування є важливим елементом, рис. 1.5.

Взагалі, рівень задоволеності працівників на роботі середній (2,8 бали), проте найгірші показники спостерігаються у відносинах у колективі, перспективах кар'єрного росту та обізнаності керівництва щодо потреб персоналу.

Трудові конфлікти та ситуації напруження на будівельних майданчиках призводять до втрати мотивації та викликають негативні психологічні стани, такі як "внутрішнє вигорання".

Другим практичним аспектом є необхідність дослідити взаємозв'язок між відчуттям стресу серед працівників, груповою згуртованістю, адаптацією до робочого життя та їх стійкістю. Зокрема, ці вимірювання спрямовані на перевірку посередницького впливу згуртованості.

Додатково, вивчається модель з опосередкованим ефектом у складному взаємозв'язку між змінними. Для цього дослідження необхідно мати мінімальну кількість респондентів, починаючи з трьохсот осіб, бажано з різних підрозділів або структурних частин одного або декількох підприємств будівельної галузі.

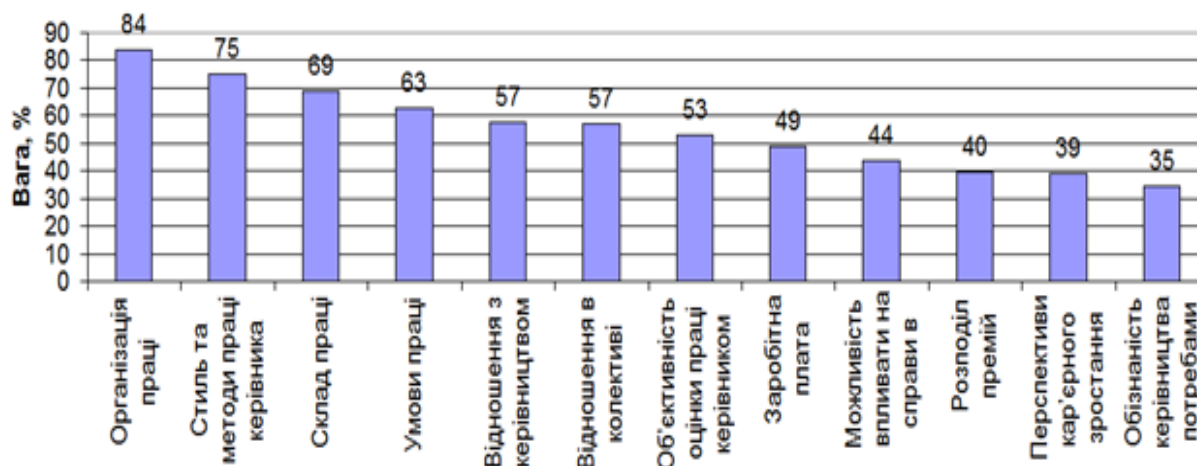


Рисунок 1.5 - Результати опитування працівників з питань згуртованості колективу

Джерело: сформовано автором на основі даних [4]

Основні висновки можуть бути наступні: в першу чергу, підтверджується опосередкований ефект згуртованості взаємозв'язку між стресом, відчутним працівниками, і їх адаптацією до робочого життя в умовах, які можуть бути специфічними (наприклад, пандемія ковід-19 або воєнний стан); вдруге, стійкість може показати пом'якшуючий ефект у зв'язку між згуртованістю групи і адаптацією до робочого життя; втретє, у процесі переходу від уявного стресу до успішної адаптації до робочого життя через згуртованість, стійкість модулює зв'язок між згуртованістю та адаптацією до робочого життя.

Попередні результати щодо взаємозв'язку між факторами, що впливають на адаптацію працівників до трудового життя, показали, що групи з високою стійкістю демонстрували більшу стійкість до стресових ситуацій і використовували більш ефективні стратегії подолання стресу. Фактично, стрес може спричинити дезадаптацію до трудового життя. На відміну від цього, висока згуртованість і стійкість можуть виступати як адаптивні захисні механізми. Згуртованість формується, коли члени колективу вважають один одного лояльними і надійними, що сприяє спільному подоланню стресу. Тому зі збільшенням стресу в трудових колективах їхня згуртованість може зменшуватись.

Отже, низька згуртованість може призвести до проблем з адаптацією до трудового життя, оскільки групова сплоченість пов'язана з ясністю цілей та ефективністю роботи. Однак підвищення стійкості окремих співробітників може позитивно позначитися на їхній адаптації до трудового життя. Наприклад, вчені розглядають стійкість як здатність індивіда змінюватися і розвиватися під впливом біологічних, психологічних та середовищних чинників. Іншими словами, стійкість є не статичною, а динамічною властивістю, яка надає людині потенціал для зростання та розвитку через екологічні, культурні чи особисті фактори. Наприклад, людина з високою стійкістю активно стрімко долає перешкоди, позитивно оцінюючи ситуацію. Таким чином, навіть якщо стрес знижує сплоченість колективів, підвищення їхньої стійкості може зменшити негативний вплив стресу на згуртованість.

Третій практичний аспект групової сплоченості розглядається через призму онлайн-лідерства та еволюції інновацій в особливих умовах, таких як пандемія ковід-19, воєнний стан і т.д. Робоче середовище, орієнтоване виключно на Інтернет, не забезпечує очікуваних результатів ні в контексті трансформаційного лідерства, ні в інноваціях у робочій діяльності, тому в особливих умовах надзвичайно важливі зустрічі та наради офлайн для досягнення успішних результатів.

Ще одним аспектом є оцінка надійності людини. Це систематичний підхід до якісної та кількісної оцінки потенційних людських помилок з метою підвищення безпеки та надійності складних соціально-технічних систем. Можна використовувати репрезентативний метод аналізу надійності людини, такий як метод індексу вірогідності успіху, який широко використовується для кількісної оцінки впливу факторів, що впливають на продуктивність людини, а також для визначення ймовірності людських помилок під час виконання операційних завдань. Для уникнення помилок також може застосовуватись метод функціонально-вартісного аналізу, який оцінює вартість виконання управлінських функцій з грошової точки зору.

Важливою складовою групової згуртованості є відповідність комплексу індивідуальних здібностей кожного працівника вимогам, що ставляться до його роботи. Визначення та оцінка здібностей кожного співробітника в контексті групової динаміки є ключовим завданням системи управління якістю персоналу під час набору, оцінки, атестації, а також направлення на навчання або підвищення кваліфікації. Процес навчання або підвищення кваліфікації в контексті принципів TQM включає наступне [5, с. 135]:

1. Програма навчання кожного працівника індивідуально адаптується до його здібностей і можливостей, може використовувати різноманітні форми і методи.

2. Оскільки процес навчання повинен охоплювати всі чотири етапи (досвід, спостереження, розуміння, експеримент), кожен працівник зміцнює свої знання у тих областях, де він потребує більшого практичного досвіду і теоретичних знань.

3. Менеджер керує процесом навчання підлеглих, щоб уникнути можливих проблем і забезпечити впевненість у здобутті знань у складних областях. Для підвищення індексу групової згуртованості та задоволеності роботою, пропонуються науково-практичні заходи, що дозволяють повніше застосовувати сучасні управлінські технології управління персоналом на підприємствах будівельної галузі, включаючи класичні принципи управління: розвиток якісної кадрової політики, мотивацію через професійний ріст та кар'єрне зростання.

В умовах воєнного стану особливо важливо активізувати як формальне, так і неформальне спілкування, управління конфліктами, стресами та емоційною динамікою в трудових колективах і групах. На основі проведених досліджень встановлено, що фактори неформальних груп можуть прогнозувати безпечну поведінку працівників. Екстра-рольове безпечне поведінка відіграє часткову посередницьку роль між груповою згуртованістю, груповою вразливістю та безпечною поведінкою працівників. Груповий тиск також значно впливає на згладження зв'язку між ефектами демонстрації колег і безпечною поведінкою співробітників.

Література до розділу 1

1. Ширяєва Н.Ю. Менеджмент будівництва у сфері проєктів об'єктів культурної спадщини. Науковий журнал. *Наукові інновації та передові технології. Серія Управління та адміністрування*. Вип. 1(29). 2024. С. 273-283.
2. Ширяєва Н.Ю. Вдосконалення взаємодії суб'єктів містобудівної діяльності. Науковий журнал. *Наукові інновації та передові технології. Серія Економіка*. Вип. 3(17). 2023. С. 262-273.
3. Ширяєва Н.Ю. Інноваційно-людський потенціал у менеджменті будівельної галузі. Наукове видання *Інфраструктура ринку*. Електронний науковий журнал ISSN 2519-2868. Вип. 52 (2021). 213 с. С. 126 - 130.
4. Ширяєва Н.Ю., Опалько Т.І. Онлайн-лідерство та групова згуртованість в менеджменті підприємств будівельної галузі. Економічний науково-практичний журнал. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 79 (2023). С. 138-143.
5. Ширяєва Н.Ю., Драганюк А.О. Міжнародна практика стимулювання розвитку суб'єктів бізнес-менеджменту. Економічний науково-практичний журнал. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 79 (2023). С. 134-137.
6. Селезньова О.О., Стренковська А.Ю. Стратегічні орієнтири управління підприємствами водопостачання і водовідведення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Економіка і менеджмент. Збірн.наук.праць Випуск 37, 2019. С. 20-26.
7. Думанская В.В. Менеджмент инфраструктурных активов в строительной отрасли. *Причорноморські економічні студії*. Науковий журнал. Випуск 34 (2018). С. 111-115.
8. Серьогіна Н.В. Напрями розвитку державно-приватного партнерства в процесі модернізації регіональної автодорожньої інфраструктури. *Scientific discussion* 1(5), 2017. С. 113-119.
9. Ажаман І.А., Злотнік С., Кудряшов Є. Міжнародний досвід створення технопарку високотехнологічних промислових активів. *Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку*: матер. IV міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 13-14 грудня 2018 р.). Одеськ.держ. акад.буд-ва та арх. Одеса: ред.-вид.відділ ОДАБА, 2018. С. 80-84.
10. Постернак Ірина, Постернак Сергій, Постернак Олексій. Рішення ЮНЕСКО допоможе захищати нашу Одесу. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні та прикладні аспекти*. матеріали VII міжн. наук.-практ. конф. 17 березня 2023 року. м. Дніпро. 812 с. С. 161 - 164.
11. Комплексні наукові дослідження в реставрації пам'яток архітектури: [колективна монографія] під ред. проф., д. арх. Миколи Бевза – Львів: НУ «Львівська політехніка», вид-во «Растр-7», 2022. – 346 с., іл.
12. Ткач А.М., Опалько Т.І. Імплементация міжнародного стандарту “мислення менеджера” в середовище вітчизняних управлінців проєктами. *Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті*. матер. XIII Міжн.наук.-практ. інтернет-конф. 20-21 жовтня 2022 р. Одеса: Одес. держ.акад.будівн. та арх. 2022. Одеса: ОДАБА, 2022. 197 с. С. 185-187.

13. Дойкова Ольга. Сучасні досягнення в галузі цивільного будівництва. Маркетингові технології розвитку бізнесу. Редакція: Михайло Окландер, Магдалена Вежбік-Стронська. Серія монографій Факультет архітектури, будівництва та прикладного мистецтва. Катовіцька технологічна школа. Монографія 32, 2020. С. 156-163.

14. Mykhailo Oklander, Tatyana Oklander, Oksana Yashkina. Development of the subsystem of forecasting for the system of marketing information management at an industrial enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* 5/3(89), 2017, С. 30-51.

15. Tulkina K. Energy-saving as a necessary factor of the modern development on the example Ukraine. *Economic and Social Development*. 32nd International Scientific Conference on Economic and Social Development. Odessa, 21-22 June 2018. P. 294-302.

16. Vasiliy Mitinskiy, Olena Vashchynska, Nataliya Shyriaieva, Olha Khmaruk. A review of management of infrastructure road assets. *Economic and Social Development*. 32nd International Scientific Conference on Economic and Social Development. Odessa, 21-22 June 2018. P. 111-117.

РОЗДІЛ 2

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ТА ЦИВІЛЬНОГО БУДІВНИЦТВА В АГРАРНИХ РЕГІОНАХ НА ЗАСАДАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

2.1 Актуальність, мета та задачі дослідження основних напрямів та механізмів екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу

Актуальність науково прикладного дослідження основних напрямів та механізмів екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу спричинюється сукупністю низки чинників, до числа найбільш вагомих з них слід віднести:

по-перше, перспективність на практиці реалізації Європейського зеленого курсу в аграрних регіонах України як такого, що відповідає стратегії, цілям, принципам та пріоритетам Європейського союзу «Зелена Європа», де промислове та цивільне будівництво виступає в якості мультиплікатора щодо інших складових господарського комплексу, заохочуючи подальші процеси з нарощування споживання матеріальних і нематеріальних благ населенням країни та стимулюючи інвестування пов'язаних з цим сфер життєдіяльності національної економіки;

по-друге, важливість екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах як такого, що в повній мірі задовольняє потреби сучасного суспільства та зберігає майбутнім поколінням природне середовище та біологічне різноманіття. Саме в аграрному секторі економіки наявні можливості для реалізації циркулярної економіки та гармонійно поєднувати різні галузі (рослинництво, тваринництво, переробку сільськогосподарської сировини) і на цій основі здійснювати ефективне безвідходне виробництво продукції. Це відповідає пріоритету Програми Erasmus+ щодо навколишнього середовища та боротьби зі змінами клімату, а також чинному Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища»;

по-третє, необхідність збалансованого розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер життєдіяльності конкретних сільських територій. Діючи у відповідності до головних цілей Європейського зеленого курсу, представники конкретної сільської громади в змозі забезпечувати підвищення добробуту її громадян, захищати біологічне різноманіття, проводити екологізацію сільської економіки. Такий підхід відповідає пріоритету Європейської комісії «Зелений курс» та положенням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки;

по-четверте, доцільність розширення в аграрних регіонах України відновлювальних джерел енергії – сонячної, вітрової, водної, біомаси й інших невикопних джерел палива. Наявний досвід країн Європейського Союзу варто в подальшому використовувати в аграрних регіонах України. Це відповідає пріоритету Європейської комісії «Європейський спосіб життя» та відповідає положенням Енергетичної стратегії України до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»;

по-п'яте, нагальність використання в аграрних регіонах України досвіду Європейського Союзу, що містить державне регулювання сільського розвитку та регіональної політики; підтримку аграрного підприємництва, менеджменту та маркетингу; інноваційно-інвестиційне забезпечення аграрного сектора; ведення екологічної економіки; органічне виробництва сільськогосподарської продукції; інклюзивне (соціальне) підприємництво; промислове та цивільне будівництва в сільській місцевості; соціальну відповідальність бізнесу; зовнішньоекономічну діяльність аграрних підприємств;

по-шосте, ускладненість екологізації промислового та цивільного будівництва через широкомасштабну військову агресію проти територіальної цілісності та незалежності України з боку Російської Федерації, бойові дії якої знищують міську та сільську поселенську мережу, руйнують виробничу та соціальну інфраструктуру територіальних громад, масштабують людські та матеріально-фінансові втрати ресурсного потенціалу країни.

Оскільки проблема екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу стосується пов'язаних між собою економічної, соціальної, екологічної, політичної та правової сфер життєдіяльності як Української нації, так і інших держав, то пошук її розв'язання відбувається в науково-дослідному та в прикладному планах вітчизняними і зарубіжними науковцями. Так, в Європейському парламенті 11 грудня 2019 року Європейський зелений курс офіційно представлений в якості дорожньої карти перетворення Європейського Союзу на ефективну, стійку та конкурентоспроможну економіку кліматично нейтрального континенту [1]. З управлінських позицій Андрусів У. Я., Зелінська Г. О. та Лагодієнко В. В. висвітлюють екологічну модернізацію на підприємствах будівельної галузі як інноваційну технологію виробництва [2].

В силу своєї багатогранності розвиток сучасного будівництва досліджується досить різнопланово. Ажаман І. В. соціально-економічний розвиток будівництва в сільській місцевості подає через теоретичні, методологічні та практичні аспекти [3]. Селезньова О. О. основну увагу приділяє теоретико-методологічним засадам управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств [4]. Стренковська А. Ю. в своїх наукових працях розкриває складність взаємозв'язків структурних компонентів організаційно-економічного механізму розвитку будівництва в сільській місцевості [5, С. 83–87; 6, С. 72–78].

Поглиблені дослідження щодо наукових та прикладних засад управління розвитком біоресурсів та природокористування в аграрному секторі з економічних, соціальних та екологічних позицій проводяться Захарченко О.В. [7; 8]. Андрейченко А. В. висвітлює науково-економічні основи розвитку безвідходного агропромислового виробництва [9] та наголошує на важливості поглибленого опрацювання концептуальних засад організаційно-економічного розвитку безвідходного виробництва в агропромисловому комплексі України [10, С. 110–146]. Аграрний сектор офіційно визнається одним із ключових напрямів розвитку національної економіки, бо виступає як умовний пусковий механізм відродження Української нації через забезпечення продовольчої безпеки країни та інших держав [11].

Водночас, в авторитетних наукових та прикладних пошуках основні напрями та механізми екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу в якості цілісного економіко-соціально-екологічно явища не знайшли достатнього висвітлення, що актуалізує значимість даного дослідження, його мету і задачі.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці методичних й науково-прикладних рекомендацій щодо основних напрямів та механізмів екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу.

Для досягнення цієї мети було поставлено і вирішено такі наукові завдання:

- розкрити сутність та зміст екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу: основні напрями та механізми;
- визначити можливості екологічно прийняттого розміщення і територіальної організації промислового та цивільного будівництва;
- висвітлити перспективи раціонального використання ресурсного потенціалу аграрного сектору;
- обґрунтувати створення та впровадження маловідходних і безвідходних виробництв в аграрному секторі;
- розробити рекомендації щодо скорочення та ліквідація забруднення навколишнього природного середовища.

2.2 Сутність та зміст екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу: основні напрями та механізми

Сутність екологізації підприємств будівельної галузі Андрусів У. Я., Зелінська Г. О. та Лагодієнко В. В. висвітлюють в контексті виробництва будівельних матеріалів з позицій модернізації та використання інноваційних технологій. Основну увагу дослідники зосереджують на аналізі товарного асортименту цементної продукції, виробництво якої цілком справедливо відносять до провідних предметно будівельних матеріалів. Управлінські аспекти відповідними процесами подають на матеріалах ПАТ «Івано-Франківськцемент» [2, С. 22 – 27]. Вибір цього підприємства правомірно витікає з наявної в ньому започаткованої практики екологізації виробництва цементу.

Такий методологічний підхід аргументується ще й тим, що впровадження екологічно чистого виробництва продукції потребує екологізації управління. При цьому комплексний характер екологізації виробництва логічно передбачає проведення еколого-орієнтованих заходів з врахуванням сукупного впливу на виробничо-господарську систему підприємства зовнішнього та внутрішнього середовища [2, С. 22 – 27]. Об'єктивний характер такого підходу ґрунтується на тому, що зміна виробничо-господарської системи в досліджуваному суб'єкті господарювання вимагає трансформації його організаційної структури управління та використання адекватних управлінських методів.

Авторськими пошуками встановлено, що важливим компонентом екологічної модернізації виробничо-господарської діяльності підприємства постає впровадження системи управління довкіллям. Складовими елементами такої системи є: дотримання світових стандартів до відходів та їх промислової переробки; здійснення дієвого контролю за використанням водних ресурсів; впровадження екологічної сертифікації виробництва цементу. Проведення вказаних та інших заходів дійсно сприятиме зменшенню екологічного впливу цементного виробництва на навколишнє природне середовище, збереженню ресурсів довкілля, покращенню якості життя людей, оздоровленню населення, зниженню антропогенного тиску на регіональну екологію [2, С. 22 – 27]. Впровадження екологічних інновацій в процесі виробництва цементу надає підприємству додатковий вигравш завдяки енергозберігаючим технологіям та отримуванню додаткового прибутку через економію енергетичних ресурсів, що особливо важливо в умовах війни внаслідок російських атак на об'єкти української енергетичної інфраструктури та втрату значних обсягів генерації електроенергії в країні.

Дослідження показують, що екологізація промислового та цивільного будівництва на засадах Європейського зеленого курсу стимулює розвиток економіки, покращує здоров'я та підвищує якість життя людей. Особливо важливим постає такий характер зеленого переходу для аграрних регіонів в силу глобальних погодно-кліматичних змін та загострення екологічних викликів. Відтак, ключовими напрямками Європейського зеленого курсу виступає чиста енергія, кліматична дія, будівництво та реновація, стабільна промисловість, стійка мобільність, зменшення забруднення довкілля, підтримування біорозмаїття, позитивна в соціальному плані аграрна політика для селянства [1]. Всі вони прямо або опосередковано пов'язані з екологізацією промислового та цивільного будівництва.

Європейський зелений курс є об'єднуючою ланкою, яка безпосередньо стосується зеленої концепції модернізації економіки та економічного зростання для забезпечення життя людини у гармонії з планетою та її ресурсами, при цьому збалансовує кліматичну політику і економічну стійкість. Таке економіко-екологічне поєднання породжує нові можливості і нові загрози і для українського, і для європейського бізнесу. Широкий спектр такого курсу має безпосередній вплив на зовнішню торгівлю та економічну співпрацю України з Європейським Союзом (ЄС) [1]. Конфлікти на кордоні з Польщею через блокування українського експорту сільськогосподарської продукції підтверджують важливість узгодження зовнішньоекономічної діяльності країни та ЄС.

Вже нині відбуваються попередні консультації стосовно Механізму спеціального регулювання імпорту в Європейський Союз окремих товарів (вуглецевимних), що при виробництві характеризуються значними викидами парникових газів (СВАМ). Йдеться насамперед про електроенергію, продукцію чорної металургії, цемент, мінеральні добрива та алюміній. Їх імпорт до ЄС регулюється особливим порядком та механізмом визначення ціни СВАМ-сертифікатів з імплементацією Україною відповідного європейського законодавства [1]. До екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу безпосереднє відношення мають такі товари як цемент, електроенергія та мінеральні добрива.

Механізми Європейського зеленого курсу щодо торгівлі спрямовані на довгострокові наслідки. Так, у перспективі завдяки якості та відновлення функціональних властивостей товарів передбачається продовження тривалості їх використання. Через відновлення ресурсів, переробку відходів, використання відновлених джерел енергії, що приходить на зміну викопному паливу, варто очікувати зниження попиту на сировину, в тому числі сільськогосподарського походження. Відтак, будівельникам та аграріям слід заздалегідь підготуватися до можливих структурних зрушень на ринку промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах в зв'язку з додатковими торговельними бар'єрами на шляху товарів сировинного призначення.

Адаптація виробників сільськогосподарських товарів та продуктів їх промислової переробки до стандартів Європейського Союзу передбачає підвищення їх якісних характеристик, що слід позитивно оцінювати з позицій покращення продовольчого забезпечення та харчування населення країни. Турбота про оздоровлення людей, завдяки споживанню ними високоякісної продукції, формує позитивний імідж України та сприяє комерційним успіхам на світовому ринках. Їх посилює орієнтація Європейського зеленого курсу на виробництво та популяризацію органічної аграрної продукції, виробництво якої потребує адекватних рішень в сфері промислового та цивільного будівництва.

Економічний ефект посилюється Європейським зеленим курсом не тільки через екологічний вплив, а й завдяки його соціальній значущості. Адже для виробників високоякісної органічної продукції створюються нові можливості на ринку та масштабуються доходи, що забезпечують зростання матеріального добробуту товаровиробників. Підтримка зеленого курсу заохочує розвиток малих та середніх аграрних підприємств й стимулює зайнятість населення в аграрних регіонах.

Європейський зелений курс в Україні покликаний позитивно впливати як на промислове та цивільне будівництва в аграрних регіонах країни, так і на її енергетичний баланс, що покликаний:

- створити повноцінне конкурентне середовища на національному енергетичному ринку;
- замінити теплову генерацію відновлюваними джерелами енергії та здійснити повноцінну трансформацію вугільних регіонів з поступовим закриттям нерентабельних підприємств з паралельним створенням у цих регіонах альтернативних робочих місць;
- забезпечити споживачів пропорційними тарифами;
- вибудувувати пропорційну тарифну політику у сфері використання відновлюваних джерел енергії задля забезпечення зростання частки відновлюваної енергетики та збереження сприятливого інвестиційного клімату у цій сфері;
- зберігати високу частку атомної генерації, враховуючи при цьому необхідність забезпечення дотримання граничних термінів експлуатації, безпеки і попередження техногенних ризиків [1].

Енергетичний баланс надзвичайно важливий для розвитку промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах, що підтверджується заходами з боку держави для захисту енергетичної інфраструктури країни від терористичних

обстрілів з боку військ Російської Федерації. Цьому сприяють наукові дослідження та інновації, що спрямовані на досягнення цілей Європейського зеленого курсу. Слід вказати на те, що науково-дослідні тематики «Зеленого курсу» пов'язані з трансформацією економіки, транспорту, енергетики, будівництва, сільського господарства та трансферу сучасних європейських технологій в Україну. Інновації потребують як прикладні фізичні сфери та стартапи на початку свого підприємництва, так і наукові дослідження в області економічної теорії, менеджменту, екології, соціології, психології, маркетингу тощо [1]. Таким чином будівництво та аграрні регіони залишаються в полі інноваційної моделі зеленого розвитку.

Економічна глобалізація та прискорені зміни клімату спонукають з поміж наявних проблем виокремити сферу виробництва сільськогосподарської продукції. Відповідно, положення щодо досягнення еко-цілей ЄЗК закріплені у рамках реформи Спільної сільськогосподарської політики ЄС (CAP) та стратегій ЄС про біорозмаїття і «Від лану до столу» [1]. Значні перспективи України в цьому плані пов'язані, насамперед, з виробництвом органічної продукції, а також з сільським та зеленим туризмом, розвитком ресторанного та готельного бізнесу в сільській місцевості.

Згідно положень Європейського зеленого курсу передбачається зниження використання пестицидів (на 25% - до 2030 року), добрив та антибіотиків (на 25% - до 2030 року) у сільському господарстві, а також введення заборони на імпорту харчової продукції з ринків, де держави не дотримуються законодавства ЄС з охорони довкілля [1]. Нові технології виробництва та зберігання сільськогосподарської та харчової продукції вимагають комплексу заходів в сфері промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах країни.

Пильна увага з боку Європейського Союзу до зниження впливу сільського господарства на навколишнє довкілля, проведення концентрованої сільськогосподарської політики та забезпечення харчової безпеки посилює вимогливість держав-членів ЄС до зовнішньоекономічної діяльності українських експортерів, зокрема щодо експорту агропродовольчої продукції. Внаслідок цього нагальною потребою постає приведення виробничо-господарської діяльності в аграрному секторі у відповідність до європейських стандартів. Відтак слід розпочинати переорієнтацію виробництва в аграрних регіонах на екологічно чисті технології та розвиток розумного землеробства [1]. Цьому має сприяти досить високий рівень цифровізації економіки країни та залучення вітчизняних ІТ-організацій до розроблення і надання відповідних ІТ-платформ аграрним суб'єктам господарювання різних організаційно-правових форм для ведення розумного сільського господарства та відповідного цьому промислового та цивільного будівництва.

Зазначений напрям розвитку екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах кореспондується із дотриманням Україною законодавства Європейського Союзу з охорони довкілля. Реалізація зазначених заходів забезпечує приведення у відповідність сільськогосподарської продукції екологічним вимогам ЄС. Відтак, слід очікувати на те, що експорт української

агропродовольчої продукції збереже за собою традиційно високий попит як на ринках Європейського Союзу, так і поза його межами.

В Україні більшість реформ у сфері охорони довкілля, які наразі здійснюються на виконання Угоди про асоціацію з ЄС, мають чітко виражену регіональну складову – вони покладають нові функції на місцеві органи влади та створюють нові можливості для регіонів. Ефективність виконання Угоди про асоціацію безпосередньо залежить від впровадження на місцях необхідних нових механізмів, стандартів, практик і тісно пов'язана з державною регіональною політикою у т. ч. і в екологічній сфері. На сьогодні в Україні триває адаптація законодавства в екологічній сфері до норм і стандартів ЄС, завершується реформа місцевого самоврядування та децентралізації влади, проведені місцеві вибори на новій територіальній основі – тому оновлені регіони сьогодні мають гарну нагоду стати не лише спостерігачами, але й активними учасниками процесу апроксимації законодавства та імплементації Угоди про асоціацію в екологічній сфері [1]. Це в повній мірі відповідає положенням екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах країни.

Проведенні дослідження дають підстави для визначення сутності екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу як будівельної діяльності, що здійснюється у повній відповідності до сучасних європейських стандартів в сфері виробництва сільськогосподарської продукції та її промислової переробки, ведення якої забезпечує розширене відтворення на основі раціонального природокористування, застосування новітніх технологій в тому числі інформаційних, а також організацію маловідходних і безвідходних виробництв за умови збереження природного довкілля.

Основними напрямками екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах є:

- приведення будівельних приміщень та споруд у відповідність новим організаційно-правовим формам господарювання на селі;
- збереження і відновлення екологічних систем;
- впровадження прогресивних технологій видобутку природної сировини;
- раціональне використання матеріальних ресурсів;
- створення та впровадження маловідходних і безвідходних виробництв;
- екологічно прийнятне розміщення і територіальна організація виробництва;
- скорочення та ліквідація забруднення навколишнього природного середовища [1].

Отже екологізація промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах передбачає раціоналізацію використання природно-сировинних ресурсів на основі впровадження в практику господарювання досягнень науково-технічного прогресу. Такий підхід вимагає вирішення протиріччя між зростаючими потребами людської цивілізації щодо експлуатації природних ресурсів та обмежених можливостей довкілля щодо відтворення цих ресурсів. Згідно проведених досліджень, для цього необхідно:

- підвищення ступеня вилучення корисних копалин з надр Землі;

- комплексна переробка, утилізація всіх компонентів сировини, що видобувається;
- скорочення втрат ресурсів при їх доведенні до споживача і в особливості при переробці в готовий продукт, використання відходів промислового характеру;
- вдосконалення структури споживання ресурсів, економія ресурсів, утилізація відходів, що утворюються у населення;
- застосування нових видів енергії і матеріалів [1].

2.3 Екологічно прийнятне розміщення і територіальна організація промислового та цивільного будівництва

Екологічно прийнятне розміщення і територіальна організація промислового та цивільного будівництва досить поглиблено досліджуються такими вченими як Ажаман І. А. [3], Селезньова О. О. [4], Стренковська А.Ю. [5] та іншими науковцями й практиками. Водночас їх напрацювання мають свої особливості та відмінності. Так, в монографічному дослідженні науково-економічного забезпечення розвитку промислового і цивільного будівництва в сільській місцевості Ажаман І. А. зосереджується на висвітленні теоретичних, методологічних, аналітичних, концептуальних та проєктних аспектах цієї проблеми.

В дослідницькому блоці, що присвячений теоретичним основам науково-економічного забезпечення розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості, цілком правомірно особлива увага приділяється ідентифікації категоріально-понятійного апарату щодо науково-економічного забезпечення розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості, сучасним особливостям розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості України, інституціональному забезпеченню модернізації сільського будівництва країни.

В блоці, опції якого розкривають методологічні засади дослідження науково-економічного забезпечення розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості України, справедливо презентуються методологічні основи дослідження науково-економічного забезпечення розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості, проводяться узагальнення щодо світового та вітчизняного досвіду розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості на матеріалах США, Західноєвропейських країн, Східноєвропейських держав (Польщі, Угорщини, Болгарії, Чехії), а також Китаю, Японії та інших держав; висвітлюються методичні підходи щодо оцінки соціально-економічної результативності розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості; наводиться методичне забезпечення визначення потреб в об'єктах промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості.

В дослідницькому блоці з аналізу стану та динаміки розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості України вірно подається оцінка макроекономічного та мікроекономічного середовища в контексті розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості України; аналізується ресурсне забезпечення промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості; проводиться діагностика соціально-економічної та екологічної

результативності промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості, виявляються джерела формування інвестиційних ресурсів промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості.

Блок концептуальні основи розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості України присвячений підвищенню економічної ефективності сільськогосподарського виробництва як вихідної (базової) умови інвестування промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості; промислового та цивільного будівництву в сільській місцевості як чиннику розвитку багатокладності аграрного сектора, будівельному забезпеченню розвитку системи аграрного маркетингу; формуванню та розвитку джерел інвестування промислового та цивільного будівництва на селі.

Проектний блок, що показує основні напрями підвищення соціально-економічної результативності розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості, об'єктивно складається із опцій щодо формування інвестиційної привабливості аграрного сектора економіки країни; стратегічних засад розвитку сільського будівництва Одеського регіону; розвитку промислового та цивільного будівництва сільської місцевості як фактору інвестиційної підтримки середнього та дрібного аграрного бізнесу; диверсифікації виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання аграрного сектора, еколого-економічних аспектів промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості економіки; екологічного менеджменту як фактору розвитку будівництва в сільській місцевості; розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості як фактору удосконалення соціальної сфери села та підвищення зайнятості сільського населення; кадрово-управлінському та науково-економічному (інноваційному) забезпеченню розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості.

Особлива увага дослідженню розвитку екологічного менеджменту промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості Ажаман І.А. цілком логічно обґрунтовується безпосереднім впливом цієї галузі на довкілля [13]. Адже в сільській місцевості під постійним антропогенним тиском знаходяться землі сільськогосподарського призначення та природні багаторічні насадження, впливають на екологічні процеси розташовані тут виробничі потужності з відповідними спорудами та приміщеннями, сільські житлові забудови з тваринницькими фермами та обслуговуючими господарськими блоками, соціально-побутова інфраструктура. Їх взаємодія з довкіллям потребує виваженого менеджменту для збереження природних ландшафтів та оздоровлення населення.

Поділяємо точку зору Ажаман І.А. щодо того, що екологізація промислового і цивільного будівництва в сільській місцевості передбачає максимального використання в будівництві матеріалів, що мінімізують негативний вплив як на людину, так і на довкілля. Позитивної оцінки заслуговує авторська пропозиція щодо використання в процесі сільськогосподарської діяльності енергозберігаючих технологій та поновлювальних джерел енергії. Реально захищає природне середовище використання екологічних будівельних матеріалів та повторне використання водних ресурсів. Доцільними є пропозиції вченої предметно

застосування природних матеріалів на заміну синтетичних з довготривалим періодом розпаду [13].

Для контролю за дотриманням вимог щодо екологічного менеджменту варто використовувати розроблену Ажаман І.А. модель екологічного аудиту розвитку промислового і цивільного будівництва в сільській місцевості, рис. 2.1.

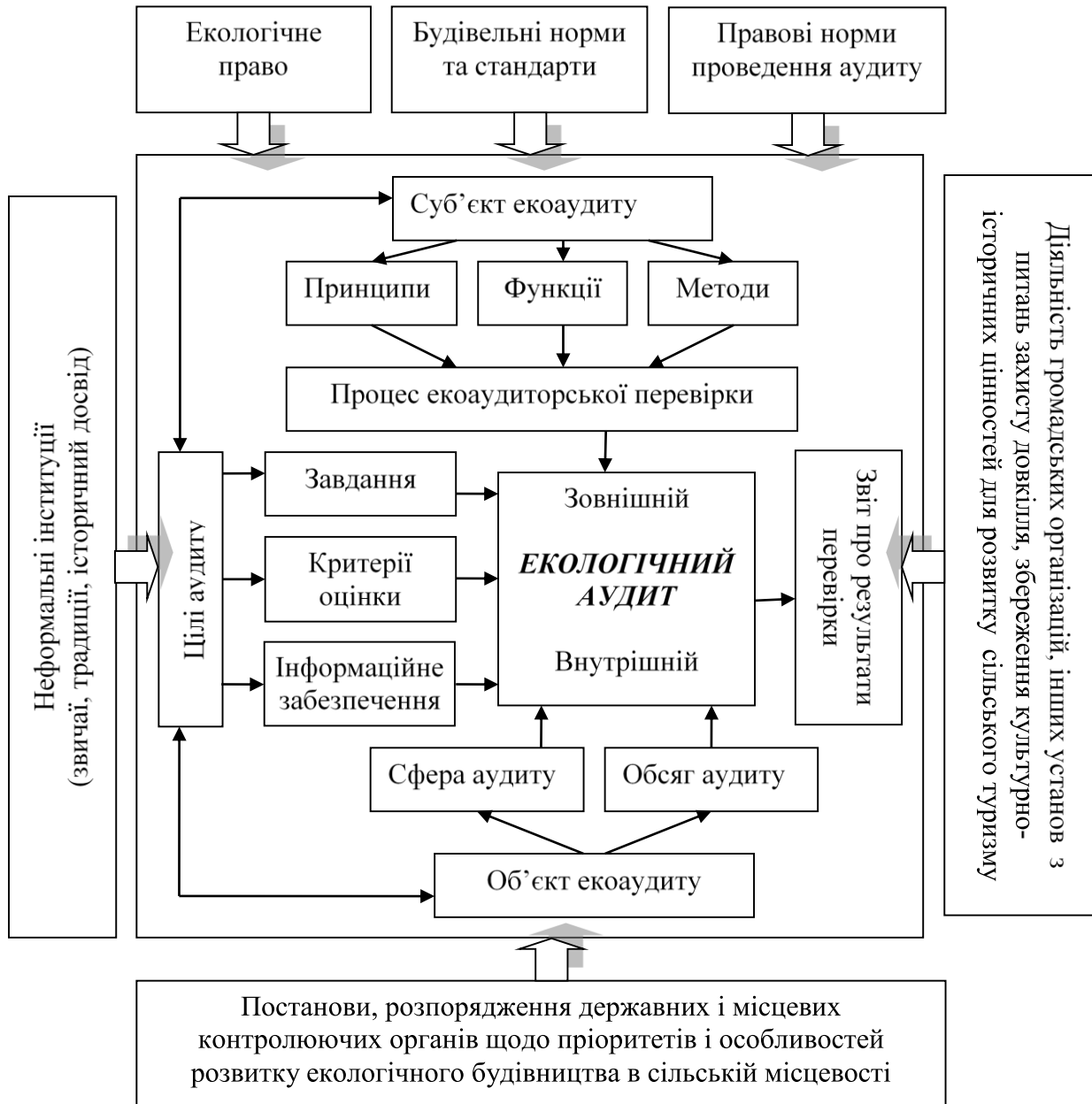


Рисунок 2.1 – Модель екологічного аудиту розвитку промислового і цивільного будівництва в сільській місцевості

Джерело: сформовано автором на основі даних [3]

Відтак, Ажаман І.А. науково обґрунтовується необхідність проведення в аграрних регіонах постійного екологічного аудиту всіх будівельних робіт, починаючи з проектування та зведення будівель і споруд, включно з їх поточною експлуатацією, ремонтуванням та виведенням із промислового використання.

Екологізацію, дослідниця Селезньова О.О. при висвітленні розвитку управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств в Україні, не виокремлює як самостійний процес, а подає лише в контексті удосконалення маркетингових комунікацій цих суб'єктів господарювання.

Так, в роботі йдеться про корпоративні журнали будівельних підприємств, де інформація використовується через надання цікавих новин, унікальних світових досягнень, чудесних природних явищ [4].

Такі підходи формують позитивний імідж будівельних фірм та забезпечують зростання авторитету будівельних суб'єктів господарювання.

Інструменти маркетингових комунікацій будівельних підприємств наведено на рис. 2.2.

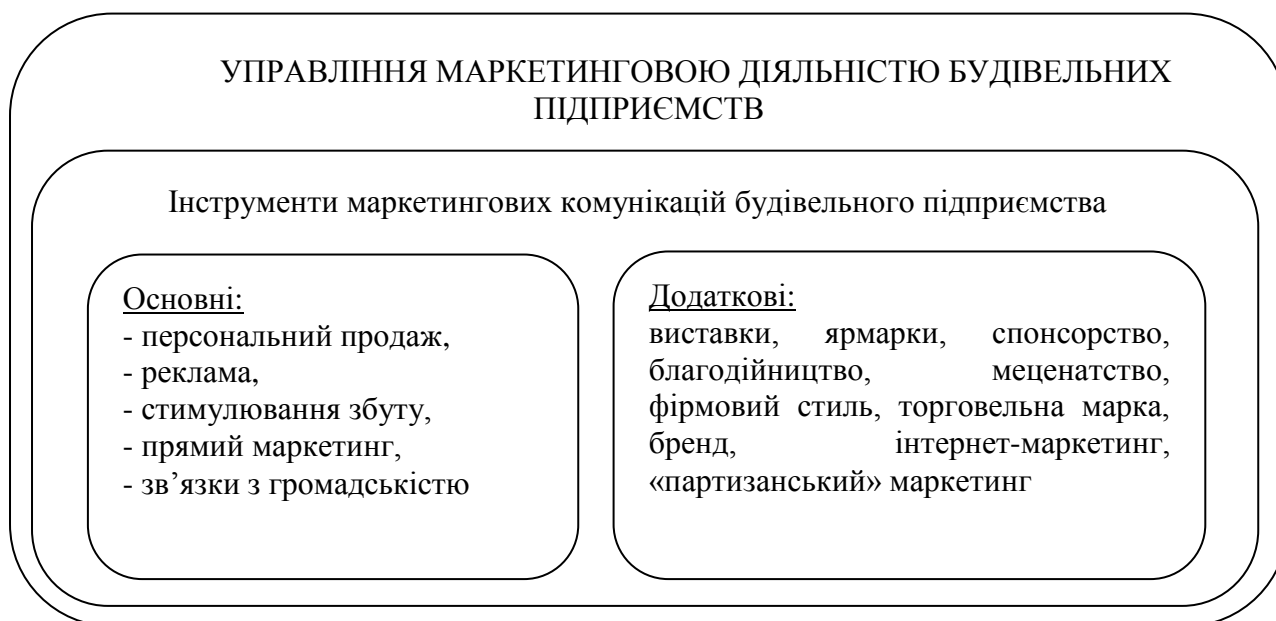


Рисунок 2.2 - Інструменти маркетингових комунікацій будівельних підприємств
Джерело: сформовано автором на основі даних [4]

Перелік додаткових інструменти маркетингових комунікацій будівельних підприємств варто доповнити захистом екології, бо наявність такого інструментарію серед благодійництва та меценатства викликає певний сумнів. Турбота про оточуюче середовище, включно з природним довкіллям, згадується вченою лише для демонстрації з боку будівельних підприємств маркетингових інструментів впливу на поведінку потенційних покупців на ринку будівельних товарів та послуг. Дійових механізмів щодо захисту екології досліджуваними ринковими суб'єкта зовсім не проявляється. Оскільки будівельні підприємства значною мірою визначають стан природного довкілля, то мають формувати власний позитивний імідж через проведення реальної екологізації при здійсненні промислового та цивільного будівництва.

Екологічно прийнятне розміщення і територіальна організація промислового та цивільного будівництва здійснюється у відповідності до вимог, перелік яких чітко

регламентується державними будівельними нормами України та є обов'язковими для застосування різними суб'єктами господарювання незалежно від форм їх власності та відомчої приналежності. Ці будівельні стандарти охоплюють всі без винятку галузі національного господарського комплексу та безпосередньо унормовують діяльність різноманітних сфер життєдіяльності людини, зокрема в сільській місцевості. Так, генеральний план визначає основні принципи і напрямки планувальної організації та функціонального призначення території, формування системи громадського обслуговування населення, організації вулично-дорожньої та транспортної мережі, інженерного обладнання, інженерної підготовки і благоустрою, цивільного захисту території та населення від небезпечних природних і техногенних процесів, охорони навколишнього природного середовища, охорони та збереження культурної спадщини та традиційного характеру середовища історичних населених пунктів, а також послідовність реалізації рішень, у тому числі етапність освоєння території [15].

В генеральному плані відображають існуюче використання території та її перспективне функціональне зонування в проектних межах стосовно:

- житлової забудови (садибної, блокованої, багатоквартирної);
- громадської забудови (адміністративно-громадських центрів, об'єктів освіти, охорони здоров'я, фізкультури і спорту, культури, торгівлі та громадського харчування, побутового обслуговування, фінансової та ділової сфери, науково-дослідних та проектних організацій, культових споруд тощо);
- ландшафтно-рекреаційної (ліси, лісопарки, луки, лугопарки, пляжі, дачної забудови, садівницьких товариств);
- озеленення загального користування (парки, сквери, бульвари, набережні);
- спеціального призначення (санітарно-захисні зони, захисні смуги тощо);
- виробничої (промислових підприємств, підприємств енергетики, транспорту, будівельної індустрії тощо);
- складської;
- комунальної (кладовищ, крематоріїв, сміттєпереробних та сміттєспалювальних заводів, сміттєсортувальних станцій, полігонів, звалищ, скотомогильників тощо);
- магістральних (з їх назвами) та житлових вулиць і доріг, площ, тунелів, мостів, естакад, транспортних розв'язок міського та зовнішнього транспорту (для сільських населених пунктів відображаються території вулиць і доріг усіх категорій, майданів, споруд транспорту);
- головних споруд інженерної інфраструктури;
- об'єктів спеціального призначення;
- нерухомих пам'яток культурної спадщини (за відсутності історико-архітектурного опорного плану);
- територій, що мають статус земель історико-культурного призначення;
- природно-заповідного фонду;
- сільськогосподарських угідь;
- водних поверхонь [15].

Екологічно прийнятне розміщення і територіальна організація промислового та цивільного будівництва передбачає, що на плані поточного використання території відображаються:

- існуюча планувальна структура території;
- існуюча забудова та споруди усіх видів із зазначенням їх поверховості, у тому числі установи, заклади і підприємства обслуговування, автомобільні стоянки, гаражі, автозаправні станції, пішохідні переходи в різних рівнях, транспортні споруди (шляхопроводи, мости, тунелі тощо), вид покриття вулиць, доріг, визначені червоні лінії вулиць, доріг, майданів;
- земельні ділянки, на яких розташована забудова, а також земельні ділянки, відведені для будівництва об'єктів, із зазначенням їх функціонального призначення;
- нерухомі об'єкти культурної спадщини, території історичних ареалів населених пунктів, землі історико-культурного призначення;
- зелені насадження загального користування, водні об'єкти;
- основні магістральні та розподільні (крім внутрішньоквартальних) мережі та споруди інженерного обладнання [16].

Екологічно прийнятне розміщення і територіальна організація промислового та цивільного будівництва включає схему планувальних обмежень, а саме:

- території зі складними інженерно-геологічними умовами (підвищеної сейсмічності, підтоплення, затоплення, зсувів, просідань поверхні внаслідок гірничих виробок тощо);
- основні джерела забруднення навколишнього середовища (у т.ч. на прилеглих територіях);
- зони з перевищенням нормативного рівня впливу електричних і магнітних полів, випромінювань і опромінювань, шумового впливу, забруднення хімічними, біологічними шкідливими речовинами, радіаційного забруднення;
- ділянки та санітарно-захисні зони (встановлені відповідно до законодавства або нормативні) виробничих і комунально-складських підприємств, цвинтарів, охоронні зони інженерних комунікацій, ділянки території, що використовувались під скотомогильники, звалища відходів, склади токсичних речовин, вибухівки, зони відвалів, териконів;
- зони санітарної охорони об'єктів інженерного обладнання та інших об'єктів (встановлені відповідно до законодавства або нормативні);
- прибережні захисні смуги річок, морів із визначенням пляжної зони, інших водойм та водних об'єктів, смуги відведення каналів;
- території історичних ареалів населених пунктів;
- нерухомі об'єкти культурної спадщини, землі історико-культурного призначення;
- території зон охорони пам'яток культурної спадщини;
- території заповідників, заказників, регіональних ландшафтних парків, інших об'єктів природно-заповідного фонду, а також природоохоронного, курортно-оздоровчого та рекреаційного призначення з відповідними охоронними зонами [16].

Екологічно прийнятне розміщення і територіальна організація промислового та цивільного будівництва – це насамперед благоустрій сільських населених пунктів, який віддзеркалює комплекс заходів з ландшафтної, архітектурно-

просторової та естетичної організації території населеного пункту. Заходи такого комплексу покликані забезпечувати комфортні умови для праці, побуту й відпочинку жителів. Вони включають в себе вирішення та розміщення малих архітектурних форм, формування системи зелених насаджень (у тому числі декоративне озеленення й квіткове оформлення, геопластику рельєфу - брукування майданів і майданчиків, улаштування підпірних стінок, сходів, пандусів, створення штучного рельєфу) та ін. Розміщення елементів візуально-просторової інформації повинно підпорядковуватися об'ємно-просторовому вирішенню забудови з урахуванням масштабності й архітектурно-художньої композиції та здійснюватися за межами червоних ліній або бокової видимості вулиці. Місця відпочинку для відвідувачів громадських закладів передбачаються на рекреаційних майданчиках перед входами в будівлю або у сквері, що розміщується в межах головної площі [17].

Згідно до основних вимог щодо будівель і споруд безпеки життя і здоров'я людини та захисту навколишнього природного середовища, з екологічних позицій основними факторами впливу на розміщення і територіальну організацію будівництва є:

- забруднення, що виділяють будівельні матеріали, ґрунт, люди, тварини, рослини;
- забруднення, що надходять з водоймищ, систем водопостачання та з повітря ззовні;
- забруднення, що виділяє устаткування для горіння, інженерні мережі, вентиляційні системи, системи кондиціонування повітря;
- вологість повітря у приміщеннях;
- вологість на поверхнях у приміщеннях та всередині виробів;
- іонізуючі випромінювання;
- шум;
- грибкове ураження будівельних виробів;
- зараження збудниками хвороб систем водопостачання та вентиляції [18].

Якщо йдеться про вплив будівельних виробів на навколишнє середовище, то будівельні об'єкти не повинні виділяти забруднюючих речовин у кількостях, що можуть завдати шкоди здоров'ю людей внаслідок забруднення повітря, ґрунту і води. Такими джерелами забруднення можуть бути як будівельні вироби, так і інженерне обладнання будівельних об'єктів. Вплив на навколишнє середовище будівельних виробів необхідно розглядати на кожному етапі від видобутку сировини, виготовлення та використання виробів до повторного використання відходів чи утилізації [18].

Екологічно прийнятне розміщення і територіальна організація промислового та цивільного будівництва також передбачає, що відведення стічних вод безпосередньо стосується питань безпеки життя і здоров'я людей та захисту навколишнього природного середовища від забруднюючих речовин, які переміщуються по системах відведення стічних вод. Звідси витікає необхідності проектування і зведення будівельних об'єктів так, щоб вони не становили небезпеки внаслідок невідповідного відведення стічних вод. Порушення екологічно прийняттого забезпечення системи відведення стічних вод стосується:

- просочування рідких стоків у системи або із систем (відпрацьована вода, поверхнева стічна вода);
- протитечія стічних вод по системі каналізації на будівельних об'єктах;
- виділення повітря з високим вмістом діоксиду вуглецю;
- мікробіологічне забруднення [18].

Для захисту від впливу зовнішньої вологи необхідно, щоб:

- стінові конструкції запобігали проникненню ґрунтової вологи в будівельні об'єкти і на будь-які їх частини, що можуть бути нею (волоگو) ушкоджені;
- зовнішні стіни і покрівлі перешкождали проникненню дощу і снігу в будівельні об'єкти;
- гідроізолюючі огорожі для зовнішніх стін і покрівель були водонепроникними (не пропускають воду або пару), атмосферостійкими (абсорбують воду), вологостійкими (проникними стосовно водяної пари).
- підлоги, що знаходяться безпосередньо над землею, не псувались під дією ґрунтової вологи і перешкождали її проникненню на верхні шари [18].

Зовнішній благоустрій ділянок садибної забудови включає у себе влаштування огорож, проїздів, доріжок, майданчиків відпочинку, дитячих і господарських майданчиків, декоративне озеленення та квіткове оформлення. Воно здійснюється господарями садиб у відповідності із загальними архітектурно-планувальними й санітарно-гігієнічними вимогами.

Для озеленення вулиць вживаються: однорядкова посадка дерев в ямках на тротуарі (через неможливість влаштування газонових смуг на вузькому тротуарі або при наявності підземних комунікацій під газонною смугою); бульвари з рядковою посадкою дерев і чагарників; ділянки і смуги газонів, квітників, окремих груп дерев і чагарників.

Озеленення майданів здійснюється у вигляді газонів, сумісних рядкових посадок дерев з груповими або рядковими посадками чагарників.. При посадці саджанців дерев, що повільно ростуть, відстань між деревами може бути зменшена з урахуванням наступного розріджування [18]. Відтак, екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу гармонізує економічні, соціальні та екологічні інтереси сільської територіальної громади та підвищує якість життя людини.

2.4 Рациональне використання ресурсного потенціалу аграрного сектору

Рациональне використання ресурсного потенціалу аграрного сектору в якості одного з основних напрямів екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах насамперед передбачає результативне управління біоресурсами і природокористуванням. Саме до таких досліджень належать наукові пошуки Захарченка О. В., теоретичні положення яких подаються в контексті управління розвитком біоресурсів і природокористування в аграрному секторі як соціально-економічної категорії.

Множина властивостей соціально-економічної категорії управління розвитком біоресурсів і природокористування в аграрному секторі наводиться на рис. 2.3.

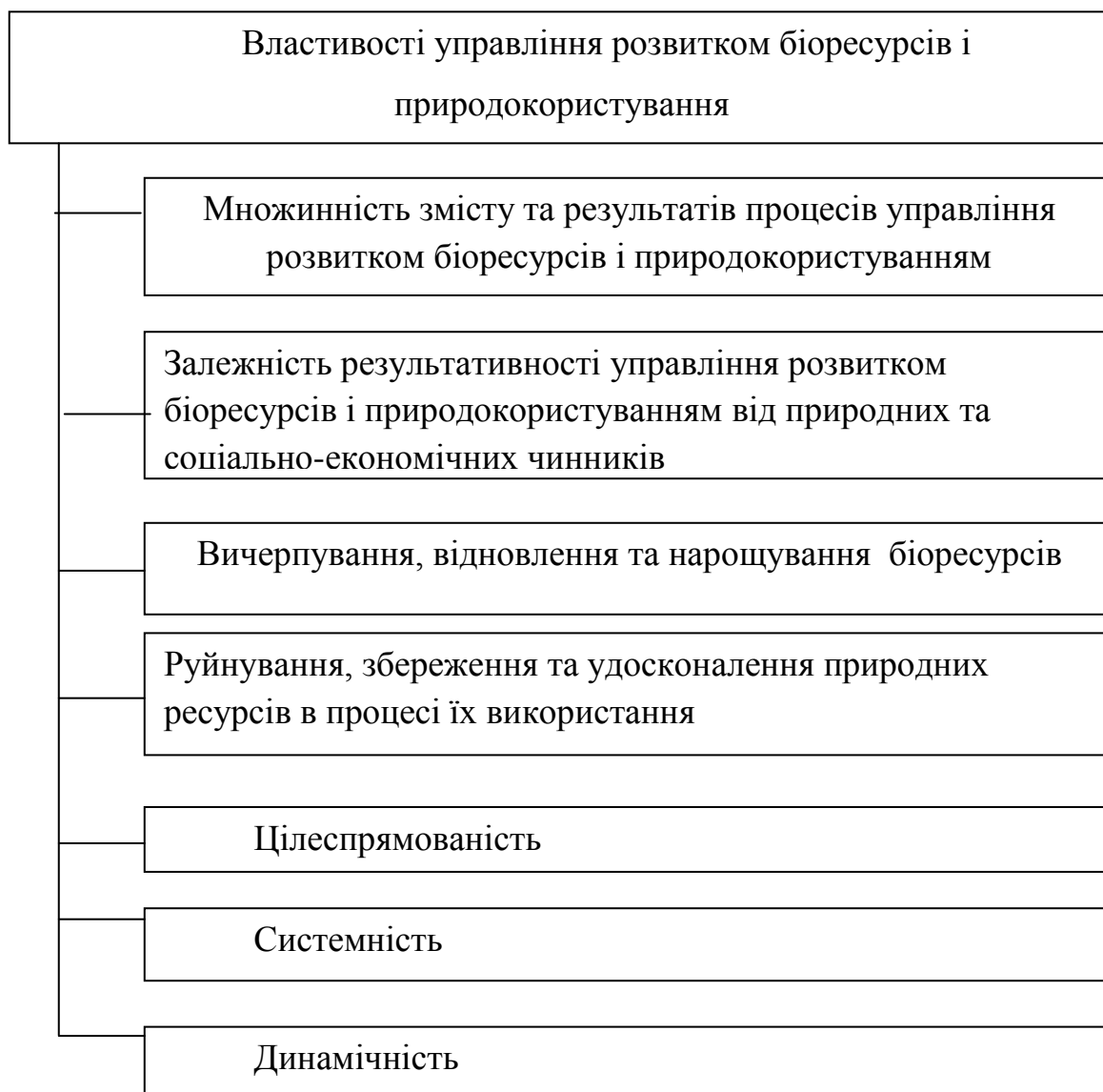


Рисунок 2.3 – Властивості управління розвитком біоресурсів і природокористування в аграрному секторі

Джерело: сформовано автором на основі даних [8]

До переліку основних властивостей управління розвитком біоресурсів і природокористування в аграрному секторі Захарченко О.В. цілком справедливо включає: множинність змісту та результатів процесів; залежність результативності від природних та соціально-економічних чинників; вичерпування, відновлення та нарощування біоресурсів; руйнування, збереження та удосконалення природних ресурсів в процесі їх використання; а також цілеспрямованість; системність; динамічність [8].

Дослідник Захарченко О.В. наголошує на тому, що в аграрному секторі економіки використовуються ресурси природного довкілля, представленого навколишнім середовищем. Людина, будучи одночасно соціально-економічним і біологічним ресурсом, безпосередньо займається природокористуванням та управлінням відповідними процесами. Проблеми екологізації

сільськогосподарського виробництва та управління розвитком біоресурсів і природокористування аграрного сектора мають спільне походження, демонстрація якого наводиться на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Проблеми екологізації сільськогосподарського виробництва та управління розвитком біоресурсів і природокористування

Джерело: сформовано автором на основі даних [8]

Згідно досліджень Захарченко О.В., першочерговість дослідження множинності змісту та результатів процесів управління розвитком біоресурсів і природокористування в аграрному секторі в якості властивості правомірно здійснювати в силу поєднання в єдиному цілому сукупності складових біоресурсів і природокористування, які в сільськогосподарському виробництві не віддільні один від одних.

Саме на них відбивається вплив управлінських інструментів, а тому вони є об'єктами управління, а процеси, що в них відбуваються, виступають, як в даному випадку, об'єктами наукового дослідження [8].

Екологізація сільськогосподарського виробництва має глобальний прями. При цьому процеси глобалізації стосуються управління біоресурсами і природокористуванням в аграрному секторі через національні риси, що потребує міжнародного природоохоронного співробітництва.

Планетарний характер управління розвитком біоресурсів та природокористування в аграрному секторі наведено на рис. 2.5.

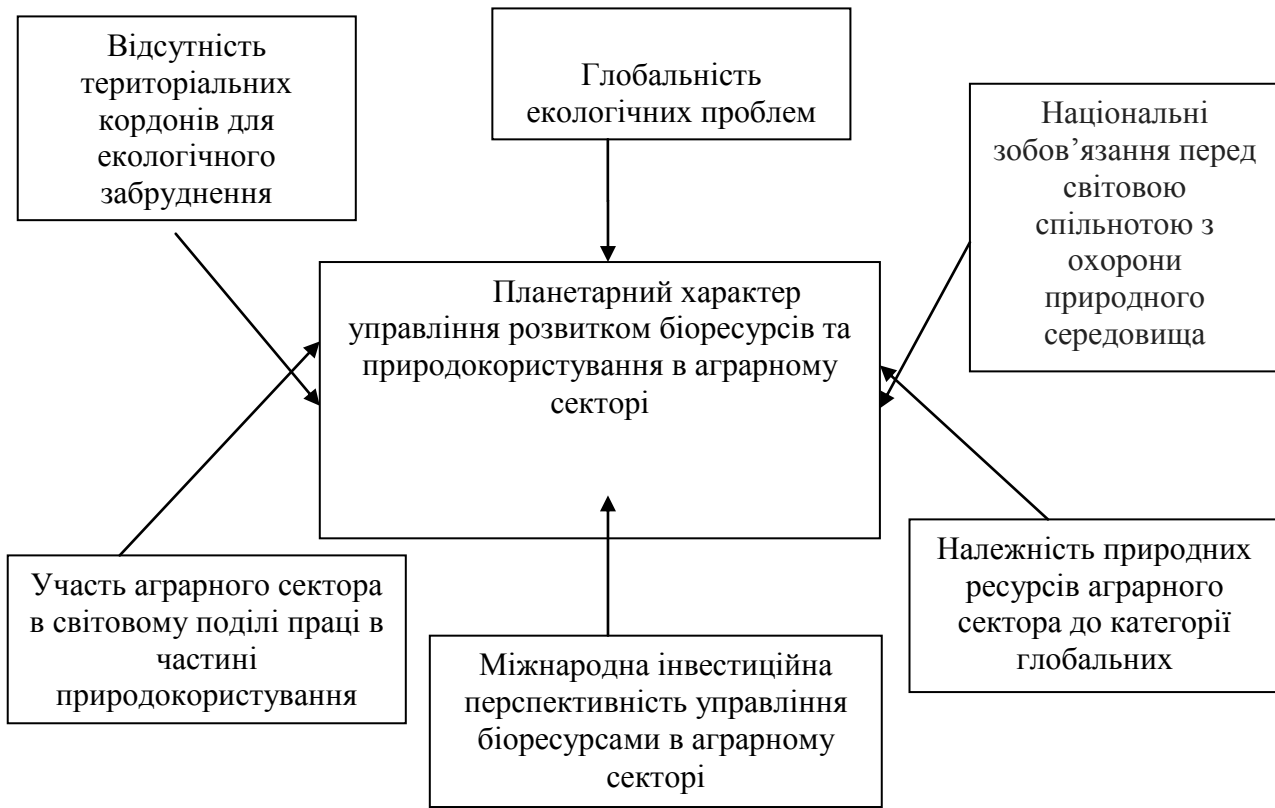


Рисунок 2.5 – Планетарний характер управління розвитком біоресурсів та природокористування та екологізація аграрного сектору
Джерело: сформовано автором на основі даних [8]

Захарченком О.В. цілком правомірно стверджується, що методологічна відмінність управління розвитком біоресурсів та природокористування аграрного сектора від екологізації агропродовольчого виробництва полягає в їх різній управлінській предметності, де перший виступає в якості суб'єкта, а другий – в якості об'єкта управління. Отже екологізація агропродовольчого виробництва виступає об'єктом управління, бо на нього спрямовується владний вплив управлінського суб'єкта. На відміну від суб'єктивності в управлінні, природні явища та процеси протікають за об'єктивно існуючими законами природи, що не підпорядковуються людській свідомості. Людина лише може їх враховувати та використовувати в управлінській діяльності стосовно такого економіко-соціально-екологічного процесу як екологізація агропродовольчого виробництва [8]. При тому, що екологізація агропродовольчого виробництва потребує здійснення адекватного цьому промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості, відповідні дослідження щодо цього Захарченком О.В. не проводилися.

2.5 Створення та впровадження маловідходних і безвідходних виробництв в аграрному секторі

Важливим напрямом екологізації в аграрних регіонах виступає створення та впровадження маловідходних і безвідходних виробництв в аграрному секторі. Саме цій науково-прикладній проблемі присвячені монографічні дослідження Андрейченка А. В. [9]. Особливу увагу вчений приділяє теоретичним, методологічним, аналітичним, концептуальним та проєктним компонентам розвитку безвідходного агропромислового виробництва.

Так, в першому дослідницькому блоці, що присвячений теоретико-концептуальному обґрунтуванню безвідходного виробництва в агропромисловому комплексі, цілком правомірно особлива увага приділяється розкриттю безвідходного агропромислового виробництва як економічної категорії, проводиться типологія відходів агропромислового виробництва та висвітлюється безвідходне агропромислове виробництво як складова сталого розвитку та національної безпеки.

Зміст другого дослідницького блоку, що присвячений методологічним засадам формування та розвитку безвідходного агропромислового виробництва, правомірно включає методологічні основи дослідження розвитку безвідходного агропромислового виробництва, дослідження розвитку безвідходного агропромислового виробництва як органічної складової наукового дослідництва ноосфери, методичні підходи щодо оцінки результативності управління безвідходним агропромисловим виробництвом.

Зміст третього дослідницького блоку, що присвячений сучасному стану та структурно-динамічним тенденціям розвитку безвідходного агропромислового виробництва цілком справедливо включає характеристику сучасного стану та тенденціям розвитку агропромислового виробництва в контексті ресурсозбереження в агропромисловому комплексі, загальну та видову характеристику продукції безвідходного агропромислового виробництва, аналіз кон'юнктури ринку продукції безвідходного агропромислового виробництва, оцінку конкурентоспроможності продукції безвідходного агропромислового виробництва.

Зміст четвертого дослідницького блоку, що присвячений концептуальним засадам організаційно-економічного забезпечення формування та розвитку безвідходного агропромислового виробництва цілком вірно містить положення щодо державної регуляторної політики в сфері розвитку безвідходного агропромислового виробництва, використання світового досвіду розвитку безвідходного виробництва в агропромисловому комплексі, посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання безвідходного агропромислового виробництва.

Зміст п'ятого дослідницького блоку, що присвячений основним напрямом удосконалення управління розвитком безвідходного агропромислового виробництва з науковою ґрунтовністю висвітлює такі компоненти як розвиток інвестиційно-інноваційного забезпечення безвідходного агропромислового виробництва, удосконалення маркетингу продукції безвідходного агропромислового виробництва,

підвищення соціально-економічної та екологічної результативності безвідходного виробництва в агропромисловому комплексі [9].

В монографічному дослідженні Андрейченка А.В. наголошується на інтегрованій економіко-еколого-соціальній результативності, що отримується в результаті використання технології безвідходного агропромислового виробництва. Вказані опції наведені на рис. 2.6.

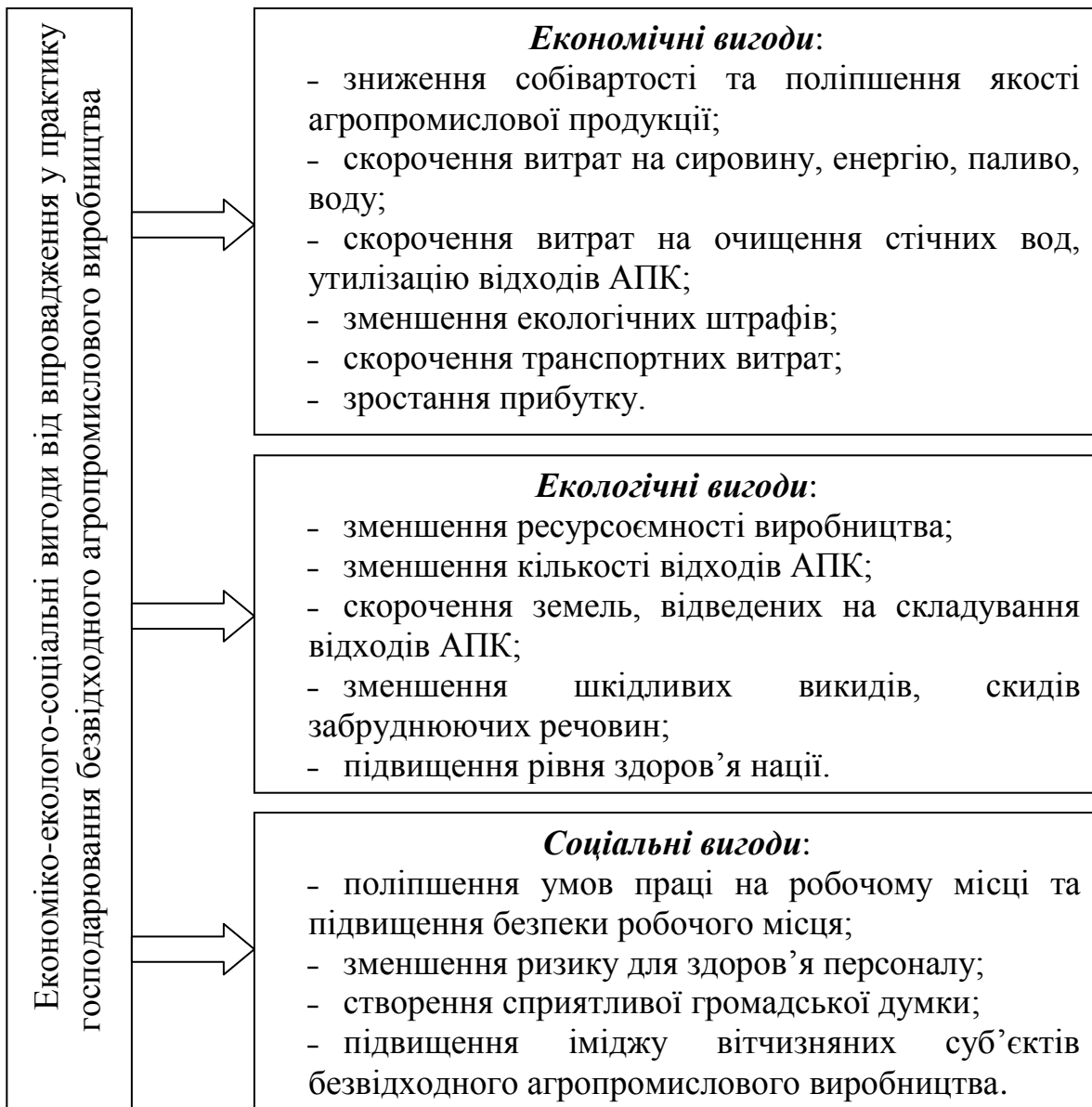


Рисунок 2.6 - Економіко-еколого-соціальна результативність безвідходного агропромислового виробництва

Джерело: сформовано автором на основі даних [9]

Умови функціонування ринку продукції безвідходного агропромислового виробництва формуються під сукупним впливом економіко-організаційних, соціальних, екологічних, природно-географічних та міжнародних чинників (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Ринок продукції безвідходного агропромислового виробництва
Джерело: сформовано автором на основі даних [9]

Перевірка на конкурентоспроможність продукції безвідходного агропромислового виробництва проводиться в процесі ринкового змагання за кошти покупців, здійснюваного товаровиробниками різних організаційно-правових форм. Державна аграрна політика покликана заохочувати використання безвідходних

технологій, створюючи для всіх ринкових суб'єктів рівні умови. Характеристики, що визначають конкурентоспроможність продукції безвідходного агропромислового виробництва наведені на рис. 2.8.

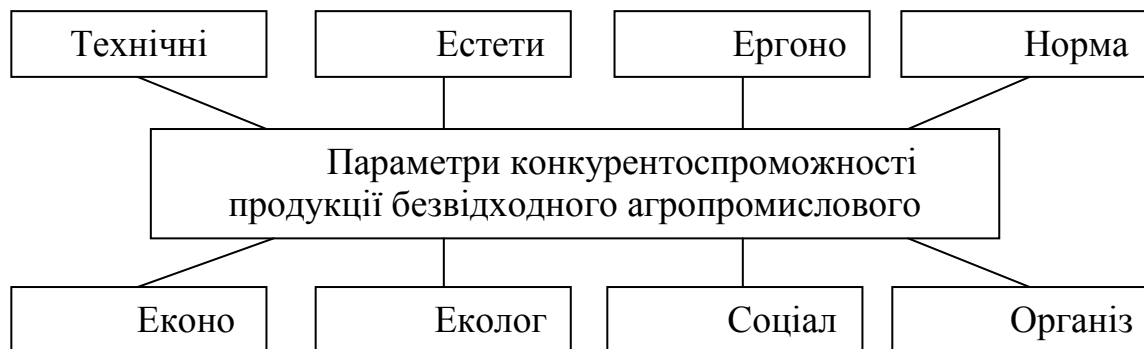


Рисунок 2.8 – Характеристики, що визначають конкурентоспроможність продукції безвідходного агропромислового виробництва

Джерело: сформовано автором на основі даних [9]

При покупці такої продукції споживач оцінює в цілісній єдності технічні, естетичні, ергономічні, стандартно-нормативні, економічні, екологічні, соціальні та організаційні характеристики і здійснює відповідні обмінні ринкові процеси купівлі-продажу.

2.6 Скорочення та ліквідація забруднення навколишнього природного середовища

До числа основних напрямів екологізації промислового та цивільного будівництва виступає скорочення та ліквідація забруднення навколишнього природного середовища. Його вихідні положення наведені в Національній економічній стратегії на період до 2030 року за такими напрямами як «Якість життя», «Сфера послуг», «Агропромисловий сектор та харчова промисловість». Напрямок «Якість життя містить такі стратегічні цілі як:

- створення сприятливої екосистеми для реалізації культурного потенціалу, ефективного використання економічного потенціалу культурної спадщини;
- створення безпечного довкілля для населення;
- забезпечення високого рівня здоров'я та високих показників тривалості життя і тривалості здорового життя [11].

Шляхи досягнення стратегічної цілі «Забезпечення безпечного довкілля для населення» передбачають виконання таких завдань, як:

- покращення інституційної і технологічної спроможності оцінки впливу на довкілля і стратегічної екологічної оцінки впровадження державних екологічних нормативів і природоохоронних вимог у нову господарську діяльність і в державне управління та планування;
- удосконалення регулювання та звітності оцінки впливу на довкілля;

- розроблення позиції України щодо участі в “Європейському зеленому курсі” та адаптації державної політики відповідно до такого курсу;
- покращення інституційної і технологічної спроможності оцінки впливу на довкілля і стратегічної екологічної оцінки впровадження державних екологічних нормативів і природоохоронних вимог у нову господарську діяльність і в державне управління та планування;
- удосконалення регулювання та звітності оцінки впливу на довкілля;
- розроблення позиції України щодо участі в “Європейському зеленому курсі” та адаптації державної політики відповідно до такого курсу;
- впровадження екосистемного підходу в галузеву політику та удосконалення системи інтегрованого екологічного управління;
- реформування системи нарахування і розподілу рентних платежів, екологічного податку та штрафних санкцій, пов’язаних із порушенням природоохоронного законодавства, зокрема забезпечення спрямування 100 відсотків надходжень з екологічного податку та не менше 15 відсотків надходжень з рентних платежів за використання природних ресурсів на фінансування природоохоронних заходів та екологічних проєктів;
- розширення переліку видів діяльності, що належать до природоохоронних заходів та можуть фінансуватися за рахунок коштів із спеціальних фондів державного і місцевого бюджетів;
- сприяння екомодернізації українських підприємств за рахунок екологічного податку та шляхом доступу до міжнародного фінансування;
- утворення екологічного фонду як окремої юридичної особи із залученням додаткових коштів для фінансування природоохоронних заходів та реалізації природоохоронних інвестиційних проєктів;
- встановлення порядку взаємообміну даними державного моніторингу навколишнього природного середовища, оцінки впливу на довкілля і перевірок державного нагляду і контролю у сфері охорони навколишнього природного середовища, інтеграція екологічних даних в інформаційну систему, призначену для цілей державного управління і планування [11].

Напрямок «Сфера послуг» в частині будівництва містить стратегічну ціль врегулювання та забезпечення прозорості будівельної галузі та ринку нерухомості [11]. Досягнення цієї цілі передбачає:

- завершення реформи Держархбудінспекції;
- врегулювання питання видачі дозволів та децентралізація дозвільних процедур;
- дерегуляція дозвільних процедур, передача функції приватним особам під наглядом держави з обов’язковим страхуванням їх діяльності;
- відмова від процедури видачі дозволу на будівництво;
- забезпечення доступу до всіх документів та вихідних даних для онлайн-проекування;
- розроблення містобудівного кадастру з можливістю отримати всю необхідну інформацію он-лайн;

- забезпечення відкритого доступу до містобудівного кадастру та інших вихідних даних, введення адміністративної відповідальності за незабезпечення такого доступу;

- законодавче закріплення доступу для забудовників до всіх заборон на будівництво та для перевірки допустимої висотності;

- зміна порядку розроблення проектної документації (орієнтація на моделювання всього життєвого циклу об'єкта та його оцінку);

- розроблення проекту нового закону, що вимагатиме згоди більшості жителів на реконструкцію будівлі замість згоди всіх мешканців;

- зниження коефіцієнта відшкодування за старе житло;

- запуск державної програми з термомодернізації шляхом утворення спеціального суб'єкта як незалежного організатора між співвласниками, фінансовою установою, муніципалітетом і будівельною промисловістю;

- забезпечення поживлення житлового будівництва - впровадження програми "доступне житло", забезпечення фінансування для програми "доступне житло для ветеранів війни з числа учасників антитерористичної операції або операції Об'єднаних сил, родин загиблих захисників України з державного та місцевих бюджетів";

- запровадження порядку встановлення для замовників будівництва розміру пайової участі у розвитку соціальної інфраструктури населених пунктів;

- запровадження механізму "соціальної черги на житло";

- законодавче врегулювання прав і обов'язків кожного з учасників управління будинком;

- забезпечення застосування договорів енергосервісу (ЕСКО) у бюджетній сфері та житлово-комунальному секторі;

- формування інституту відповідального власника шляхом посилення відповідальності за неналежне утримання майна, несвоєчасну оплату за надані житлово-комунальні послуги [11].

Напрямок «Агропромисловий сектор та харчова промисловість» містить таку стратегічну ціль як забезпечення виробництва та експорту безпечної та здорової сільськогосподарської та харчової продукції [11]. Досягнення цієї цілі передбачає виконання таких завдань, як:

- запровадження системи моніторингу рослин та продуктів рослинного походження для контролю за їх переміщенням та швидкого реагування у разі виявлення регульованих шкідливих організмів;

- діджиталізація фітосанітарних документів та інтеграція до міжнародної системи обміну такими документами;

- приведення фітосанітарних заходів (процедур) к відповідність з вимогами міжнародних стандартів;

- розроблення національного плану дій щодо безпечного та сталого поводження із засобами захисту рослин;

- створення інформаційно-телекомунікаційної системи, призначеної для управління, обробки та автоматизованого обміну даними щодо державного контролю у сфері захисту рослин [11].

Реалізація основних напрямів та механізмів екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу збалансовує економічні, соціальні та екологічні сфери життєдіяльності нації, забезпечує підвищення якості життя населення країни та сприяє її інтеграції в світовий економічний та культурний простір.

Література до розділу 2

1. Європейський зелений курс. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda>
2. Андрусів У. Я., Зелінська Г. О., Лагодієнко В. В. Екологічна модернізація на підприємствах будівельної галузі як інноваційна технологія виробництва та управління ними. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 22 – 27 . URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a3.pdf
3. Ажаман І. А. Науково-економічне забезпечення розвитку промислового і цивільного будівництва в сільській місцевості: монографія. Одеса : Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2016. 392 с.
4. Селезньова О.О. Розвиток управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств в Україні: монографія. Одеса: Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2017. 356 с.
5. Стренковська А.Ю. Розбудова соціальної сфери як складова відродження житлового будівництва в сільській місцевості. *Економічні студії*. 2016. №3 (11). С. 83–87.
6. Стренковська А.Ю. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму розвитку будівництва в сільській місцевості. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2017. №.1 (93). С. 72–78.
7. Захарченко О.В. Наукові та прикладні засади управління розвитком біоресурсів та природокористування в аграрному секторі : Монографія. Одеса: КП ОМД, 2019. 307с.
8. Захарченко О.В. Економічна та соціальна результативність управління біоресурсами в аграрному секторі. Одеса. 2019р. 42с. (Препринт. Одеса).
9. Андрейченко А. В. Науково-економічні основи розвитку безвідходного агропромислового виробництва : монографія. Одеса : Фенікс, 2018. 362 с.
10. Андрейченко А. В. Концептуальні засади організаційно-економічного розвитку безвідходного виробництва в АПК. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Книга 6. За ред. д.е.н., проф. Кузнєцова Е. А. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. С. 110–146.
11. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. Дата оновлення: 04.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
12. Енергетична стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: energetyka.com.ua/.../384-energetichna-strategiya-ukrajini-na-period-do.2030.

13. Ажаман І. А. Теоретичні основи екологічного менеджменту розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості. Матеріали Міжнар. наук.–практ. конф. «Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економічної системи». К.: Аналітичний центр «Нова економіка», 2014. С. 25 – 27.

РОЗДІЛ 3

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

3.1 Теоретичні засади управління взаємодією зі стейкхолдерами організації

Термін "стейкхолдери" (stakeholders) у контексті бізнесу та управління був вперше вжитий і визначений в 1963 році в статті Р. Едварда Фрімена (R. Edward Freeman) під назвою "The Stakeholder Approach to Strategic Management. У цій статті Е. Фрімен визначив стейкхолдерів як "будь-яку особу або групу осіб, які впливають на діяльність організації або піддаються впливу в діяльності організації" [1].

Після цього визначення терміну, концепція стейкхолдерів стала важливим інструментом в сфері управління та корпоративної відповідальності. Вона надала можливість компаніям враховувати інтереси та потреби різних зацікавлених сторін, таких як клієнти, працівники, інвестори, громади та інші, при прийнятті стратегічних рішень та формуванні бізнес-практик.

Ще одним з перших дослідників, що визначили важливість культурних розбіжностей у взаємодії зі стейкхолдерами, був соціолог і психолог Герт Хофстеде. Він вивчав культурні розбіжності в різних країнах та вплив цих розбіжностей на організаційну культуру та управління. Його модель культурних вимірів є важливою у сфері міжнародного управління та взаємодії зі стейкхолдерами (див. рис. 3.1).

Модель культурних вимірів Герта Хофстеде – це система для порівняння та аналізу культурних різниць між різними країнами та регіонами. Герт Хофстеде, нідерландський соціолог та психолог, розробив цю модель на основі свого багаторічного дослідження в області міжнародного менеджменту та культурології. Модель Герта Хофстеде (рис. 3.1) включає шість основних культурних вимірів:

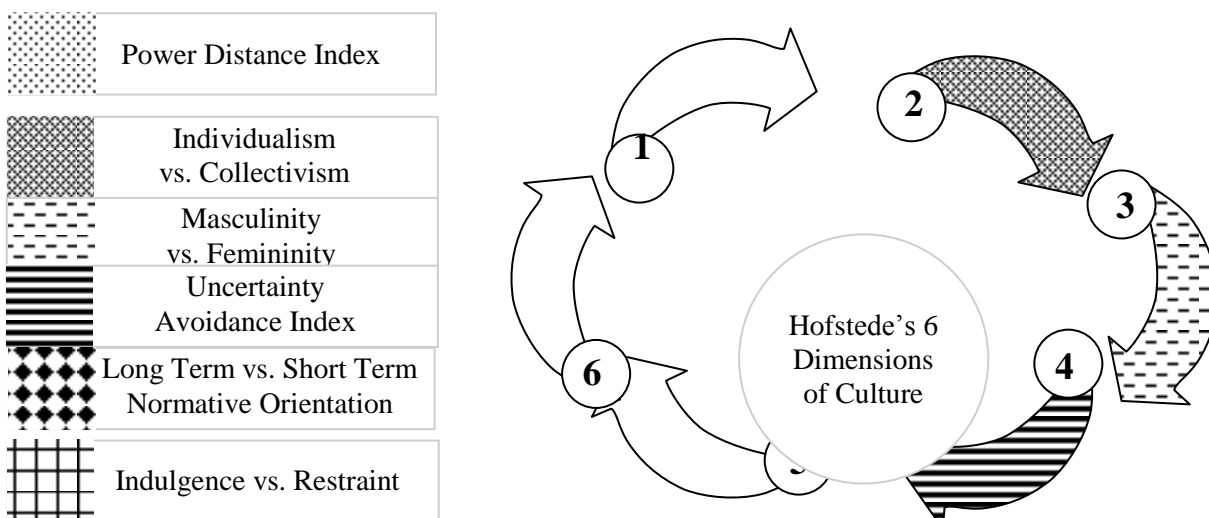


Рисунок 3.1 - Модель культурних вимірів Герта Хофстеде
Джерело: сформовано автором на основі даних [1]

– влада (Power Distance Index). Цей вимір вказує на рівень ієрархії та нерівності в суспільстві. Країни з високим показником влади мають сильну ієрархію та широкий розрив між владою та підлеглими. Та, навпаки, країни з низьким показником влади більше акцентують рівність та відкритий доступ до прийняття рішень;

– індивідуалізм та колективізм (Individualism vs. Collectivism). Ці аспекти оцінюють ступінь, згідно якому суспільство віддає перевагу індивідуалізму (особисті досягнення) або колективізму (групові інтереси). Високий показник індивідуалізму вказує на акцент на індивідуальних цілях, тоді як високий показник колективізму вказує на важливість групового благополуччя;

– спроба уникнути невизначеності (Uncertainty Avoidance). Уникнення невизначеності регулює ступінь, за якого культура прагне уникати невизначеності та ризику. Високий показник виміру уникнення невизначеності вказує на обережність та бажання контролювати ризик, тоді як низький показник вказує на відкритість до невизначеності та відсутність побоювань;

– жіночність та чоловічність (Masculinity vs. Femininity). За цими критеріями в моделі оцінюється ступінь акценту на чоловічих чи жіночих ролях в суспільстві. Високий показник умовної «чоловічності» вказує на акцент на чоловічих якостях, таких як амбіції та здобутки, тоді як високий показник жіночності підкреслює якості, які частіше вважаються жіночими, такі як дбайливість і співчуття;

– довіра та відносини з іноземцями (Long-Term vs. Short-Term Orientation). Такий вимір вказує на спрямованість культури на довгострокові чи короткострокові цілі. Довгостроково орієнтовані культури зазвичай акцентують увагу на стійкості комунікацій та на довгострокових відносинах, тоді як культури, що орієнтовані на короткострокові відносини, більше воліють до роботи над тимчасовими і короткостроковими цілями;

– індекс індульгенції-рестрикції (Indulgence vs. Restraint). Індекс був доданий до моделі пізніше решти п'яти. Він вказує на ступінь, при якій суспільство дозволяє самовираз та задоволення насолод. Високий показник індексу індульгенції вказує на більшу свободу виразу та бажання отримати насолоду, тоді як низький показник вказує на більшу суворість і контроль над самовиразом.

Ці культурні виміри допомагають аналізувати та порівнювати культурні особливості різних країн, регіонів та організацій. Вони є корисними для розуміння впливу культурних факторів на бізнес, управління та міжнародну взаємодію [2].

Можна зробити висновок, що оригінальна концепція стейкхолдерів, запропонована Р. Едвардом Фріменом, залишається актуальною, адже сьогодні усі компанії враховують її у своїх стратегічних планах та корпоративних практиках. Що стосується моделі культурних вимірів Герта Хофстеде – вона також і досі використовується як базова модель взаємодії з іноземними стейкхолдерами у міжнародних організаціях [3].

Розуміння того, хто саме становить стейкхолдерів глобального підприємства, у чому збігаються їхні потреби як стейкхолдерів, які цінності їм притаманні та які особливості приховує кожна з груп зацікавлених сторін глобальної організації є першим кроком при розробці глобальних комунікаційних стратегій. Зіставивши

детальний аналіз потенційних зацікавлених сторін з огляду на їх культурні особливості, потрібно узагальнити та визначити цільову аудиторію продукту компанії, але обов'язково врахувати різноплановість груп стейкхолдерів організації.

Для визначеної цільової аудиторії необхідно провести культурну адаптацію матеріалів, через які організація збирається комунікувати з зацікавленими сторонами. В цьому полягає розробка комунікаційних матеріалів та повідомлень, які враховують культурні особливості та чутливість різних країн і регіонів. Це може включати переклад, призначення локальних комунікаційних експертів та адаптацію до місцевих обрядів та свят.

Наступним кроком є обрання платформ і каналів зв'язку зі стейкхолдерами. Цей етап створення глобальної комунікаційної стратегії складається з визначення належних комунікаційних каналів для взаємодії зі стейкхолдерами, включаючи соціальні медіа, веб-сайти, традиційні ЗМІ, виставки та інші засоби [4].

Після чого визначається організаційна структура та розподіляються відповідальності для глобальних комунікаційних стратегій. Це може включати утворення команд, відповідальних за міжнародну комунікацію, та забезпечення координації між різними регіональними відділами.

Після впровадження певного стратегічного плану, обов'язково здійснюється моніторинг та оцінка застосованих методів взаємодії зі стейкхолдерами. За допомогою призначених раніше відповідальних груп відбувається слідкування за результатами та ефективністю глобальних комунікаційних стратегій, їх перегляд та адаптація відповідно до потреб і змін на ринку.

Глобальні комунікаційні стратегії допомагають компаніям та організаціям донести інформацію до зацікавлених сторін таким чином, щоб їхні стейкхолдери зрозуміли цілі та значення цієї інформації, незалежно від того, де вони знаходяться. Такі стратегії враховують культурні та мовні різниці, а також інші чинники, які можуть впливати на ефективність комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами на глобальному рівні.

Найголовнішою метою управління зацікавленими сторонами є умова отримання стейкхолдерами переваги від взаємодії з продуктом організації. Таким чином, через ефективні методи та заходи налаштування комунікації зі стейкхолдерами, можна досягти їх задоволення через повне закриття їх потреб і задовільнені очікування зацікавлених сторін [5].

Відповідно до теорії стейкхолдер-менеджменту, за походженням та рівнем впливу стейкхолдерів можна поділити на чотири групи, які мають свої аспекти та особливості, що й дозволяє зарахувати кожного з них до окремої сфери впливу. Загалом, такі групи стейкхолдерів поділяють більш глобально за природою впливу зацікавлених сторін – на зовнішні та внутрішні (рис. 3.2).

До зовнішніх стейкхолдерів, які є четвертою групою, відносяться замовники, регуляторні органи, уряд, постачальники тощо. Третя група стейкхолдерів включає спонсорів, експертів та менеджерів, що невід'ємні за своєю діяльністю від загальної системи діяльності організації.

До другої групи належать такі зацікавлені сторони, чий вплив на діяльність організації може змінюватись залежно від прийнятих рішень (наприклад, проєктна команда або споживачі продукту організації, її клієнти).



Рисунок 3.2 - Групи впливу стейкхолдерів

Джерело: сформовано автором на основі даних [10]

Перша група є абсолютном у визначенні внутрішніх стейкхолдерів організації, оскільки її зіставляють проєктні менеджери, розробники продукції організації, котрі безпосередньо створюють продукт та керують виникаючими при цьому процесами та системами, таким чином маючи прямий вплив на показники організації. Інтереси зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів на організацію корелюють поміж собою через їх вплив на стан бізнес-процесів цієї організації.

Визначення стейкхолдерів (зацікавлених сторін) відрізняється за підходом, дивлячись на виокремлення необхідної групи. Таким чином, для основних стейкхолдерів організації аналізується склад внутрішніх сторін впливу, до яких можуть належати особи, що приймають рішення у проєктах організації, керують проєктом та впливають на результат проєктних дій. Тобто це можуть бути спонсори продукту організації, а можуть бути і керівники відділів, які приймають участь у розробці продукту, і, нарешті, потенційний клієнт, цільова платоспроможна аудиторія продукту підприємства. Інші стейкхолдери зазвичай визначаються під час прямої співбесіди із ними [6; 7].

Включення різних груп стейкхолдерів в процес прийняття рішень може сприяти інноваціям та підвищити конкурентоспроможність організації. Ключову роль у такому процесі вдосконалення відіграє різноманітність перспектив, що відкриваються завдяки збільшенню залучених зацікавлених сторін. Окрім різних рівнів впливу на проєкт або саму організацію, різні групи стейкхолдерів мають різні досвід, знання та перспективи. Включення їх у процес прийняття рішень дозволяє отримати ширший спектр ідей та підходів. Це сприяє творчому мисленню та розширює можливості для інновацій у діяльності організації.

Саме так на організацію впливають ключові зацікавлені сторони. Вони взаємодіють з організацією таким чином, що покращують сприйняття нових підходів та актуалізують прийняття конкретних рішень організації щодо інновацій.

Ключові зацікавлені сторони (зазвичай вказуються терміном "key stakeholders") – це особи, групи або організації, які мають прямий інтерес у діяльності чи результаті діяльності певної організації або проекту. Це може включати в себе широкий спектр осіб та груп, які можуть бути впливовими відносно організації, або, навпаки, зазнавати впливу саме від дій конкретної організації, діяльність якої перемежується з точками інтересу груп або окремих осіб, які і становлять стейкхолдерів організації. Ключові зацікавлені сторони можуть представляти споживачів, партнерів, співробітників, громадські організації тощо. Залучення їхньої участі допомагає враховувати реальні потреби та очікування ринку [8].

Узагальнюючи, включення різних груп стейкхолдерів створює сприятливе середовище для виникнення інновацій. Співпраця та обмін ідеями між різними групами може сприяти виникненню новаторських підходів та рішень. При прислуханні до зацікавлених сторін може відбутись покращення процесів та підвищення конкурентоспроможності організації, оскільки такі дії з боку організації розширюють її базу знань, дозволяють враховувати різні точки зору та забезпечують більш ефективно вирішення викликів та завдань. Це особливо важливо в епоху, коли споживачі вимагають більшої прозорості та участі в робочих процесах компаній, оскільки окрім здійснення інновацій в організації, включення стейкхолдерів в процес прийняття рішень підвищує рівень довіри від громадськості, клієнтів та інших зацікавлених сторін [6].

Важливим елементом у характеризованні стейкхолдерів організації за групуванням по рівнях впливу є і якість цього впливу, а саме якість та повнота зацікавленості стейкхолдерів. Іншими словами, усі зацікавлені сторони мають власну природу поведінки, яку наочно можна розглядати індивідуально для кожної окремої організації завдяки моделі Менделоу, що виражається у вигляді матриці влади та інтересу стейкхолдерів (рис. 3.3).

Матриця Менделоу пропонує класифікувати поведінку стейкхолдерів наступним чином: аналітика відбувається за двома критеріями, а саме рівнем влади, тобто здатністю зацікавленої сторони справляти вплив на діяльність організації, і за рівнем інтересу, що виражається у бажанні зацікавленої сторони безпосередньо керувати за допомогою свого впливу на діяльність організації прийняттям рішень усередині цієї організації. Саме в останньому критерії матриці Менделоу можна чітко прослідити природу поведінки стейкхолдерів, адже бажання керувати не залежить від кількісної оцінки потенційної сили впливу, оскільки ці два фактори не є взаємозалежними.

Таким чином, група стейкхолдерів із найслабкішим впливом може бути абсолютно зацікавлена у безпосередньої комунікації з організацією та виражати великий інтерес у розробці продукту організації, у той час як група стейкхолдерів з великою силою впливу може оминати ту ж саму організацію через банальну розбіжність розподілу пріоритетів та інтересів для цієї групи (наприклад, це може бути уряд, чи громадські організації) в окремий взятий проміжок часу.

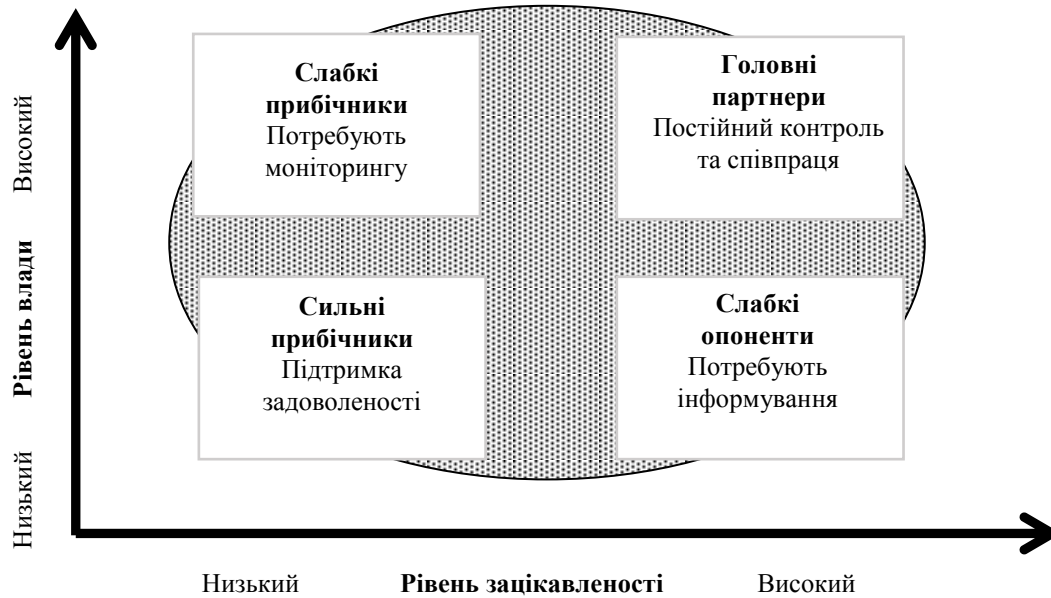


Рисунок 3.3 - Матриця влади / інтересу Менделоу
Джерело: сформовано автором на основі даних [10]

Застосування матриці Менделоу впроваджується під час розробки стратегії та заходів взаємодії зі стейкхолдерами з метою виявлення типу такої взаємодії. Розбір природи поведінки певних зацікавлених сторін допомагає зменшити негативний вплив стейкхолдерів на проєкт, тобто вчасно встановити певні межі впливу та розрізнити таких стейкхолдерів, вплив яких може негативно вплинути на ефективність проєкту, оскільки група зацікавлених сторін буде керуватись принципами, що можуть суперечити певному вектор розвитку окремо взятої компанії.

Аналітика стейкхолдерів за матрицею влади та інтересу допомагає в цілому мінімізувати негативні наслідки комунікації з зацікавленими сторонами. Побудова матриці допоможе отримати інформацію щодо потенційних конфліктів інтересів у процесі визначення цілей організації. Окрім цього, модель Менделоу дозволяє сформулювати чіткі відповіді на питання щодо того, хто з наявних груп стейкхолдерів буде найбільше впливати на формування цілей проєкту організації або в цілому її напрямку розвитку [9].

Отже, модель Менделоу пропонує розподіляти зацікавлені сторони на чотири групи, у кожній з яких виражається співвідношення рівню інтенсивності впливу на прийняття рішень організації з рівнем інтересу до цього впливу.

У першу групу з мінімальним рівнем влади та мінімальним рівнем зацікавленості входять такі стейкхолдери, що здебільшого виконують роль спостерігача. Таким чином формується група сильних прибічників, які будуть за будь-яких обставин на боці організації. Отже така група зацікавлених сторін завдяки своєму високому рівню лояльності не вимагає великих зусиль від менеджерів на підтримку постійної політики на залучення у процес прийняття рішень у площині комунікацій зі стейкхолдерами даної групи. Такими стейкхолдерами, перш за все, можуть бути внутрішні зацікавлені сторони проєкту організації або в цілому організації, що мають власний, умовно незмінний інтерес в успішності бізнесу, в

якому беруть участь, та не потребують додаткового заохочення на відміну від інших видів стейкхолдерів організації.

Друга група формується зі слабких опонентів організації. Такі стейкхолдери за матрицею Менделоу мають високий рівень зацікавленості, але мінімальний рівень влади. Стейкхолдери другої групи завжди знаходяться у тісній комунікації з організацією, на яку здійснюють вплив. Вони воліють завжди залишатись в курсі деталей здійснення певних проєктів компанії, тому група слабких опонентів потребує постійного інформування та злагодженої комунікації. Представники другої групи стейкхолдерів частіше не класифікуються як такі зацікавлені сторони, що можуть спричинити конфлікти та суттєво вплинути на діяльність організації, що, в цілому, зрозуміло з їх природи поведінки, згідно якій вони не мають великої сили впливу. Такими стейкхолдерами можуть бути зовнішні стейкхолдери компанії, на кшталт запрошених експертів, консультантів тощо. Але ж підтримка якісних співвідношень з таким типом стейкхолдерів може дуже позитивно вплинути на репутацію організації та дозволити послідовно дійти до прийняття саме тих рішень, які у перспективі справлять хороший вплив на більш великих за рівнем впливу стейкхолдерів, що, у свою чергу, відкриє більші можливості для компанії.

Третя група за моделлю Менделоу являє собою слабких прибічників компанії. Такій категорії стейкхолдерів притаманні низький рівень зацікавленості, але досить високий рівень впливу. Зазвичай зацікавлені сторони цієї групи перебувають у стані спокою більший час взаємодії з організацією, вони пасивні у питанні впливу на прийняття рішень, але зволікати такими партнерами або спонсорами не варто. Стейкхолдери третьої групи мають нестабільний патерн поведінки при взаємодії із ними, тому важлива постійна якісна комунікація та інструменти для заохочення такого типу зацікавлених сторін, оскільки раптово такі стейкхолдери можуть набувати великого значення для компанії, через зміну особистих інтересів і пріоритетів. Стейкхолдери третьої групи можуть бути небезпечними у площині виникнення конфліктів інтересів різних груп стейкхолдерів та у питанні впливу на прийняття рішень організації. Але ж найбільша небезпечність ховається саме у їх мінливості, яку треба нівелювати побудовою якісних взаємовідносин між компанією і такими стейкхолдерами.

Четверта група є найвпливовішою та найсильнішою серед інших зацікавлених сторін. Стейкхолдерам групи головних партнерів притаманні високі показники як їх зацікавленості у діяльності компанії, так і у рівні влади над прийняттям рішень у цій організації. Головні партнери, у ролі яких може виступати, наприклад, замовник продукту, потрібен постійний контроль та якісно побудована взаємодія через безліч взаємоузгоджених інструментів заохочення. Стейкхолдери четвертої групи – представники ключових зацікавлених сторін, і заради ефективного та успішного розвитку бізнесу конкретної організації, а також уникнення конфліктів інтересів або негативних тенденцій розвитку, такі стейкхолдери потребують якісної співпраці та залучення до процесів планування та реалізації продукту організації.

Основний механізм використання матриці Менделоу включає ідентифікацію стейкхолдерів за визначенням всіх потенційних зацікавлених сторін, оцінку цих стейкхолдерів за рівнем їх влади та зацікавленості і, нарешті, розміщення стейкхолдерів у матриці згідно визначених показників. Наступним чином для

кожного квадранта матриці розробляються стратегії взаємодії зі стейкхолдерами. Наприклад, для стейкхолдерів з високим інтересом і владою може бути важливо проводити регулярні консультації та спільні зустрічі. Надалі розроблені заходи взаємодії зі стейкхолдерами реалізуються у діяльності організації, а матриця використовується як джерело довідкової інформації про природу поведінки конкретних стейкхолдерів та напрацьовані методи комунікації з ними. Натомість, матриця влади і інтересу може змінюватися з часом, і тому також важливо періодично переглядати і оновлювати цю інформацію.

Отож, матриця влади та інтересу стейкхолдерів за моделлю Менделоу – це інструмент аналізу, який допомагає ідентифікувати і класифікувати стейкхолдерів залежно від рівня їхнього інтересу в успіху проекту або діяльності та їхньої здатності впливати на неї.

Матриця Менделоу може бути корисною при управлінні взаємодією зі стейкхолдерами і прийнятті стратегічних рішень. А от для формування підходу до різноманітних стейкхолдерів, а саме планування і структурування процесів взаємодії із ними, існує окрема методологія.

Коло зацікавлених сторін (Stakeholder Circle) – це методологія, розроблена організацією Stakeholder Management Pty Ltd. для поєднання у графічному вигляді вираження різних сторін впливу стейкхолдерів на проект або діяльність компанії в цілому. Ця концепція використовується для ідентифікації та управління зацікавленими сторонами в рамках проекту чи організаційної діяльності. Підхід наголошує на тому, що стейкхолдери можуть бути різними і можуть мати різні ролі та рівні впливу на проект чи організацію.

Методологія кола стейкхолдерів полягає у відслідковуванні динаміки взаємодії з усіма стейкхолдерами організації у вигляді кругової схеми, в якій закодована певним чином інформація про зміни у поведінці стейкхолдерів. Інструментами для використання кола методології є п'ять складових:

- ідентифікація зацікавлених сторін;
- визначення пріоритетів взаємодії за природою поведінки;
- візуалізація стейкхолдерів;
- здійснення взаємодії зі стейкхолдерами на основі аналітиці;
- відображення часових змін.

Вплив стейкхолдерів, у свою чергу, класифікуються за трьома наступними вимірами: потужністю, залученістю і актуальністю. Приклад наведено на рис. 3.4.

Чим ближче за діаграмою розташовані сектори стейкхолдерів до продукту організації, тим більший вплив вони здатні завдати на рішення організації. Таке ж розташування вказує на параметр залученості стейкхолдеру: чим він ближче, тим вище його зацікавленість. Кількість кілець, які займає сегмент, вказує на потужність стейкхолдеру. Таким чином, керівництво організації на прикладній діаграмі займає досить велику площину і має велику зацікавленість, вплив і потужність.

Параметр актуальності виражається як раз у ширині сегменту: чим ширше сегмент, тим більшу важливість для діяльності організації має вплив стейкхолдеру. Таким чином, розмежовуючи сегменти діаграми, можна прослідкувати динаміку поведінки стейкхолдерів та обрати вдалу політику взаємодії із ними [10].

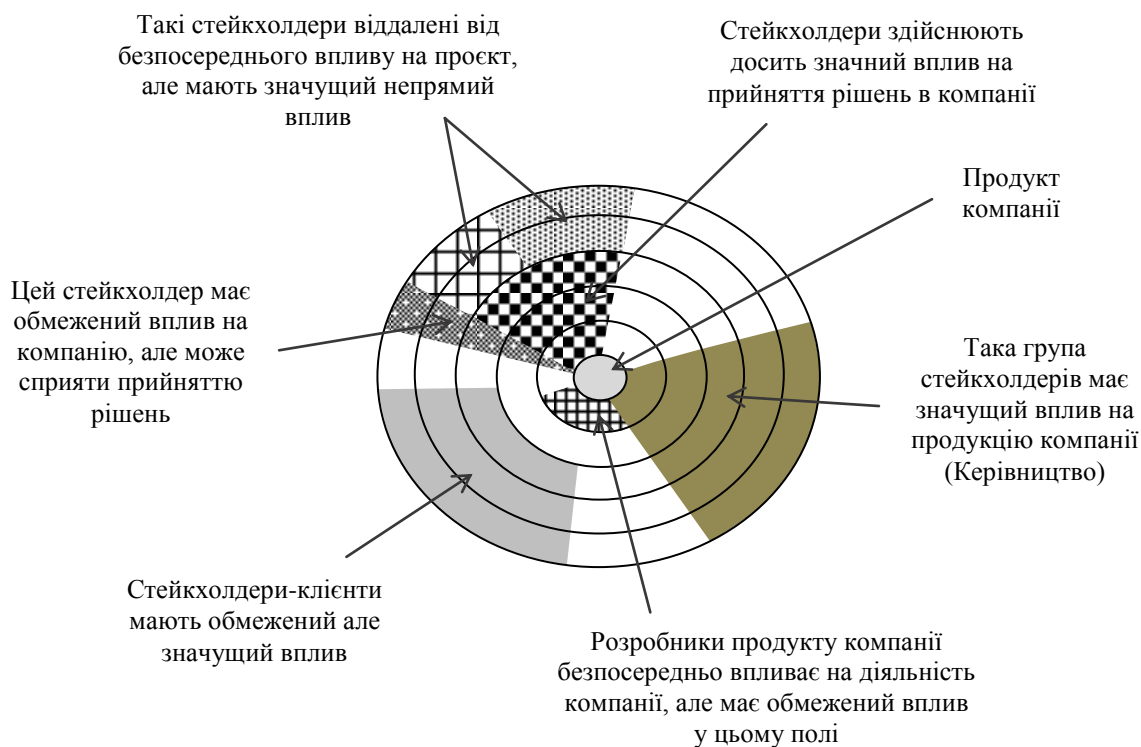


Рисунок 3.4 - Приклад класифікації зацікавлених сторін за методологією «Коло стейкхолдерів»

Джерело: сформовано автором на основі даних [8; 9]

3.2 Розробка системи управління взаємодією зі стейкхолдерами будівельної організації

Система управління взаємодією зі стейкхолдерами визначає основні принципи і підходи, які формують економічну і організаційну структуру певної організації. У глобальному розумінні це визначає стиль керування організацією і те, як вона буде функціонувати на економічному рівні.

Система управління взаємодією зі стейкхолдерами формується з огляду на форму власності підприємства і визначає, як приймаються рішення та яка структура управління встановлюється в організації. Разом з принципом прийняття управлінських рішень формується ланцюг командування, тобто визначають ієрархію та структуру управління як в організації в цілому, так і в окремих її підрозділах, що відноситься до саме організаційного аспекту засад. Економічний аспект регулює бюджетування та фінансове планування, рівень прозорості фінансової діяльності, принципи оплати праці, стимулювання а також інші аспекти трудових відносин.

В цілому, система управління взаємодією зі стейкхолдерами визначає економічний порядок та способи організації та функціонування підприємства або організації в контексті соціально-економічних умов. Вона формує основу стратегій та політик, які керують діяльністю організації. Взаємодія зі стейкхолдерами в

сучасних умовах все частіше визначається як важлива складова успішного управління організацією.

У кожній компанії між організаційно-економічними засадами та управлінням стейкхолдерами існує тісний зв'язок. Прийняті на окремому конкретному підприємстві засади регулюють принципи стратегічного управління, фінансовій відповідності, корпоративної соціальної відповідальності та каналів комунікацій зі стейкхолдерами. Єдиний підхід до прийняття рішень щодо управління взаємодією зі стейкхолдерами через організаційно-економічні засади формує економічне і соціальне підґрунтя для розвитку організації та здобуття сталості в аналогічних процесах.

Для будівельної організації актуальним наразі є створення єдиної системи, яка впливатиме на комунікаційні стратегії і регулюватиме бюджетування суміжних процесів комунікації зі стейкхолдерами. Відсутність чіткої системи управління відносинами з зацікавленими сторонами може призводити до перенавантаження деяких підрозділів організації, порушень у вертикальних зв'язках та нерівномірного використання ресурсів часу та фінансів. Управління комунікаціями зі стейкхолдерами відображається в різних аспектах, таких як прозорість, розуміння потреб і очікувань стейкхолдерів, а врахування фінансових очікувань важливо для підтримки сталості та довгострокового успіху. Таким чином індивідуально розроблені організаційно-економічні засади визначають стратегічні цілі та спрямованість організації, допомагають врахувати інтереси та очікування різних стейкхолдерів у формулюванні стратегії, що може підвищити ефективність організації та прийняття на ринку.

Загальний підхід до управління взаємодією зі стейкхолдерами включає в себе розуміння їхніх інтересів, впливу та важливих аспектів спільної діяльності. Організаційно-економічні засади виступають як каркас, що підтримує та визначає цей процес. З урахуванням наявних підходів до класифікації стейкхолдерів, груп впливу та моделей взаємодії, структурно-логічну схему системи управління взаємодією зі стейкхолдерами будівельної організації можна подати наступним чином (див. рис. 3.5).

Контроль бюджету як складова системи управління взаємодією зі стейкхолдерами, відповідає за регулювання фінансових надходжень до різноманітних ініціатив компанії з налагодження зв'язку зі стейкхолдерами. Це простежується у зв'язку цієї складової з інструментом впливу на зацікавленість і обізнаність стейкхолдерів про діяльність організації.

Контроль бюджету включає в себе планування бюджету згідно з оцінками впливу стейкхолдерів, звітування та періодичну аналітику диверсифікації фінансів, що спрямовані на покращення обізнаності про організацію, а саме:

- регулярна фінансова звітність;
- планування чіткого розподілення бюджету;
- аналітика витрат і результату;
- наради щодо можливих змін розподілення фінансів з огляду на аналітичні данні і потреби організації.

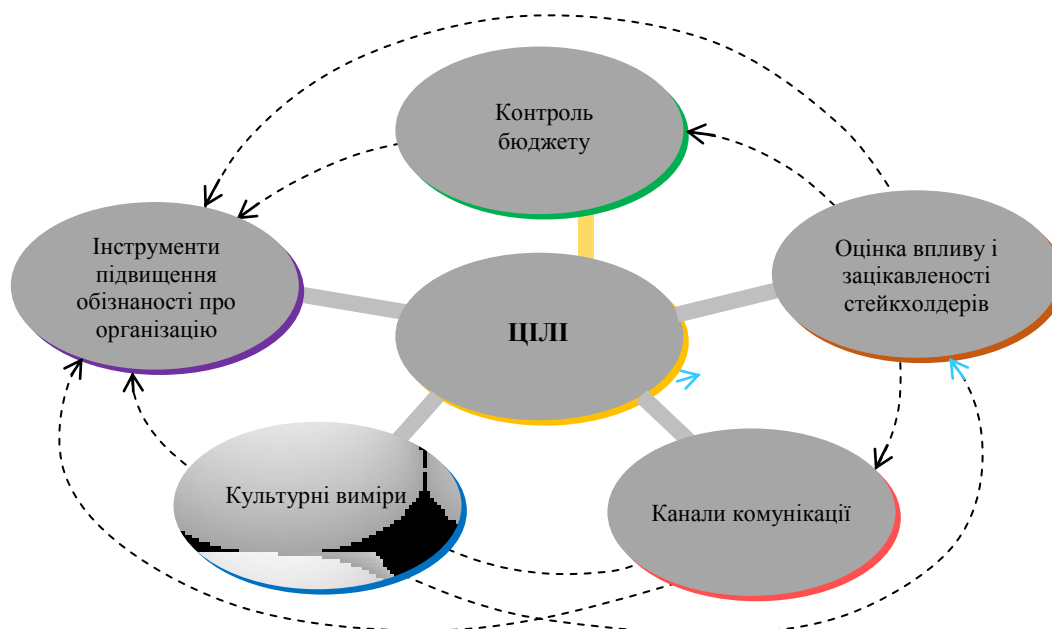


Рисунок 3.5 - Система управління взаємодією зі стейкхолдерами будівельної організації

Джерело: авторська розробка

Сучасні будівельні організації здебільшого вже використовують фінансову диверсифікацію у процесах побудови взаємовідносин зі стейкхолдерами для підвищення обізнаності про організацію через різні канали і у тому числі, як засіб зниження відношення ризику до вкладень. Однак, лише такий підхід не дає очікуваного позитивного результату і стрімкого зросту зацікавленості стейкхолдерів. Наприклад, в сьогodenних умовах будівельні організації знаходяться в активному пошуку партнерства з локальними підприємствами, що змогли втримати бізнес під час ведення військових дій в Україні. Втім, зацікавленість таких підприємств у партнерстві з будівельною організацією достатньо низька через таку ж низьку чи навіть нульову обізнаність щодо діяльності організації. Інструментами для підвищення обізнаності слугують ресурси глобальної мережі Інтернет, як-от офіційний сайт організації, що професійно побудований і має чітке та «чіпляюче» наповнення. Дізнатись про нього потенційні партнери можуть завдяки вдало орієнтованій рекламі у пошукових системах. З огляду на таку ситуацію за системою управління взаємодією зі стейкхолдерами, а саме спираючись на рекомендації з контролю бюджету, будівельна організація повинна спланувати чіткий місячний бюджет на створення рекламної кампанії, що передбачає обрання доречних каналів донесення інформації до потенційного стейкхолдера та застосування інструментів для подання інформації. Використовуючи декілька каналів поширення інформації, організація все ще буде диверсифікувати фінансування, але буде це робити у рамках конкретних сум та згідно наведеному аналізу, що визначається вже іншим аспектом системи та має вплив на аспект контролю бюджету. Результати від таких дій повинні бути внесені у регулярну звітність з вкладання коштів у просування організації та обговорені на регулярних нарадах, що дозволять упередити неефективне фінансування та підвищити його ефективність.

Те ж саме стосується і застосування такого інструменту підвищення обізнаності про будівельну організацію як участь у форумах та виставках, на які також повинен бути виділений бюджет з чіткими рамками, в які вкладатимуться усі витрати з підготовки та участі в заході.

Якщо складова системи контролю бюджету впливає тільки на вибір інструментів для просування, то оцінка впливу і зацікавленості стейкхолдерів впливає аж на три інших складові. Її основна роль у системі – впровадження обов'язкового аналізу нових стейкхолдерів перед тим, як буде здійснено будь-який контакт з ними. Оцінка впливу і зацікавленості допомагає знайти точки дотику з потенційними стейкхолдерами через ті механізми, які до вподоби саме тій групі, до якої належатиме згідно аналізу нова зацікавлена сторона.

Оцінка впливу і зацікавленості стейкхолдерів регулює, власно, інструменти зв'язку зі стейкхолдерами, а також, спираючись на дані такої оцінки, можна виокремити бюджет, за якого вже буде залежати обрання інструментів просування. Також оцінка впливу і зацікавленості стейкхолдерів дозволяє розподілити стейкхолдерів за групами завдяки будь-яким зручним для підприємства матрицям, які, втім, повинні відповідати наступним критеріям для ідентифікації зацікавлених сторін:

- визначати стратегію взаємодії стейкхолдера з організацією;
- визначати рівень та якість впливу;
- визначати інструменти впливу;
- визначати інтереси стейкхолдера;

В цілому, для отримання таких даних можна поєднувати аналіз інтересів стейкхолдерів організації та матрицю влади / впливу Менделоу. Ці два методи оцінки впливу і зацікавленості стейкхолдерів доповнюють одне одного і разом формують більш чітку картину щодо зацікавлених сторін організації.

Оцінка впливу та зацікавленості стейкхолдерів організації також впливає на вибір каналів комунікацій з цими стейкхолдерами, адже висновок про використання того чи іншого способу встановлення зв'язку з потенційним стейкхолдером або налагодження контакту з вже існуючими треба лише з огляду на результати застосованих матриць та аналізів. Ефективність застосування системи управління взаємодією зі стейкхолдерами полягає у чіткому слідуванні зв'язкам елементів цієї системи, тому беручись за будь-який, менеджери повинні вбачати причинно-наслідкові зв'язки для конкретизації своїх дій.

Канали комунікацій як складова системи управління взаємодією зі стейкхолдерами, визначається з огляду на оцінку впливу та зацікавленості стейкхолдерів будівельної організації. Вибір каналів комунікацій зі стейкхолдерами стає очевидним після детальної аналітики стейкхолдерів та актуальності з огляду на складову культурних вимірів, яка також регулює канали комунікацій.

Канали комунікацій включають в себе такі елементи, як:

- різновид каналів комунікації;
- стиль ведення комунікації;
- контроль ефективності обраних каналів комунікації.

Канали комунікацій можуть відрізнитись за публічністю, як, наприклад, відрізнятиметься подача рекламної кампанії на онлайн-платформах продажів техніки і індивідуальна комерційна пропозиція, відправлена електронною поштою або факсом. Канали комунікацій визначають різновид першого дотику з потенційним стейкхолдером або підтримки ефективності тривалих контактів з зацікавленими сторонами на основі результатів оцінки стейкхолдерів та ще однієї складової системи – культурних вимірів.

Наприклад, будівельна організація має багато партнерів з Японії, завдяки яким може здійснювати торгівлю оригінальною спецтехнікою на території України і, таким чином, бути одним з небагатьох дистриб'юторів такої продукції на місцевому ринку. Встановлений багаторічний контакт з японськими виробниками техніки є сильною стороною організації, втім, не треба забувати, що через свої культурні особливості, підтримка позитивних відносин та клімату, що сприяє майбутній співпраці, потребує від організації використання певних інструментів, що регулюються обранням потрібних каналів комунікації, що у свою чергу залежать від культурних особливостей іноземних стейкхолдерів. Розглядаючи співпрацю зі східними партнерами, варто проаналізувати їх середовище інформаційного впливу, зручні, етичні та зрозумілі для ведення комунікації канали та обрати ті інструменти донесення інформації, що б відповідали усім вимогам такого стейкхолдера як за аспектом оцінки впливу і зацікавленості, так і за аспектом каналів комунікації й аспектом культурних вимірів.

Для аспекту культурних вимірів притаманна оцінка здебільшого іноземних стейкхолдерів з огляду на їх національні особливості ведення бізнесу, комунікацій тощо. Згідно системі управління взаємодією зі стейкхолдерами аспект культурних вимірів неможна оминати у випадку, коли йде мова про локального стейкхолдера. Оцінка за аспектом культурних вимірів необхідна у будь-якому випадку, бо поєднує у собі багато різних пунктів, що розкривають сутність, наприклад, потенційного бізнес-партнеру, що є частиною українського ринку, але знаходиться в іншій області, на відміну від організації, що проводить аналіз. Тонке розходження цінностей і менталітету завжди повинно бути зафіксовано в аналізі, який можна провести завдяки моделі культурних вимірів Герта Хофстеде, що була представлена на рис. 3.1.

Згідно моделі культурних вимірів, однойменна складова системи управління взаємодією зі стейкхолдерами включає наступні критерії оцінки:

- чіткість ієрархічних ознак у суспільстві;
- воління до індивідуалізму або колективізму;
- підхід стейкхолдера до управління ризиком;
- рівень рівноправності, ідеологічність;
- рівень довіри;
- індекс індульгенції-рестрикції.

Можна прослідити деяку спорідненість критеріїв, за якими оцінюється культурний вимір стейкхолдерів, з критеріями оцінки впливу та зацікавленості. Втім, важливо наголосити, що згідно системі управління взаємодії зі стейкхолдерами, саме складова системи управління – культурні виміри регулює

подальше зіставлення аналізу впливу та зацікавленості. Культурні виміри, в принципі, є першим етапом, до якого треба звернутись під час зіставлення стратегії взаємодії зі стейкхолдером згідно запропонованої системи. Далі він регулює складову оцінки впливу та зацікавленості стейкхолдерів, канали комунікації зі стейкхолдерами і, врешті-решт, інструменти підвищення обізнаності про будівельну організацію.

Неможливо не зазначити, що підхід до аналізу згідно культурних вимірів повинен базуватись не стільки на самій моделі культурних вимірів Герта Хофстеде, скільки на загальному знанні про особливості культур, яких у своїй діяльності буде торкатись організація. З огляду на це, для здійснення таких процесів аналітики може знадобитись консультація фахівця з міжнародного менеджменту.

Складова – інструменти підвищення обізнаності про організацію є заключною, фіналізуючою складовою усієї системи, яка не завдає впливу на решту компонентів, однак є квінтесенцією усіх здійснених раніше заходів, без яких, в цілому, вона не має сенсу і не набуває ефективності. Таким чином, інструменти підвищення обізнаності про організацію або інструменти просування регулюються висновками з аналізу інтересу та впливу стейкхолдерів, їх менталітету, доречних каналів зв'язку, в яких будуть застосовуватись ці самі інструменти, і виділеними на їх застосування фінансами.

До інструментів просування будівельної організації можуть належати:

- соціальні мережі;
- Веб-сайт;
- торгівельні онлайн-майданчики;
- інтерв'ю, що висвітлюють діяльність організації;
- брендowana продукція;
- участь у заходах;
- співпраця;
- електронна розсилка пропозицій про співпрацю;
- холодні дзвінки.

Унікальність інструментів підвищення обізнаності про будівельну організацію полягає у тому, що на відміну від інших складових системи управління взаємодією зі стейкхолдерами, де потрібно вбачати кожний з критеріїв, ця складова пропонує набір з існуючих на даний момент актуальних інструментів, через які можна розвинути обізнаність про діяльність організації. Як вже було зазначено, до інструментів просування слід звертатись тільки після зібрання усієї інформації та планування фінансових ресурсів, аби зробити одинарний вибір з існуючих варіантів і отримати відсутний результат.

Інструменти просування також пропонують можливість диверсифікації бюджетування. Однак, це не означає, що чим більше буде обрано варіантів серед існуючих, і чим більше коштів буде вкладено у використання таких інструментів, тим краще та скоріше організація буде отримувати результат. І саме завдячуючи такому підходу, інструменти можна обрати якісно, диверсифікувавши ресурси та вкладаючись лише у ті методи просування, які будуть працювати для кожного конкретного випадку.

Через деякий час застосування такої системи, організація зможе відслідкувати деякі патерні поведінки груп стейкхолдерів і обрати сталий курс у плануванні взаємодії зі стейкхолдерами.

3.3 Налаштування каналів комунікацій зі стейкхолдерами будівельної організації

Однією із складових системи управління взаємодією зі стейкхолдерами, яка наразі є надто актуальною у збільшенні чисельності клієнтської бази будівельної організації, є – канали комунікації.

Для цілей дослідження, було проаналізовано використання каналів зв'язку, що існують в інструментарії будівельних організацій – лідерів України і спрямовані на спонукання стейкхолдерів до якоїсь дії, отже, формують інструменти просування, що згруповано за наступною схемою (див. рис. 3.6).



Рисунок 3.6 - Існуюча схема залежності каналів комунікації та інструментів просування будівельних організацій

Джерело: авторська розробка

Канали комунікації тісно пов'язані з інструментами просування, адже саме розуміння того, які канали комунікації у пріоритеті для потенційних стейкхолдерів, визначає ефективний подальший вибір інструментів, завдяки яким організація буде доносити інформацію про себе до певної аудиторії, тобто здійснювати просування компанії.

Застосування схеми залежності каналів комунікації та інструментів підвищення обізнаності стейкхолдерів про організацію допоможе менеджерам у зіставленні звітності щодо результатів просування завдяки будь-якому застосованому інструменту, що входить до певної категорії. Така схема залежності здатна розкрити нові можливості для просування та впорядкувати вже задіяні у просуванні інструменти.

У випадку будівельної організації більш ефективними є методи прямого просування. З огляду на це, організація повинна звернутись до активного застосування їх у своїй стратегії просування.

Згідно зі схемою на рис. 3.6, одним з інструментів, що відноситься до категорії прямого онлайн просування, є корпоративна електронна пошта, яка підпорядковується каналу розсилки електронних листів-пропозицій про співпрацю. Такий канал комунікацій, в першу чергу, спрямований на пошук потенційних стейкхолдерів з групи партнерів. Просування інформації про діяльність організації таким чином демонструє достатньо позитивні результати у досягненні цілі – пошуку партнерів.

Ще одним інструментом для просування є Facebook Business Suite, що є вбудованим у інструментарій соціальної мережі Facebook як особистий кабінет з широким функціоналом, який дозволяє запускати рекламні кампанії у рамках інтернет-платформи соціальних мереж Meta (американська транснаціональна холдингова компанія Meta Platforms, Inc.), до якої входять такі продукти як соціальна мережа Facebook та соціальна мережа Instagram, в яких будівельні організації можуть вести свої сторінки. За допомогою налаштування такого каналу комунікації як таргетована реклама, організації демонструють достатньо високі показники у заохоченні стейкхолдерів з категорії клієнтів. Втім, цей показник програє статистиці заохочення клієнтів у використанні іншого інструменту – впровадженню рекламної кампанії через додаток пошукового сервісу Google (американська публічна транснаціональна корпорація Google LLC), що має назву Google Ads Manager.

Google Ads Manager надає можливість вбудовувати короткі рекламні оголошення у полі пошукових запитів і рекомендувати їх саме тим людям, що безпосередньо шукають подібну інформацію у моменті. Такий метод порівняно кращий для сприйняття стейкхолдерами з числа клієнтів, адже їх загальна увага зорієнтована на процесі відбору найкращого варіанту, який би задовольняв їх потреби, за допомогою використання пошукових сервісів, одним з яких і є Google.

Важливо зазначити, що у тандемі з використанням усіх настанов та слідуванням причинно-наслідковим зв'язкам у системі управління взаємодією зі стейкхолдерами, для будівельної організації важливо зосередити свою увагу на систематизації статистики та виокремлення не тільки стейкхолдерів у групи, але й інструментарію, який застосовується для їх заохочення, і каналів комунікації, що слугують зв'язуючою ланкою організації із зацікавленими сторонами. Вивчення природи поведінки стейкхолдерів може включати в себе не тільки зазначені у розтлумаченні роботи за системою управління взаємодією зі стейкхолдерами матриці та аналізи, але й будь-які інші методи, що можуть дати описову та практичну інформацію щодо характеру потенційного стейкхолдера.

У свою чергу, систематизація аналітики роботи певних інструментів підвищення обізнаності потенційних зацікавлених сторін про діяльність організації має полегшувати загальну аналітику обраної стратегії з управління взаємодією зі стейкхолдерами. Побудувавши графіки залежностей, скажімо, з фінансової складової системи управління взаємодією зі стейкхолдерами та каналів комунікації, менеджер зі зв'язків зі стейкхолдерами зможе побачити ефективність витраченого бюджету та скорегувати його при наступній плановій нараді щодо бюджетування ініціатив з просування інформації про діяльність організації.

Вбачаючи відсутність системного підходу, обрані канали комунікації на даний момент можуть не задовольняти певних вимог потенційних стейкхолдерів будівельних організацій. В першу чергу, це стосується форми спілкування в оголошеннях та інших видах передачі інформації про організації. Невдало зіставлена публікація може відштовхувати стейкхолдера, що шукає саме таку послугу, яку може запропонувати організація. Натомість, подача не відбиває усієї суті образу організації, не знаходиться у тандемі з цінностями організації та не відповідає корпоративному стилю організації, що у купі дає негативне враження у потенційного стейкхолдера, і, як наслідок, втрату можливості першого контакту.

Різні групи стейкхолдерів у різних професійних сферах мають безліч патернів поведінки, які формуються згідно великій кількості факторів. Звертаючись до систематизації каналів зв'язку у такому випадку, треба вбачати на те, що одним з аспектів, який допоможе знайти відповіді на коректну подачу інформації для окремих типів стейкхолдерів, є аспект культурних вимірів у системі управління взаємодією зі стейкхолдерами.

Налаштування каналів комунікації повинно поєднувати у собі принципи, за якими треба взаємодіяти з величезною кількістю людей. Тож на практиці аналізувати їх саме за матрицею культурних вимірів Герта Хофстеде може просто не бути часу. Саме тому до системи управління взаємодією зі стейкхолдерами запропоновано наступний варіант типізації ведення комунікації з різними групами стейкхолдерів за їх ступенем контакту з компанією. Такий спосіб спрямований саме на обрання доречних параметрів будь-якого каналу зв'язку (див. рис. 3.7).

Варто пам'ятати, що деякі канали зв'язку мають рекомендовані та стійкі в інформаційному просторі норми вираження інформації. Наприклад, використання електронної пошти у професійній сфері, зазвичай, потребує використання офіційно-ділової мови, коли ведення професійних сторінок у соціальних мережах не вимагає особливого офіціозу і сприймається як більш неформальний канал комунікації.

За умови наявності будь-якої систематизації каналів зв'язку, шанси організації на успішність контакту зі стейкхолдерами значно збільшуються. Модель налаштування каналів комунікації згідно рівню залученості стейкхолдерів дає можливість розвинути у вивченні своїх зацікавлених сторін завдяки розмежуванню стейкхолдерів за параметром їх «теплості» або «холодності», де перші постають у вигляді постійних клієнтів, партнерів тощо, а другі, відносно, представляють усіх потенційних стейкхолдерів, які ще не контактували з підприємством і, таким чином, не володіють інформацією про його діяльність.

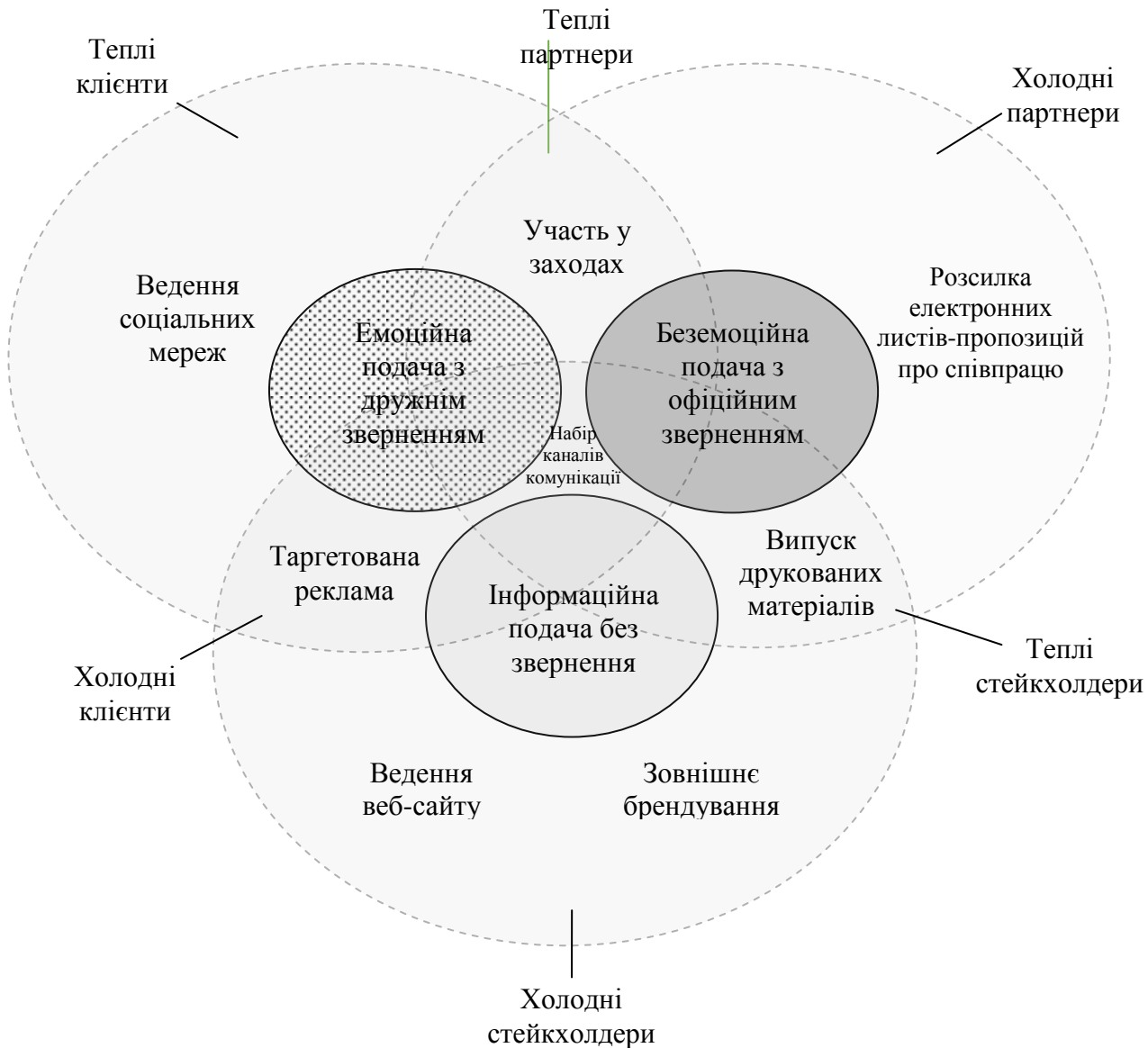


Рисунок 3.7 - Модель налаштування каналів комунікації будівельної організації згідно рівню залученості стейкхолдерів

Джерело: авторська розробка

Отже, модель налаштування каналів комунікації тлумачить у своїй побудові три основних принципи подачі інформації у каналах комунікацій. Будь-який принцип подачі інформації передбачає особливий стиль складання звернення до аудиторії, яка є збіркою різноманітних потенційних та постійних стейкхолдерів.

Таким чином, принцип емоційної подачі передбачає зазвичай позитивну та яскраву подачу з використанням певного сленгу, закликів, гумору та слоганів. Цей принцип лежить в основі зіставлення будь-якої прямої реклами та каналів зв'язку, що передбачають неформальну обстановку. Як видно з моделі, до таких каналів комунікації відносяться соціальні мережі, адже інформація у них повинна містити деякі «чіпляючі» елементи, що дозволить їй обійти за актуальністю та привабливістю конкурентів та потрапити у поле зору потрібного потенційного стейкхолдера.

Таргетована реклама також містить у собі принципи емоційної та неформальної подачі інформації, бо є у більшості випадків продуктом ведення соціальної мережі, адже поєднання таких каналів надає велику перевагу для просування користуючись лише принципом емоційної подачі. Натомість, таргетована реклама повинна бути більш змістовною за, скажімо, публікації в соціальних мережах, отже ця категорія каналів комунікації підпадає під сумісну зону впливу двох принципів подачі інформації: емоційної подачі інформації з дружнім зверненням та інформаційної подачі без звернення. Таким чином, таргетована реклама завжди призвана надавати в першу чергу інформацію, але мати у собі властивості позитивної подачі, де застосовуються деякі елементи прикрашання матеріалу до просування, як-от заклики та слогани, що запам'ятовуються.

Варто зазначити, що до кожного каналу комунікації в моделі налаштування каналів комунікації згідно рівню залученості стейкхолдерів віднесені такі види стейкхолдерів, стосовно яких найкраще за все будуть працювати принципи, закладені в кожній подачі інформації. Тобто, будь-які принципи та канали комунікації можливо застосувати для певного типу стейкхолдерів з огляду на попередній аналіз зацікавлених сторін у кожній окремій ситуації в організації. Але найефективнішим буде застосування каналів комунікацій саме до тих груп залученості стейкхолдерів, які зазначені для кожної певної зони впливу (або їх перехрещень) подачі інформації у моделі.

Таким чином, для такого каналу комунікації, як соціальні мережі, актуальнішим є орієнтація на теплих клієнтів, тобто таких стейкхолдерів, що вже один, або кілька разів придбали послуги організації, вбачаючи стиль подачі інформації у соціальних мережах та вже збалансований рівень довіри в клієнта. Для таргетованої реклами, навпаки, найефективнішим буде варіант орієнтування на незнайомих з діяльністю організації стейкхолдерів, а саме холодних клієнтів. Таргетована реклама більше зосереджена на простій, але яскравій подачі інформації без загострення уваги на деталях, їх тлумаченні, тому підходить краще для заохочення незнайомих з діяльністю організації клієнтів, а не партнерів.

Принцип емоційної подачі з дружнім зверненням прямо протилежний принципу беземоційної подачі з офіційним зверненням. Натомість, у пересіченні зон впливу цих двох подач виникає такий важливий канал зв'язку, як участь організації у заходах. Такий канал зв'язку поєднує у собі офіційність згідно з рівнем заходу, який може бути локальний, всеукраїнський, міжнародний та деяку неформальність у спілкуванні представників організації між собою, презентації організації на виступах тощо. Участь у заходах допомагає організації в першу чергу зберегти відносини з теплими стейкхолдерами, а особливо партнерами, які приймають участь у таких заходах. В такому випадку спілкування представників організації відбувається у більш розрядженій обстановці, що сприяє позитивній динаміці взаємодії.

Абсолютним каналом комунікації у зоні впливу беземоційної подачі слугує розсилка листів-пропозицій електронною поштою. Як правило, такі листи мають загальну форму, згідно якої зіставляються менеджером для певної організації. Такий канал комунікації більш за все підходить у випадках, коли потрібно привернути

увагу холодних партнерів, та при цьому не порушити умовні кордони у спілкуванні, що буде позитивно впливати на репутацію організації. Зазвичай, такі пропозиції треба відправляти лише один раз, а очікуючи відповіді на них, менеджер може здійснити один дзвінок до потенційного партнера з проханням проглянути надісланий лист. Такий підхід не буде спричиняти незручність потенційному стейкхолдеру, але сумарно кількість контактів з ним збільшиться, що збільшить вірогідність подальшої співпраці.

Для теплих стейкхолдерів, до яких відносяться і наявні клієнти організації, і активні партнери, найкращим каналом комунікації буде демонстрація друкованих матеріалів. Такі матеріали можна надсилати поштою у фізичному вигляді, що збільшить в стейкхолдерів почуття особливості та важливості для організації. Випуск друкованої продукції включає в себе багато інформації, яка повинна відповідати певним нормам зіставлення таких виробів, адже цей канал комунікації є поєднанням зон впливу інформаційної та беземоційної подачі.

Інформаційна подача інформації зустрічається дуже часто у використанні та спрямована на холодних, тобто потенційних, стейкхолдерів. До інформаційної подачі відносяться різноманітне зовнішнє брендування, як то брендування техніки наліпками з номерами телефонів та логотипом організації, зовнішня реклама, у яку входить оздоблення вивісками.

Дотримуючись аналітики за допомогою моделі налаштування каналів комунікації згідно рівню залученості стейкхолдерів, будь-яка організації зможе підвищити ефективність використання каналів зв'язку із стейкхолдерами та систематизувати вже існуючі підходи до просування.

3.4 Структуризація процесів управління взаємодією зі стейкхолдерами будівельної організації

Структуризація процесів в організації – це організаційний підхід до кожного аспекту діяльності організації, спрямований на систематизацію та оптимізацію бізнес-процесів у межах організації. Сутність структуризації процесів полягає в тому, щоб ретельно організувати та оптимізувати всі аспекти внутрішньої діяльності організації для досягнення кращої ефективності, ефективності та відповідності стратегічним цілям організації.

Жодний підхід, система чи модель з комплексу застосованих організацією економічно-організаційних засад не може додати організації ефективності та в цілому працювати справно за відсутності структуризації процесів. Можна зробити висновки користуючись системою управління взаємодією зі стейкхолдерами, що все це не буде мати жодної користі без впровадження організацією алгоритму відповідальності за кожну ділянку ланцюгу процесів з управління взаємодією зі стейкхолдерами.

Структура кожного окремого процесу з просування та, як результат, взаємодії зі стейкхолдерами, має певну послідовність виконання прописаних у цій структурі дій. На відміну від системи управління взаємодією зі стейкхолдерами, ця

послідовність не є умовно рекомендованою, а, навпаки, такою, яку неможна порушувати задля вдалого здійснення процесів у своїй галузі.

Найрозповсюдженішою помилкою у будіванні структури організації є нехтування плануванням дрібних процесів, що є складовою більш великих і, як на практиці здається більшості керівництв, більш важливих і впливових на діяльність організації. Будівельна організація, які помітно нехтує плануванням та регулюванням дрібних процесів, що стосуються великого процесу формування зв'язків з потенційними зацікавленими сторонами та підтримки відносин з вже існуючими стейкхолдерами, має неравномірне розподілення обов'язків, тобто перенавантаження відділів, що наражає організацію на втрату ефективності у виконанні задач з управління взаємодією зі стейкхолдерами, складну адаптацію до змін на ринку та технологічного розвитку у галузі просування організації, та, як наслідок, зниження своєї купівельної спроможності.

Отже, менеджерам організації потрібен інструмент, який дозволить втримати позиції будівельної організації на ринку та показати позитивний зріст в сфері управління взаємодією зі стейкхолдерами. Та найголовнішим і найпершим до застосування інструментом до у цьому напрямку буде структуризація процесу просування (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 - Структура процесу просування
Джерело: авторська розробка

Структуру для здійснення просування можна змінювати з огляду на виникаючі у різних ситуаціях сторонні фактори, що впливають на процес. Але ж неможна відкидати п'ять основоположних етапів у наведеній на рис. 3.8 структури просування, що мають чітку послідовність виконання, тобто у жодному разі не можуть змінювати своє положення у схемі, та не мають аналогічних заходів дій.

Отже, важливість першої ланки у ланцюжку послідовних дій в структурі процесу просування – стратегії – полягає у визначенні цілей та шляхів реалізації просування. Важливо також зазначити, що будь-який процес просування можна розглядати як проєкт, оскільки для його здійснення задіяні фахівці з різних галузей та відділів організації, а також просування обмежено за наявними для його здійснення ресурсами і актуальним часом виконання.

Таким чином, розглядаючи процес просування будь-якої послуги або загалом діяльності організації як проєкт, можна наголосити на тому, що дії на етапі розробки стратегії є ключовими у процесі маркетингу та позиціонування послуг організації на ринку. Цей етап має велике значення, оскільки від його результатів залежить успіх усього ланцюга структури просування.

На етапі стратегії здійснюється оптимальне визначення та розуміння цільової аудиторії, тобто потенційних стейкхолдерів, що й дозволяє ефективно налаштувати стратегію просування. Інструменти, які можна застосовувати для визначення цільового стейкхолдера того чи іншого проекту просування можна застосувати згідно рекомендаціям системи управління взаємодією зі стейкхолдерами. Чим точніше визначено, хто є потенційними стейкхолдерами організації для того чи іншого об'єкту проекту просування, тим ефективніше можна буде до них звертатися та впливати на їхні рішення. Система управління взаємодією зі стейкхолдерами також дозволяє вдало обрати канали комунікації, здійснити розподілення бюджету та застосувати відповідні інструменти підвищення обізнаності про діяльність організації.

Також етап формування стратегії просування передбачає вивчення конкурентного середовища. Така аналітика конкурентів допомагає розробити стратегію, яка дозволяє виділитися на ринку. Розуміння сильних та слабких сторін стейкхолдерів організації з категорії конкурентів дозволяє знайти унікальні позиції та переваги під час обрання стратегії просування.

На етапі стратегії формуються також ґрунтовні цілі, що закладаються у весь проект просування, та згідно яким виконуються усі наступні етапи. Узагальнюючи, ціль, яка формується на етапі стратегії, дає «зелено світло» усім іншим частинам формування стратегії, які обираються за різними підходами, включаючи підхід з застосуванням системи управління взаємодією зі стейкхолдерами. Чітке формулювання мети та цілей проекту просування допомагає всім учасникам розуміти, чого вони мають досягнути. Це створює визначеність та спільну спрямованість для всієї команди. Отже, загальною метою першого етапу є розробка стратегії, яка не лише залучатиме цільового стейкхолдера, але й виокремлюватиме організацію на ринку, створюючи унікальне значення для потенційних зацікавлених сторін, та зробить подальший процес розробки просування змістовним та зрозумілим.

Коли обраний основний вектор руху на першому етапі, за ланцюгом структури процесу просування настає другий етап – планування. Етап планування передбачає побудову структури обов'язків та комунікацій (див. рис. 3.9), що входять до процесу просування, а також зіставлення графіку робіт. Створення чіткого графіку та визначення термінів допомагає забезпечити своєчасну та систематичну реалізацію стратегії просування, що була прийнята на першому етапі структури, а розподіл завдань між учасниками команди, визначення ролей та відповідальності допомагає покращити координацію та ефективність роботи.

Структура обов'язків та комунікацій також ілюструє комунікаційний план для залучених у розробку проекту просування фахівців. Створення плану комунікації визначає ефективні канали та засоби спілкування в команді та зі стейкхолдерами, як це проілюстровано на схемі на рисунку 3.9, що розроблена для будь-якого проекту просування будівельної організації згідно з наявною структурою підрозділів та посадових осіб, що виконують певні обов'язки у рамках своєї посадової інструкції.



Рисунок 3.9 - Структура обов'язків та комунікацій у проектів просування будівельної організації

Джерело: авторська розробка

Також етап планування передбачає більш конкретне розподілення виокремленого раніше бюджету. Визначення бюджету проекту дозволяє ефективно розпоряджатися фінансовими ресурсами та уникнути можливих перерозподілів під час складання графіку робіт.

Таким чином, етап планування допомагає створити фундамент для успішного виконання проекту, забезпечуючи систематизацію та контроль над всіма аспектами його реалізації.

Встановлення цілей та розподілення ресурсів запускає процес координації створення матеріалів для проекту просування, що уособлює собою етап дизайну. Будь-яка взаємодія зі стейкхолдерами потребує обрання ефективного каналу комунікації, який передбачає передачу інформації у тому чи іншому вигляді. Для просування інформації про компанію задля заохочення нових стейкхолдерів можна використовувати різноманітні канали комунікації, що передбачають візуальне або текстове наповнення «меседжу», який буде спрямовано до цільового стейкхолдера. Такий меседж повинен містити у собі ціль, яку диктує обрана стратегія проекту просування, та бути доступним з огляду на обмежені та конкретизовані ресурси часу та фінансів. Саме ці потреби наповнення меседжу для потенційного стейкхолдера повинен закрити етап дизайну.

Етап дизайну у структурі просування задля заохочення стейкхолдерів є важливим, оскільки від нього залежить успішна взаємодія та заохочення цільових потенційних стейкхолдерів організації. Ефективне включення та заохочення стейкхолдерів свідчить про вирішення поставлених задач, що спричинили необхідність розробки проєкту просування, та, власне, досягненню поставлених цілей просування.

Завершення етапу дизайну дає змогу приступити до етапу маркетингу, або ж формування подачі розроблених матеріалів для просування, тобто безпосередньої підготовки до застосування інструментів для підвищення обізнаності про проєкт. Такі інструменти потребують того самого наповнення, яке надається менеджерам іншими фахівцями з команди проєкту після завершення етапу дизайну.

Етап маркетингу завжди буде пов'язаний з правильною подачею наданої інформації не зважаючи на використання будь-якого інструменту підвищення обізнаності стейкхолдерів про організацію. У якихось випадках фахівці, що задіяні на цьому етапі, будуть розробляти рекламу кампанію, застосовуючи для цього приналежні сервіси та програми, а в інших інструментом просування може слугувати, наприклад, друкований матеріал, що висвітлює поставлені цілі до проєкту просування. У другому випадку до етапу маркетингу буде відноситись завдання фахівців запевнитись у тому, що потенційні стейкхолдери отримують матеріали, що приймають участь у просуванні.

Фінальним етапом просування є етап запуску, який містить у собі поєднання усіх здійснених раніше процесів. Поєднуючи у собі стратегічні цілі та орієнтацію на потенційного стейкхолдера, матеріал, що був здійснений на етапі дизайну за всіма доречними рекомендаціями щодо взаємодії зі стейкхолдерами організації та у рамках наданого бюджету та календарного графіку робіт, застосовується у використанні інструмента підвищення обізнаності про діяльність організації, який також був обраний за допомогою аналізування ринку, конкурентів та потреб компанії, аби заохотити цільового стейкхолдера до взаємодії з організацією та досягнути поставленої цілі просування.

Важливим фактором у здійсненні етапу запуску також є збір інформації про ефективність застосованих інструментів та підходів. Якщо просування було здійснено завдяки аспектам системи управління взаємодією зі стейкхолдерами, аналітика ефективності взаємодії також буде невід'ємною частиною роботи з зацікавленими сторонами.

Таким чином, після завершення процесу підготовки усіх необхідних заходів з просування та запуску у роботу інструментарію з підвищення обізнаності про діяльність організації, фахівці все ще мають зобов'язання у продовж встановленого періоду часу фіксувати зміни у динаміці контакту стейкхолдерів згідно каналу комунікації, який був обраний для встановлення взаємодії з потенційними зацікавленими сторонами. Іншими словами, після завершення проєкту просування, тобто запуску належної інформації у поле зору потенційного стейкхолдера, такий остаточний продукт потребує оцінки його результативності. У даному випадку продуктом виступає подача інформації, а якістю результативності є контакт стейкхолдера з цією інформацією. У якості контролю результативності можуть бути використані різноманітні статистичні виміри, данні у вигляді таблиць та діаграм, але

повний аналіз результативності просування потребує розрахункового зведення усіх статистичних даних до загального інтегрального показника ефективності запровадженому просуванню сприянню взаємодії зі стейкхолдерами у балах. Такий розрахунок проводиться поетапно та потребує додаткового ранжування інструментів, що були застосовані у проєкті просування, згідно з налаштуванням каналів комунікації та стратегії.

Етап 1. Розрахунок значення рівня залученості стейкхолдерів згідно різних каналів комунікації за формулою:

$$i_{d_k} = \sum_{k=1}^l \cdot \frac{\sum_{n=1}^m i_{kn} \cdot \gamma_n}{m} \quad (3.1)$$

де, i_{kn} – кількість взаємодій k-ої групи потенційних стейкхолдерів з інформацією, надану n-м типом каналу комунікацій; $n = 1 \dots m$ – кількість каналів комунікації, що були задіяні у проєкті просування; γ_n – вага значущості конкретного каналу комунікації n в загальній сумі використаних каналів; $k = 1 \dots l$ кількість груп потенційних стейкхолдерів, що були заохочені.

Етап 2. Оцінка прогнозів ефективності проєкту просування згідно використанню різних інструментів:

$$p_{r_g} = \frac{\sum_{g=1}^h \lambda_g}{h}, \quad (3.2)$$

де, λ_g – прогнозована оцінка результативності застосування інструменту просування конкретного n-ого інструменту; $g = 1 \dots h$ кількість задіяних інструментів просування.

Етап 3. Оцінка результативності проєкту просування (ПП) визначається за інтегральним показником:

$$R_{\text{ПП}} = i_{d_k} \cdot \alpha + p_{r_g} \cdot \beta, \quad (3.3)$$

де, i_{d_k} – бальна оцінка значення рівня залученості стейкхолдерів згідно різних інструментів подачі інформації; p_{r_g} – бальна оцінка прогнозів ефективності проєкту просування згідно використанню різних інструментів; α – вага оцінки значення рівня залученості стейкхолдерів згідно різних інструментів подачі інформації; β – вага оцінки прогнозів ефективності проєкту просування згідно використанню різних інструментів; α та β знаходиться експертним шляхом, за умови $\alpha + \beta = 1$.

Для наочності розрахунків, приймемо, що фахівець з аналітики проєкту просування надає рівнозначну вагу оцінок: $\alpha = \beta = 0,5$.

Таким чином, використовуючи розрахунковий підхід до визначення комплексної оцінки результативності проєкту просування, можна прослідити відхилення ефективності застосованої стратегії впродовж проведення щомісячних розрахунків, або застосування аналізу результативності впродовж років, кварталів тощо. Розрахунок потребує використання статистичних даних з проєкту просування,

що повинні вноситись у таблицю та отримувати незалежну оцінку на етапі зіставлення стратегії проекту просування. Така таблиця розроблена за умовним прикладом для будівельної організації і наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Оцінка результативності проектів просування на умовному прикладі будівельної організації

Група стейкхолдерів	Кількість взаємодій (i_{kn})	Канал комунікації	n	Вага (γ_n)	Інструмент просування	g	Прогнозована оцінка ефективності (λ_g)
Клієнти	38	Таргетована реклама	3	0,6	Facebook Business Suite	4	5
					Google Ads Manager		8
	24	Випуск друкованих матеріалів		0,8	Друковані проектні добірки		9
	26	Зовнішнє брендування		0,3	Брендовані наліпки		7
Партнери	22	Інтернет-розсилка	3	0,2	Корпоративна електронна пошта	4	9
	15	Випуск друкованих матеріалів		0,8	Друковані проектні добірки		7
					Друковані презентації		8
12	Участь у заходах	1	Виступ на міжнародному форумі з відновлення енергетики України	4			

Враховуючі наведені дані у таблиці, за формулою (3.1) визначено значення рівня залученості стейкхолдерів згідно різних інструментів подачі інформації (або просування):

$$i_{dk} = \frac{(38 \cdot 0,6 + 24 \cdot 0,8 + 26 \cdot 0,3) + (22 \cdot 0,2 + 15 \cdot 0,8 + 12 \cdot 1)}{2} = 15,23$$

За тими ж табличними даними виведено загальний показник оцінки прогнозів ефективності проекту просування згідно використанню різних інструментів за формулою (3.2):

$$p_{rg} = \frac{5 + 8 + 9 + 7 + 9 + 7 + 8 + 4}{8} = 7,13$$

Визначивши ці два показника, можна розрахувати інтегральний показник оцінки результативності ПП за формулою (3.3):

$$Q_{\text{ПП}} = 15,23 \cdot 0,5 + 7,13 \cdot 0,5 = 11,18,$$

За розробленою шкалою оцінки, визначено наступні рівні результативності ПП:

- 20 – ПП результативний і не вимагає прийняття кардинальних управлінських рішень;
- 15 – 19.9 – ПП результативний, але вимагає перегляду застосованих інструментів просування;
- 10 – 14.9 – ПП результативний, але вимагає розробки додаткової стратегії застосування каналів комунікації;
- 5 – 9.9 – ПП недостатньо результативний і вимагає додаткової аналітики стейкхолдерів та пошуку нових рішень у просуванні;
- 1 – 4.9 – ПП не результативний і вимагає перегляду стратегії управління взаємодією зі стейкхолдерами;
- 0 – 1 – ПП не результативний та не реалізований організацією.

Отримана бальна оцінка в 11,18 балів свідчить про те, що проекти просування дослідженої умовної організації є результативними, але потребують розробки додаткової стратегії застосування каналів комунікації – визначення пріоритетних каналів зв'язку зі стейкхолдерами у рамках існуючого інструментарію просування організації та аналізу характеристик потенційних стейкхолдерів (за системою управління взаємодією зі стейкхолдерами).

Процес розрахунку ефективності здійснених проектів просування і, як наслідку, взаємодії зі стейкхолдером, так званого першого контакту, складається з багатьох підпунктів та потребує сумісної роботи декількох фахівців для зіставлення розрахункової бази. Втім, налаштований механізм прийняття рішень у сфері управління взаємодією зі стейкхолдерами допоможе організації автоматизувати як здійснення проектів просування, так і аналітику їх результативності. Такий автоматизований підхід дозволить зменшити ресурс часу у таких проектах, тобто скоротити їх до необхідного мінімуму, та за допомогою розрахунку вчасно прослідкувати негативне відхилення статистики у комплексному вигляді.

Література до розділу 3

1. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach. Website. URL: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management (the date of application: 20.09.2023).
2. Mcleod S., Nickerson C. Hofstede's Cultural Dimensions Theory & Examples. Social Science. *Simply Psychology Journal*. 2023. №2 P. 1-11
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.
4. Рекламний менеджмент: навч. посібник. Романюк І.А., Мандич О.В., Севідова І.О., Бабко Н.М., Квятко Т.М. Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.
5. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.

6. Lehtinen J., Aaltonen K., Rajala R. Stakeholder management in complex product systems: Practices and rationales for engagement and disengagement. *Industrial Marketing Management*. 2019. № 79. P. 58-70.

7. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

8. Key Stakeholders: Definition, Benefits and How To Identify. Website URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/key-stakeholders> (the date of application: 30.08.2024).

9. Ковалевська А. В., Зеленський С. В. Аналіз моделей оцінки стейкхолдерів: прикладні аспекти формування стратегії сталого розвитку міст України. *Бізнес Інформ*. № 9, 2019. С. 299-307.

10. Stakeholder Circle Methodology. Stakeholder Management Pty Ltd. Website. URL: <https://www.stakeholdermapping.com/stakeholder-circle-methodology/> (the date of application: 02.09.2024)

РОЗДІЛ 4

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА

4.1 Сучасні підходи та інструменти формування КСВ в сфері будівництва

Аналіз історичного розвитку концепцій соціальної відповідальності бізнесу, дозволяє стверджувати, що до початку 1970-х р. стало очевидним, що базова концепція має лише теоретичну цінність, оскільки її положення не можуть бути повною мірою застосовні на практиці. Відповідно, питання практичної реалізації принципів соціально відповідальної діяльності на рівні окремих суб'єктів прийшли на зміну питанням філософського характеру соціальної відповідальності, а питання інформування громадськості про результати проведення соціальних заходів та програм набули особливої актуальності в рамках управлінської концепції корпоративної соціальної сприйнятливості [12].

Для того щоб корпоративна соціальна відповідальність та соціальні функції бізнесу розглядалися як невід'ємна складова діяльності сучасної компанії, внутрішньої норми сучасного господарювання, необхідно пройти, на наш погляд, певні стадії зрілості підходів як із боку всіх зацікавлених сторін, так і з боку самого бізнесу (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 - Ступінь зрілості підходів до соціальних функцій бізнесу
Джерело: сформовано автором на основі даних [1...12]

Будівництво – це галузь, яку можна назвати локомотивом економіки В галузі будівництва та суміжних галузях (виробництво будівельних матеріалів, експлуатаційні організації та ін.) формується величезна кількість робочих місць. В цілому цим, звичайно, не обмежується корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) будівельного бізнесу. Здебільшого, можливості будівельних організацій, з точки зору інтересів суспільства, лежать в галузі форвання будівельної інфраструктури та підвищення комфортності життя громадян.

Багато будівельних компаній розуміють та реалізують КСВ по-різному. Не тільки з погляду формування інфраструктури споруджуваних об'єктів. Напрями КСВ можуть стосуватися освіти, культури, підтримки охорони здоров'я, благодійних проектів та інших соціально значущих сфер суспільного життя.

Дослідники виділяють три моделі корпоративної соціальної політики, яка, поряд з корпоративною соціальною відповідальністю, може розглядатися як нетрадиційна технологія ведення та розвитку будівельного бізнесу в напрямку його соціалізації [17].

Модель «традиційного конфлікту» заснована на об'єктивних розбіжностях та протиріччях між працею та капіталом, виробниками та споживачами, виробництвом та навколишнім середовищем. Відновлювати соціальну рівновагу покликані різні інституції і, насамперед, держава. Модель «соціально відповідального інвестування» заснована на екологічній цілісності, покращенні якості життя та здоров'ї, де громадські сили можуть створювати передумови для позитивного імуджу підприємства, можуть бути вигідними та розглядатися як засоби збільшення ринкової вартості будівельної компанії. Модель «соціальні досягнення» пояснює ідеологію компаній, які взяли на себе зобов'язання щодо екологічних та соціальних цілей без свідчення, що корпоративне громадянство призводить до прямої матеріальної вигоди [6].

Перехід на четверту стадію зрілості (див. рис. 4.1) у розумінні ідей та самої сутності концепції соціальної відповідальності пов'язаний із суттєвим переосмисленням бізнес-діяльності сучасних будівельних компаній. Основна бізнес-діяльність сучасних компаній пов'язана з такими процесами [13]:

1. Розвиток та покращення продукції, освоєння нових ринків збуту. Однак необхідно чітко розуміти, що будь-які продукти сьогодні – інформація, знання, продукція, послуги – є синтезом та результатом застосування виробничих та соціальних технологій. Сучасна трудова (зокрема наукова) діяльність, виробництво знань видаються, насамперед, колективними та неможливими без етичної складової спільної діяльності, без створення поважної та довірчої атмосфери у відносинах між людьми, без прояву найкращих людських якостей.

Видатний американський вчений Ф. Махлуп зазначав, що виробництво знань не закінчується, доки вони не стали надбанням інших людей. Більше того, виробництво нових видів продукції та послуг сьогодні потребує не стандартних рішень, а часто й ірраціональних. Все це призводить до необхідності застосування та розвитку соціальних технологій.

Як зазначає у своїй фундаментальній роботі «Економічна дія та соціальна структура: проблема укоріненості» відомий американський соціолог Марк Грановетер, економічні відносини між людьми та організаціями не існують в абстрактній ідеалізованій моделі ринку (як це представляє «мейнстрім»), а переломлюються через соціальні мережі, соціальну структуру. У зв'язку з цим сьогодні підвищуються і нефінансові ризики, якими будівельним компаніям також необхідно навчитися управляти.

2. Робота з постачальниками та підвищення цінності каналів постачання. Сьогодні визнаною у всьому світі стає концепція створення цінності. Незважаючи на те, що вона є традиційною ринковою концепцією, не можна не відзначити її значний вплив на зміни у технологіях роботи в ланцюзі поставок. Залучення партнерів у створення загальної цінності, доданої вартості (орієнтація на створення доданої вартості передбачає підтримку тієї діяльності, яка збільшує цінність, на противагу тим діям, які збільшують дохід або зменшують витрати) неможливо без

використання розвинених каналів комунікацій, партнерських мереж, довіри в ланцюзі поставок, без певної культури партнерських відносин, вироблення спільної політики «розумного» споживання та управління спільними процесами.

3. Набір, утримання та мотивація персоналу, залучення персоналу та залучення працівників до управління, підвищення кваліфікації, лояльності персоналу до компанії. Сучасні трудові відносини не обмежуються лише економічними аспектами. Вони є багатограними і включають в себе соціальний розвиток працівників. Зайнятість сьогодні - це не лише засіб заробітку, а й шлях до самореалізації, зростання та розвитку особистості. Компанії, прагнучи досягнення економічних і політичних цілей, одночасно розуміють важливість інвестування в людський капітал. Це означає створення умов для професійного зростання, розвитку навичок та забезпечення добробуту працівників. Тобто, якщо співробітник прагне розвитку та самореалізації, а організація має для цього відповідне соціальне середовище, то він більш активно бере участь у прийнятті рішень, може впливати на вирішення тих чи інших проблем, завдань.

Таким чином, визнання цінності людини вимагає створення відповідного соціального середовища, яке б сприяло задоволенню найрізноманітніших потреб працівника за умови самореалізації, самоактуалізації та високої ефективності праці, підвищення його якості колективного життя в організації.

Одночасно зі змінами, що відбувалися, викликали трансформацію ціннісних орієнтацій працівників, змінилися і відносини між працівником та організацією. Сьогодні вихідною точкою в їхній взаємодії є інтереси працівника, а не роботодавця.

4. Інновації та навчання, створення різних партнерств (Партнерські мережі, корпоративні комунікації тощо). Орієнтація бізнесу на «відкриті інновації» та соціальні мережі також зробило актуальним розвиток соціальних технологій, виконання бізнесом соціальних функцій (розвиток довкілля, підвищення загальнокультурного рівня всіх учасників бізнес-процесів, посилення морально-етичної сторони інноваційних процесів).

Побудова ефективної системи управління знаннями та інноваціями стає неможливим без опори на соціальні мережі. Шляхи виробництва та накопичення інтелектуального капіталу часто не збігаються з каналами комунікацій, що встановлюються організаційною структурою та системою взаємин із партнерами. Як показує практика, накопичення інтелектуального капіталу тісно пов'язане з рівнем капіталу соціального: якісні знання та навички передаються лише там, де встановлюються відносини соціальної ідентичності та довіри.

Корпоративна соціальна відповідальність будівельних організацій враховує наступні складові (елементи) [8].

Соціальні інвестиції. Внесок бізнесу у розвиток суспільства часто носить форму соціальних інвестицій. Соціальні інвестиції, насамперед, передбачають добровільність дій, що приймаються, проте практично відокремити вимушені (законодавчо регламентовані) витрати на соціальні програми від добровільних дуже складно. Незважаючи на це, чітко простежується взаємозв'язок КСВ та соціальних інвестицій, який має стійкий характер: чим більший обсяг соціальних інвестицій, тим вищою є корпоративна соціальна відповідальність.

Соціальний імідж. Організаційний імідж, окрім іншого, враховує також соціальний, який формується за рахунок реакції суспільства на діяльність компанії, не пов'язану з безпосередньою її функцією (соціальні програми, соціальне партнерство, соціальні проекти). Соціальний імідж тісно пов'язаний із такими поняттями, як соціально-відповідальне позиціонування компанії, чесність, відкритість та сумлінність.

Останнім часом спостерігається підвищення уваги саме до непрофільних сфер діяльності компаній, це пов'язано передусім з тим, що маркетингова інформація перестала бути односпрямованою - від компанії до клієнтів. Існує зворотний зв'язок, і в клієнтів з'явилася можливість ділитися своїми думками про товари та послуги, що купуються. Споживча система цінностей зазнала низки змін, і тепер суспільство чекає від компанії на участь у вирішенні не тільки економічних проблем, а й соціальних, екологічних. Вигляд компанії у свідомості споживачів залежить від того, наскільки заявлені дії та обіцянки відповідають дійсності.

Соціальна місія та стратегія. Місія соціально-відповідальної будівельної компанії – це офіційно закріплена та чітко сформульована позиція компанії щодо своєї соціальної політики.

Соціальна стратегія – це комплекс способів та заходів, що проводяться компанією з метою досягнення поставлених соціальних цілей та ефективного використання соціального потенціалу компанії. Соціальна стратегія повинна бути самостійним планом дій і в той же час бути узгодженою з корпоративною та бізнес-стратегіями компанії.

Розроблювані внутрішні та зовнішні соціальні стратегії є самостійними програмами дій, що визначають загальний напрямок розвитку компанії, тобто соціальні стратегії впливають на вибір економічної стратегії компанії, вимагають від компанії шанобливого ставлення до всіх зацікавлених осіб та їх проблем.

З часом компанії все охоче передають повноваження щодо формування корпоративної соціальної відповідальності до правління та ради директорів, які особливу увагу приділяють благодійності, охороні навколишнього середовища, рівноправності співробітників. Однак це ще не можна назвати усвідомленим розумінням важливості КСВ у процесі формування корпоративної репутації або у процесі суттєвого впливу на поведінку стейкхолдерів та клієнтів.

Корпоративна ідентичність. Існує близько 40 визначень, що пояснюють значення "корпоративної ідентичності". Огляд даних визначень показує наявність шести явних (основних) груп уявлень про суть даного поняття: корпоративна ідентичність – це те, «що є фірма», «куди компанія рухається», «наскільки компанія відрізняється з інших», «що компанія робить зараз», «як компанія виконує реалізацію своєї діяльності», «які принципи компанія відстоює».

Зовнішнє середовище КСВ – сфера взаємодії компанії з суспільством під час реалізації соціальних програм. Як правило, діяльність у зовнішній КСВ не регулюється законом, а здійснюється, ґрунтуючись на традиціях, що склалися в конкретній країні. Соціальна відповідальність компанії проявляється в таких аспектах: спонсорство, благодійність, екологічні ініціативи, співпраця з владою, участь у кризових ситуаціях та відповідальність перед споживачем [20].

Внутрішнє середовище КСВ – сфера взаємовідносин усередині компанії. Внутрішня соціальна політика спрямована на власний персонал та все, що стосується людських ресурсів компанії. До неї можна віднести безпеку праці, стабільність виплат заробітної плати, надання гідного рівня заробітної плати, медичне та соціальне страхування працівників, програми підготовки та підвищення кваліфікації, допомога у непередбачених ситуаціях [12].

Корпоративна соціальна відповідальність, яка вона є, в класичному розумінні, з тими умовами, принципами, механізмами та певними ролями держави, стейкхолдерами та різними спільнотами, на жаль, не є панацеєю для всіх компаній та всіх країн. Кожна країна по-своєму визначає для себе поняття КСВ, пріоритетні напрямки в соціальній політиці та ступінь державного регулювання діяльності підприємств. Тому, перш ніж впроваджувати соціально-відповідального бізнес слід звернути увагу на економічні, соціальні, етнічні та екологічні проблеми країни, в якій функціонує будівельна компанія.

Якщо компанія дотримується концепції соціальної відповідальності у своїй діяльності та принципах ведення бізнесу, здійснює це систематично, можна говорити, що компанія здійснює корпоративну соціальну політику (рис. 4.2).



Рисунок 4.2 - Модель корпоративної соціальної діяльності

Джерело: авторська розробка

Таким чином, соціальна політика компаній (або корпоративна соціальна політика) є результатом реалізації концепції КСВ. Щодо української моделі соціальної відповідальності бізнесу, то вона перебуває на стадії свого становлення.

Однак зацікавленість цією проблемою і з боку приватного бізнесу, і з боку держави та суспільства загалом останнім часом значно зросла. Цю тезу підтверджують наступні тенденції, які сформувалися в нашій країні з початку 2000-х років.

Соціальної відповідальності бізнесу в Україні в сфері будівництва перебуває на стадії свого розвитку. Однак, незважаючи на позитивні тенденції та зрушення в цій сфері, науковий інтерес, існує ціла низка факторів, що стримують розвиток процесів соціально відповідального бізнесу.

По-перше, основну увагу у вітчизняній моделі КСВ, приділяється, як правило, одній групі. Окремим заінтересованим сторонам (за винятком держави) приділяється значно менше уваги.

По-друге, недооцінка практичної цінності КСВ та відсутність у більшості українських компаній довгострокової стратегії її розвитку.

По-третє, недостатня роль держави у просуванні концепції соціальної відповідальності, відсутність реального стимулювання соціально відповідальної поведінки підприємств.

По-четверте, слабкість інститутів громадянського суспільства та соціального партнерства. Понад те, на думку низки дослідників, сформований патерналістський тип відносин «роботодавці – наймані працівники». Вчені пов'язують цю обставину з відповідними очікуваннями з боку працівників щодо роботодавців та держави, що, в свою чергу, розвиває настрої соціального утриманства [10].

Тим часом зовнішні стимули, такі як суспільне визнання, закріплення на внутрішньому та зовнішньому ринках є головною рушійною силою КСВ в Україні. За ініціативою професійних об'єднань підприємців все частіше порушується тема КСВ у вітчизняних будівельних компаніях. Дотримуючись основних принципів корпоративної соціальної політики, деякі компанії переглядають свою діяльність та реструктуризують органи управління. З'являються перші корпоративні програми, які використовують нові соціальні технології [4].

Оцінюючи загалом поточну ситуацію в галузі КСВ в Україні, можна зазначити наступне:

- 1) держава усвідомила себе як ідеальне уособлення соціальної та історичної місії свого народу;
- 2) бізнес до кінця не усвідомив себе як носій позитивної соціальної місії;
- 3) ділова еліта України не сформувалася досі як впливова громадська сила;
- 4) держава не створила умови, за яких ділові кола ініціювали б, формували та інтегрували в систему цивілізованих цивільних, суспільних, державних, економічних відносин, механізм здійснення взаємного правообов'язку, громадянської відповідальності та соціального корпоративізму;
- 5) демократія у формальному розумінні стійка та ефективна, коли виростає з масового благополуччя.

На сьогоднішньому етапі розвитку соціально-економічних відносин в Україні вважаємо, що основу української моделі соціальної відповідальності, що формується в сфері будівництва повинна становити такі компоненти:

1. Корпоративне громадянство – це концепція, яка передбачає активну участь бізнесу в житті суспільства. Це означає, що компанії беруть на себе відповідальність не лише за отримання прибутку, а й за добробут суспільства, в якому вони

працюють. Такий підхід передбачає взаємодію бізнесу з владою, спрямовану на вирішення спільних соціальних проблем. При цьому підприємці усвідомлюють, що їхня діяльність має вплив не лише на економіку, а й на соціальну сферу, тому вони враховують інтереси різних груп населення. Для реалізації концепції корпоративного громадянства необхідно створювати механізми соціального інвестування бізнесу як невід'ємного елемента переговорної стратегії бізнесу та влади.

2. Соціальні інвестиції – поняття, що розширює концепцію соціальної відповідальності. Замість благодійності, компанії все активніше інвестують у вирішення таких актуальних соціальних проблем, як забезпечення зайнятості населення, боротьба з бідністю, підвищення рівня освіти, забезпечення безпеки, покращення охорони здоров'я та збереження довкілля, як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях.

3. Соціальне партнерство – це процес спільного визначення ролі бізнесу у вирішенні соціальних проблем, зокрема трудових питань, та встановлення механізмів моніторингу виконання цих зобов'язань. Соціальне партнерство передбачає активну участь бізнесу у вирішенні соціальних проблем, включаючи працевлаштування, умови праці та соціальний захист працівників, під постійним громадським контролем. Соціальне партнерство – це діалог між бізнесом та суспільством, спрямований на узгодження інтересів і розподіл відповідальності за вирішення соціальних питань, зокрема в трудовій сфері.

Сучасними дослідниками відзначається теоретико-методологічна неопрацьованість сутності та змісту корпоративної соціальної політики; слабка аргументація необхідності її реалізації, що виявляється у відсутності розроблених цілей, етапів, методів, інструментів її формування [19].

Наразі є гостра необхідність інституціоналізації корпоративної соціальної політики, тобто формуванню формалізованої сталої соціальної політики на рівні будівельної компанії, що є частиною її загальної стратегії, яка має на меті, структуру, принципи, алгоритм, методи, структуровані соціальні програми. Оцінка соціального вкладу політики є багатогранним процесом, який включає як аналіз її впливу на формування спільних цінностей, так і оцінку ефективності її реалізації.

Варто зазначити, що значна кількість як зарубіжних, так і вітчизняних будівельних компаній вже інтегрували принципи корпоративної соціальної відповідальності у свої загальні стратегії розвитку. Однак, на нашу думку, щоб розробити ефективну стратегію КСВ та корпоративної соціальної політики, менеджменту компанії необхідно знати, на якому рівні розуміння власних соціальних ролей та функцій знаходиться компанія.

На рис. 4.3 представлені рівні залучення будівельних компаній до процесів інституціоналізації КСВ та корпоративної соціальної політики. Не існує єдиного правильного підходу до розробки стратегії КСВ. Це складний процес, який вимагає глибокого розуміння бізнесу, суспільства та екологічних проблем [1].

Перший рівень є позицією відторгнення компанії стосовно як КСВ, так і корпоративної соціальної політики. У разі використання КСВ для компанії є оборонною дією, при якій вся діяльність у напрямку сталого розвитку здійснюється

з метою протистояння зовнішнім атакам, здатним вплинути на довгострокові продажі, конкурентоспроможність, ефективність, репутацію.

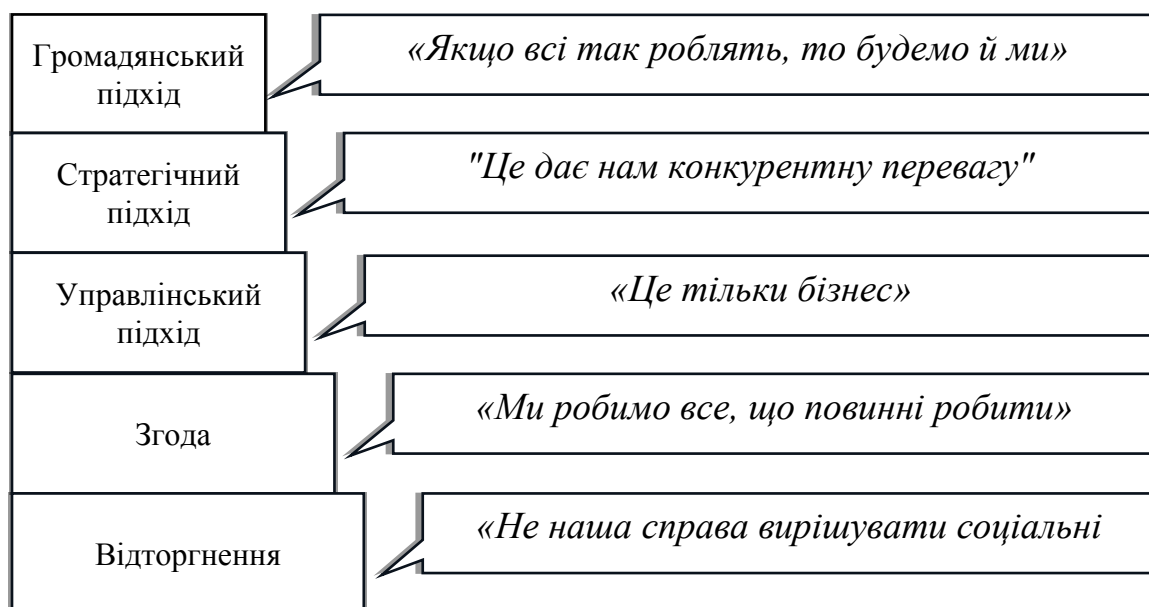


Рисунок 4.3 - Рівні залучення КСВ у діяльність будівельної організації
Джерело: авторська розробка

Другий рівень – згода. Під впливом зовнішнього тиску менеджмент компанії усвідомлює, що він має робити якісь дії, щоб відповідати очікуванням зацікавлених осіб (stakeholders company), проте переважно робити це з мінімальними витратами та демонструючи критикам, що організація щось робить у напрямі врахування їхніх інтересів.

Третій рівень – управлінський. Зрештою, організація розробляє якусь систему менеджменту (наприклад на основі екологічного стандарту або систему управління якістю), розробляє показники та здійснює відповідні заходи. Але як і всі дії, спрямовані на зниження ризиків, соціальних у тому числі всі заходи розглядаються як витрати для організації, а не як можливості. Цей рівень реалізації КСВ та соціальної політики передбачає відповідність стандартам у галузі корпоративної соціальної відповідальності, складання нефінансових звітів, участь у конкурсах, впровадження навчальних програм у галузі КСВ.

Четвертий рівень – стратегічний. Організації впроваджують вирішення соціальних питань у власну бізнес-стратегію. В результаті КСВ розглядається як джерело та частина процесу створення цінності, а також як можливість створення унікальних конкурентних переваг. Компанії розробляють стратегію КСВ, формують вимірні цілі та показники у цій галузі; розробляють принципи, структуру соціальної політики та спрямованість соціальних інвестицій та соціальних програм. Розвиток та завершення процесів інституціоналізації корпоративної соціальної політики

П'ятий рівень – громадянський. Фінальна стадія процесу впровадження КСВ та корпоративної соціальної політики, коли компанія змінює правила своєї участі над ринком і позитивно впливає суспільство. Організації, що знаходяться на найвищому рівні, інтегрують принципи КСВ у свою щоденну діяльність, що

співпрацюють з іншими компаніями у вирішенні не просто соціальних проблем, а причин їхнього виникнення.

Формування та розвиток соціальної відповідальності бізнесу вимагає застосування спеціальних інструментів, які дозволяють поєднати бізнес-інтереси з інтересами суспільства. Реалізація соціальної відповідальності бізнесу неможлива без використання ефективних інструментів, що забезпечують баланс між прибутком компанії та потребами суспільства [6].

Як ми вже згадували, міжнародні стандарти соціальної відповідальності бізнесу слугують своєрідним компасом для підприємців, визначаючи напрямки розвитку в трьох ключових сферах: економічній (прибутковість, ефективність), соціальній (права працівників, взаємодія зі співтовариством) та екологічній (збереження довкілля).

Міжнародні стандарти соціальної відповідальності бізнесу сприяють тому, що підприємці усвідомлюють: їхня діяльність має не лише економічний, але й соціальний вимір. Це означає, що крім отримання прибутку, бізнес має враховувати інтереси своїх співробітників, клієнтів, партнерів, місцевих громад та довкілля.

В даний час у світі налічується близько 30 міжнародних документів (стандартів, рейтингових індексів тощо) в галузі соціальної відповідальності, які можна систематизувати за чотирма основними критеріями, що визначаються сферою застосування та поставленими завданнями [7]:

1) Міжнародні стандарти та кодекси поведінки, такі як Глобальний договір ООН, Керівні принципи Amnesty International, Глобальні принципи Саллівана, Зелена книга Єврокомісії та інші, визначають загальноприйняті норми та правила корпоративної соціальної відповідальності, що стосуються прав людини, екології, протидії корупції та інших важливих аспектів бізнесу;

2) Для підвищення загальної ефективності діяльності та вдосконалення систем управління організації використовують різноманітні стандарти та схеми сертифікації, такі як ISO 9001 (управління якістю), ISO 14001 (екологічний менеджмент), SA 8000 (соціальна відповідальність), OHSAS 18001 (безпека та гігієна праці) та схема EMAS (екологічний менеджмент і аудит);

3) Системи оцінювання соціальної відповідальності бізнесу, такі як індекси Domini Social Index DSI 400, Dow Jones Sustainability Index (DJSI) та FTSE4Good;

4) Загальноприйняті норми та вимоги до складання звітів про соціальну відповідальність (наприклад, стандарти GRI, AA 1000, SA 8000), які встановлюють чітку структуру та зміст такої звітності. Міжнародні рамки для підготовки нефінансової звітності, що визначають, яку інформацію та в якому форматі повинні містити звіти про соціальний вплив компанії (наприклад, стандарти GRI, AA 1000, SA 8000).

Міжнародні ініціативи можна класифікувати на декілька груп залежно від сфери їх застосування (табл. 4.1). Автори пропонують додати до існуючих чотирьох груп ще одну категорію, яка включатиме міжнародні документи, що встановлюють конкретні вимоги до управління різними аспектами корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Така класифікація є обґрунтованою, оскільки стандарти та керівні принципи з КСВ, на відміну від універсальних ініціатив, зосереджуються на

Таблиця 4.1- Структура міжнародних стандартів КСВ

Групи документів	Міжнародні документи з КСВ
<p><i>Група 1.</i> Сукупність міжнародних документів, що встановлюють загальні правила та очікування щодо соціальної відповідальності бізнесу</p>	<ul style="list-style-type: none"> – UN Global Compact (Глобальний договір ООН). – The Global Sullivan Principles – GSP (Глобальні принципи Саллівана). – Organisation for Economic Cooperation and Development Guidelines for Multinational Enterprises (Рекомендації OECD щодо діяльності багатонаціональних корпорацій). – ECCR / ICCR Principles for Global Corporate Responsibility: Benchmarks (Принципи всесвітньої корпоративної відповідальності). – Принципи ведення бізнесу на засадах концепції корпоративної соціальної відповідальності (Caux Round Table Principles for Business). – Principles for Global Corporate Responsibility: Стандарти і принципи дій відповідальної компанії
<p><i>Група 2.</i> Міжнародні стандарти управління підприємством та сертифікації</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Соціальна відповідальність 8000 (SA 8000). – Міжнародна організація зі стандартизації ISO 26000. – Forest Stewardship Council’s Principles and Criteria for Forest Management: Стандарт лісового господарства FSC
<p><i>Група 3.</i> Оцінка соціальної відповідальності за міжнародними стандартами</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Індекси, що враховують екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG): FTSE4 Good (оцінює компанії за екологічними показниками, дотриманням прав людини та протидією корупції), Dow Jones Sustainability, ESI, Global Challenges, MSCI World ESG та інші.
<p><i>Група 4.</i> Міжнародні вимоги до обліку та звітності</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Стандарти стійкості серії AA 1000. – Глобальні стандарти звітності GRI.
<p><i>Група 5.</i> Міжнародні стандарти та рекомендації щодо КСВ в окремих сферах діяльності компаній</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ISO 9001 - міжнародний сертифікат якості. – ISO 14001 - міжнародний сертифікат, який підтверджує, що компанія дбає про природу. – EMAS - європейський сертифікат, який вимагає від компаній ще більш високих екологічних стандартів. – Конвенції МОТ - міжнародні закони про права працівників. – ETI - міжнародний кодекс етичної поведінки для компаній. – Amnesty International’s Human Rights Guidelines - поради від експертів з прав людини для бізнесу.

Джерело: сформовано автором на основі даних [7]

окремих підсистемах КСВ, таких як управління якістю, охорона довкілля та соціальні аспекти бізнесу.

Незважаючи на таку різноманітність міжнародних стандартів соціальної відповідальності, половина вітчизняних компаній використовує положення Керівництва GRI як єдине керівництво до соціальної відповідальності бізнесу та складання соціальної звітності. Ще близько 25% компаній застосовують комбінований підхід, звертаючись як до Керівництва GRI, так і до інших стандартів, серед яких переважають стандарти серії AA1000, Глобальний договір ООН та ISO 26000 [19].

Міжнародні стандарти соціальної відповідальності бізнесу слід розглядати з різних позицій:

– з одного боку, як нормативно-правові документи для оцінки результатів соціальної відповідальності бізнесу з позицій державних органів, міжнародних організацій;

– з іншого боку, стандарти соціальної відповідальності виступають як інструкції, призначені для компаній, які дозволяють чітко визначити напрями соціальної відповідальності, а також самостійно оцінити наслідки діяльності такого роду.

Оцінка соціальної відповідальності бізнесу державою є необхідною через ряд об'єктивних факторів:

– гармонізація бухгалтерського обліку є рушійною силою розвитку стандартів соціальної відповідальності. Дані, отримані в результаті бухгалтерського обліку, є фундаментом для складання як фінансової, так і соціальної звітності, що, в свою чергу, дозволяє оцінити рівень соціальної відповідальності підприємства;

– діяльність провідних світових та національних компаній суттєво впливає на розвиток стандартів соціальної відповідальності. Коли держава оцінює та підтримує такі ініціативи, напрями соціальної відповідальності закріплюються на законодавчому рівні. Це, в свою чергу, сприяє впровадженню єдиних стандартів соціальної відповідальності для всіх підприємств [14].

У світлі вищевикладеного можна стверджувати, що мета стандартів соціальної відповідальності як нормативно-правових документів полягає у уніфікації підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу на національному та міжнародному рівнях. Проте зазначимо, що міжнародні стандарти соціальної відповідальності розробляються міжнародними організаціями (некомерційною організацією Social Accountability International, Міжнародною організацією зі стандартизації тощо), що не передбачає їхнього закріплення на законодавчому рівні конкретної держави, внаслідок чого прийняття положень даних стандартів стає загалом добровільним. ініціативою окремо взятого підприємства, табл.4.2.

Таблиця 4.2 - Рейтинги України у міжнародних індексах щодо сталого розвитку

№	Індекс/дослідження	Позиція	Рік
1	Індекс Цілей сталого розвитку 2023 (Index SDG)	38/166	2023
2	Індекс ЮНІДО з досягнення ЦСР 9 (оцінки 2022 року)	102/137	2022
3	Глобальний індекс сталої конкурентоспроможності (Global Sustainable Competitiveness Index)	49/180	2022
4	Індекс готовності до передових технологій ЮНКТАД	58/166	2023

Джерело: сформовано автором на основі даних [10]

Реалізація міжнародних стандартів соціальної відповідальності на практиці стикається з певними обмеженнями. Кожне підприємство має свої унікальні характеристики: розмір, сферу діяльності, географічне розташування тощо. Саме тому обов'язки компанії перед суспільством можуть значно відрізнятися залежно від конкретних умов її функціонування.

Великі компанії, завдяки своїм масштабам, мають значно ширші можливості для реалізації соціальної відповідальності бізнесу. Економічна ефективність, що виникає завдяки великим обсягам виробництва, дозволяє їм виділяти більші кошти на соціальні проекти. Крім того, їхня діяльність охоплює більші території та різноманітні сфери, що дозволяє їм мати більш відчутний вплив на суспільство. Диверсифікація бізнесу також надає великим компаніям додаткові можливості для інвестування в соціальні ініціативи.

Коли власник бізнесу знаходиться далеко від місця його діяльності, його інтереси часто не співпадають з інтересами регіону. Це може призводити до ігнорування власником своїх соціальних зобов'язань та, як наслідок, до негативних наслідків для місцевого населення. Нестабільна соціально-політична, економічна ситуація створює постійні складнощі при реалізації положень міжнародних стандартів соціальної відповідальності, оскільки вони націлені на формування довгострокових відносин між зацікавленими сторонами і підприємством.

Положення міжнародних стандартів соціальної відповідальності на національному рівні має знаходити своє відображення у прийнятті нормативно-правових актів, спираючись на які кожен суб'єкт господарювання формуватиме власні підходи до соціальної відповідальності бізнесу [18].

Розробка власних внутрішніх, нормативних документів (наприклад, кодексу корпоративної етики, корпоративного кодексу тощо) є необхідною умовою адаптації положень міжнародних стандартів соціальної відповідальності до сучасних реалій ведення бізнесу в нашій країні. Іншими словами, як чітко зазначено в [7], з прийняттям корпоративного кодексу суб'єкт господарювання виносить свої стандарти на загальний огляд, тим самим декларуючи готовність нести відповідальність за свою діяльність, не враховуючи територіальний критерій.

Наведене вище дозволяє зробити висновок, що стандарти соціальної відповідальності доцільно розглядати як інструкції, призначені для компаній, які дозволяють чітко визначити напрями соціальної відповідальності, а також самостійно оцінити наслідки та результати.

Необхідність в інструкціях (як стандарти) соціальної відповідальності виникає у зв'язку за різними причинами. Як правило, соціальна відповідальність бізнесу є сукупністю великої кількості розрізнених, численних господарських операцій. Інформацію про такі операції (і, отже, про соціальну відповідальність в цілому) користувачі не зможуть отримати, якщо вона не буде певним чином структурована та систематизована за ключовими напрямками реалізації соціальних програм та заходів у соціальній звітності.

Заінтересовані сторони не мають доступу до даних бухгалтерського обліку (за винятком фінансової звітності, що публікується), крім того, може виникнути ситуація, коли їм бракує досвіду для проведення аналізу соціальної відповідальності суб'єкта господарювання. У результаті структурована і систематизована за ключовими напрямками реалізації соціальних програм та заходів інформація, що відображається в соціальній звітності, повинна бути не тільки зрозумілою, а й мати однозначне трактування, що може бути забезпечене лише за наявності відповідних інструкцій як щодо її складання, так і загалом із соціальної відповідальності бізнесу [12].

Не можна не брати до уваги той факт, що наслідки рішень, що приймаються зацікавленими сторонами за результатами аналізу соціальної відповідальності підприємства, можуть вплинути на кінцевий результат її діяльності. У зв'язку з цим потреба достовірної та повної інформації про всі напрямки соціальної відповідальності бізнесу наголошує на об'єктивній необхідності розробки відповідних стандартів (інструкцій).

Стандарти соціальної відповідальності бізнесу, будучи інструкцією і, свого роду, еталоном визначення напрямів соціальної відповідальності, зрештою дозволяють зацікавленим сторонам отримати упевненість у цьому, діяльність компанії відповідає певному «знаку якості», прийнятому світової громадськістю.

Все вищезазначене дозволяє стверджувати, що положення стандартів соціальної відповідальності бізнесу як інструкцій, призначених для компаній, спрямовані на формування ключових напрямів соціальної відповідальності з метою оцінки наслідків соціальних програм і заходів, що проводяться.

4.2 Інтегрована звітність у сфері КСВ як складова ефективного менеджменту будівельних організацій

Досвід провідних світових компаній у сфері соціальної відповідальності бізнесу доводить необхідність формування соціальної звітності. Саме соціальна звітність є ефективним інструментом інформування громадськості про соціальні та екологічні результати діяльності компаній.

Упорядкування соціальної звітності дозволяє демонструвати результати як проведених суб'єктом господарювання благодійних спонсорських програм, а й будь-яких інших соціально значимих сторін його діяльності, які сприяють поліпшенню взаємовідносин із споживачами, державними органами, контрагентами та інші групами суспільства.

Ефективність КСВ досягається шляхом задоволення потреб усіх ключових груп, пов'язаних з компанією: працівників, клієнтів та суспільства. Такий підхід передбачає системний аналіз та врахування інтересів кожної з цих груп в рамках стратегії сталого розвитку [17].

Серед найпоширеніших проявів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у світі можна виділити такі напрямки: благодійна діяльність, соціальний маркетинг, залучення працівників до волонтерства, спонсорство соціальних проектів, створення соціальних підприємств та інвестування в соціальні ініціативи. Це взаємовигідне партнерство, де соціальна відповідальність стає потужним інструментом бізнесу. Підтвердженням цього є той факт, що провідні світові компанії не лише досягають значних фінансових результатів, а й активно демонструють свою соціальну відповідальність, займаючи лідерські позиції в цій галузі.

Корпоративна соціальна відповідальність у будівництві має позитивний вплив на суспільство, проте без державної підтримки реалізація багатьох соціальних проектів ускладнюється. Тому в якості основних напрямів КСВ в сфері будівництва в Україні сьогодні можна виділити:

- забезпеченість інфраструктурою побудованих об'єктів;
- освітні та профорієнтаційні проекти;
- проекти підтримки сім'ї та дитинства;
- інші благодійні та соціально значущі проекти.

Підтримка держави будівельних компаній з погляду розвитку КСВ потрібна, насамперед, в сферах:

- державно-приватного партнерства за умов розвитку інфраструктури об'єктів комплексу забудови територій;
- вдосконалення актуальної законодавчої бази в галузі будівництва;
- вдосконалення механізмів стимуляції КСВ бізнесу, підтримки та заохочення активних у соціальному відношенні компаній.

Незважаючи на очевидні плюси соціально відповідального ведення бізнесу, процес його впровадження в українських компаніях сповільнюється через низку бар'єрів. До таких перешкод належать [7]:

- дефіцит коштів на українських підприємствах гальмує інновації та розвиток, оскільки компанії змушені відмовлятися від перспективних, але довгострокових проектів;
- низький рівень прозорості гальмує розвиток бізнесу, оскільки інвестори та партнери часто віддають перевагу компаніям з більш відкритою та прозорою діяльністю;
- податковий тиск та правова невизначеність негативно впливають на готовність підприємств брати участь у соціальних ініціативах;
- недостатньо розвинена система державно-приватного партнерства обмежує можливості залучення інвестицій бізнесу для вирішення актуальних проблем регіонів;
- обмежені ресурси та відсутність державної підтримки ускладнюють реалізацію соціальних ініціатив українськими компаніями;
- некоректна інтерпретація концепції корпоративної соціальної відповідальності як бізнесом, так і суспільством в цілому.

Ситуація потребує системного підходу, який передбачає активну участь держави у стимулюванні корпоративної соціальної відповідальності, зокрема через впровадження заходів, описаних у таблиці 4.3.

Оперативні заходи КСВ спрямовані на швидке досягнення конкретних результатів, наприклад, проведення благодійних акцій або волонтерських програм. Тактичні заходи передбачають розвиток довготривалих партнерств та реалізацію соціальних проектів. Стратегічні заходи пов'язані зі зміною бізнес-моделі компанії та інтеграцією принципів КСВ в усі аспекти діяльності [21].

Таким чином, виявивши та класифікувавши ці проблеми, ми можемо розробити стратегії для їх вирішення та зменшення негативного впливу на впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнесі.

Вочевидь, що в бізнес-середовищі існує достатньо прикладів стратегій КСВ, але деякі з них справді ефективні. І навіть серед обмеженої кількості існуючих

успішних стратегій КСВ жодна компанія не захопила ринок ефективної комунікації в такий спосіб, щоб максимізувати вартість бізнесу.

Таблиця 4.3- Урядові ініціативи для розвитку КСВ в сфері будівництва

Рівень ініціатив	Напрями	Заходи
Стратегічні	Створення державної програми підтримки КСВ	Застосування передових світових підходів до корпоративної соціальної відповідальності Діалог та взаємодія з бізнесом та громадськістю щодо заходів зі стимулювання КСВ
	Створення синергії між державними інтересами та бізнес-цілями через спільне фінансування проектів	Розробка та впровадження програм співпраці між державними органами, підприємствами та місцевими жителями для вирішення екологічних проблем та покращення життя громади
Тактичні	Розвиток інвестиційного клімату для соціальних проектів, що сприяє їхньому зростанню та розвитку	Збільшення обсягів виробництва соціальної реклами та підвищення її значимості у вирішенні соціальних проблем
		Впровадження вимоги до розкриття нефінансової інформації у щорічних звітах великих та державних підприємств
	Гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами	Введення обов'язкової вимоги соціальної відповідальності підприємств для участі в приватизаційних та тендерних конкурсах, а також реалізації інвестиційних проектів Впорядкування трудових відносин через деталізацію прав та обов'язків учасників у внутрішніх нормативних актах
Оперативні	Впровадження нових механізмів податкового стимулювання благодійних внесків	Полегшення процедури обчислення податкових пільг з ПДВ для благодійних організацій
		Введення податкових і митних пільг як стимулу для розвитку КСВ
	Партнерство в обміні інформацією та прозорість у соціальних ініціативах компанії	Запровадження механізму визнання лідерів у сфері КСВ
		Синергія освіти, бізнесу та громадськості через спільні ініціативи

Джерело: авторська розробка

Більшість компаній бояться обговорювати свою корпоративну соціальну діяльність. Результатом є те, що середній покупець, співробітник, державні системи чи постачальник не мають уявлення про те, що з дій компаній належить до КСВ. Тому зусилля компанії у сфері КСВ не впливають на прийняття рішення про купівлю товару або послуги, прийняття рішення при працевлаштуванні чи ухвалення рішення про інвестування [5].

Комунікація у сфері КСВ – це ключова частина реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності, якої часто нехтують або, навпаки, зменшують її значення. Загалом, навіть якщо встановлено необхідність впровадження КСВ у корпоративну стратегію, кінцевий посібник з розробки та підтримки КСВ на ефективному рівні відсутня досі.

Інституціоналізація КСВ проявляється також у створенні відповідних підрозділів у межах існуючої організаційної структури управління. Велике поширення у світі набули різні комітети як найбільш гнучка організаційна форма для реалізації бізнесом функцій соціально відповідальної поведінки.

Існуючі в компаніях комітети можна розділити на базові, які створюються в більшості організацій, та інші комітети, які існують не скрізь. Кодексом корпоративної поведінки рекомендується створення наступних базових комітетів:

1. Комітет із стратегічного планування. Функції – розробка пріоритетних напрямів діяльності товариства та дивідендної політики суспільства, розробка політики, у тому числі і в області КСВ.

2. Комітет з аудиту. Забезпечення контролю ради директорів над фінансово-господарською діяльністю, насамперед, за виконанням його фінансово-господарського плану. Взаємодія із незалежною аудиторською організацією.

3. Комітет з кадрів та винагород. Визначає критерії підбору кандидатів у члени ради директорів, кандидатур генерального директора (керівної організації, керівника), членів правління, виробляє політику товариства у сфері винагороди даних осіб. Виробляє регулярну оцінку діяльності генерального директора (керівної організації, керівника), членів правління. Розглядає та схвалює кадрову політику суспільства загалом.

4. Комітет із врегулювання корпоративних конфліктів. Створюється для розв'язання конфліктів, що виникають між органами управління компанією та її акціонерами, а також між самими акціонерами, якщо такі суперечки впливають на інтереси всієї компанії.

5. Інші комітети, які можуть створюватися:

- у зв'язках з інвесторами;
- за асортиментом;
- щодо вирішення (опрацювання) окремих питань;
- з моніторингу діяльності компанії та виявлення проблем;
- щодо реструктуризації;
- з мотивації та підготовки персоналу;
- з маркетингу, реклами, зв'язків із громадськістю та інші [6].

Комітети є ефективним інструментом вирішення різних питань за допомогою об'єднання досвіду співробітників, тому обмеження у їх формуванні треба зводити до мінімуму. Не будучи органом управління, комітети постають у формі гуртка за інтересами, об'єднання співробітників на цілком добровільній основі з метою обговорення окремих питань. Різнобічні інтереси учасників Комітету дозволяють працювати максимально ефективно. Як показує практика, попереднє обговорення питань на засіданнях комітетів є дуже корисним, оскільки дозволяє прояснити позиції, зняти багато питань та непорозуміння, сформулювати чіткі формулювання для голосування на акціонерних зборах чи зборах ради директорів.

Управління компанії та її комітети можуть ініціювати та ставити питання, рекомендувати напрями їх опрацювання, та розробка процедур вирішення питань та документація повинні виконуватись менеджментом. У разі пропозиції не завдань, а

безпосередньо варіантів рішень, управління може опинитися в ситуації, коли йому доведеться оцінювати своїм неправильним рішенням, реалізованим менеджментом.

Звідси впливають такі особливості роботи комітетів:

- 1) добровільність роботи працівників у комітетах;
- 2) можливість для всіх членів управління брати участь в обговоренні питань на засіданні будь-якого комітету, причому під час такого обговорення їхня думка розцінюється без будь-якої дискримінації порівняно з думкою членів комітету;
- 3) можливість, а в деяких випадках необхідність залучення зовнішніх експертів (за договорами, що підписуються компанією) з оплатою із спеціально сформованого бюджету.

Як показує практика, важливість комітетів у складі управління організацією ще не до кінця усвідомлено бізнес-спільнотою, а впровадження системи комітетів є швидше прецедентом, аніж традицією. Часто управління компаній навіть не знає можливості використання комітетів. А ті, хто знає, не повністю усвідомлюють функції комітетів, механізм роботи та їх вплив.

При аналізі місця КСВ в управлінні компанією виникає низка проблем із виявленням інструментів контролю громадськості за діяльністю компаній. Аналіз соціально відповідальної діяльності великих українських та зарубіжних компаній показав, що вона із спонтанної переростає у щоденні ділові практики й вимагає керівництва. У компаніях створюються відділи КСВ, наймаються співробітники, які професійно займаються менеджментом корпоративної відповідальності.

У провідних компаніях керівництво діяльністю в області КСВ здійснює Рада директорів, у деяких є посада віце-президента з питань корпоративної відповідальності. Для координації діяльності різних підрозділів створюються комітети з КСВ. Наприклад, комітет з розкриття інформації, що встановлює та стежить за застосуванням механізмів контролю та процедур розкриття інформації, покликаних забезпечити ємний, чіткий та своєчасний облік, обробку, узагальнення та повідомлення інформації, яка повинна розкриватися інвесторам та державним органам. Або комітет з корпоративного управління, який відповідає за розробку принципів корпоративного управління та контроль над діяльністю та процедурами ради директорів. Комітет з компенсаціям відповідає за аналіз програм та принципів виплати винагороди керівництву. Питання про винагороду стає все більш складним, він має першорядне значення для успішної діяльності компанії та потребує постійного керівництва та уваги [16].

Якщо звернути увагу на закордонні практики в цьому питанні, наприклад, для компаній Великобританії, що входять до індексу FTSE 1000, характерні три види комітетів:

- 1) комітети з КСВ, які складаються виключно з членів Ради директорів та правління, які у разі потреби можуть залучати незалежних експертів;
- 2) комітети, що складаються із представників Ради директорів, правління, а також структурних підрозділів;
- 3) спеціальні комітети КСВ, куди входять представники різних департаментів [8].

Комітети українських компаній будь-якої форми практикують залучення незалежних експертів з конкретних питань, які мають необхідну кваліфікацію. У

деяких компаніях створюються комісії із представників незалежних сторін. Менеджери з КСВ займаються переважно питаннями взаємодії з місцевими спільнотами та іншими групами ключових стейкхолдерів компанії, проблемами природоохоронної діяльності та ресурсозбереження. У міжнародних та транснаціональних компаніях можуть створюватися департаменти по КСВ (які іноді називаються департаментами регіональних соціальних програм). Проте у більшості українських компаній діяльність із розвитку КСВ ведуть різні відділи у межах своїх повноважень.

Для побудови успішної системи соціальної відповідальності компаніям необхідно в першу чергу модернізувати систему корпоративного управління. Це вимагає раціонального розподілу повноважень та відповідальності між власниками, радою директорів та топ-менеджментом, щоб уникнути будь-яких непорозумінь та суперечностей.

Компанії, що долучилися до Глобального договору ООН та зобов'язалися дотримуватися його принципів, повинні щорічно складати детальний звіт про свій прогрес. Цей звіт, відомий як «Панель повідомлень про прогрес», має охоплювати чотири основні сфери діяльності: права людини, стандарти праці, охорона довкілля та боротьба з корупцією. Для кожної з цих сфер компанія повинна описати конкретні принципи, яких вона дотримується, досягнуті результати, а також існуючі виклики та проблеми, які потребують вирішення. Основні принципи сфери "Права людини" полягають у забезпеченні та захисті прав людини, тоді як сфера "Стандарти праці" фокусується на свободі об'єднань, колективних угодах, боротьбі з примусовою та дитячою працею, а також на забезпеченні рівних можливостей на ринку праці.

Соціальний звіт підприємства – це не просто сукупність цифр і фактів про його діяльність у суспільстві. Це комплексний документ, який відображає соціальний вплив підприємства на всіх рівнях: від його співробітників і споживачів до держави та суспільства в цілому. Ця інформація є критично важливою, оскільки вона демонструє, яким чином діяльність підприємства впливає на життя людей і довкілля, і може мати далекосяжні наслідки для його репутації, фінансових результатів та взаємин із зацікавленими сторонами. Метою корпоративного соціального звіту є продемонструвати суспільству, інвесторам та іншим зацікавленим сторонам, що компанія не лише орієнтована на прибуток, але й бере відповідальність за свій вплив на суспільство та довкілля [13].

За допомогою корпоративної соціальної звітності компанія демонструє свою відповідальність перед суспільством, сприяє добробуту співробітників та місцевих громад, а також підвищує свою фінансову стійкість. Цей документ допомагає ідентифікувати та оцінювати соціальні ризики, вдосконалювати системи управління і зміцнювати довіру інвесторів рис.4.4.

Починаючи з кінця 70-х років минулого століття, провідні світові компанії впровадили практику складання соціальної звітності. Цей крок був спрямований на зміцнення репутації підприємства та підвищення його привабливості для інвесторів.

Сьогодні соціальні ініціативи не лише покращують імідж компанії, але й безпосередньо впливають на її фінансові результати, стаючи важливим фактором комерційного успіху.

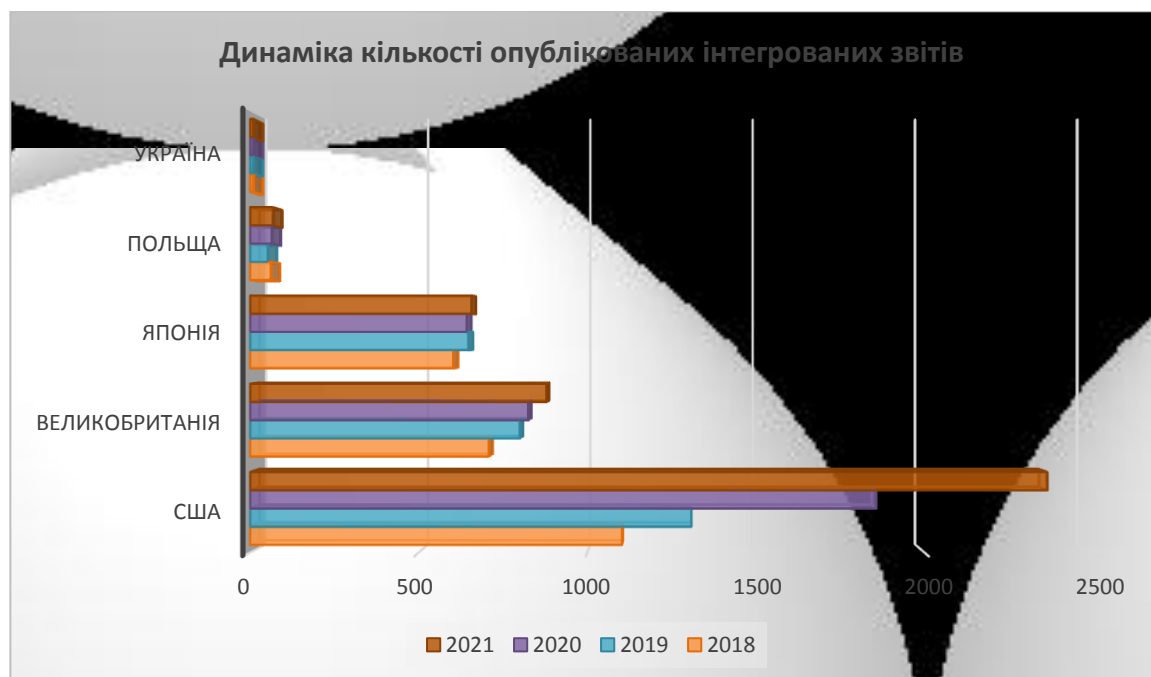


Рисунок 4.4 - Динаміка кількості опублікованих інтегрованих звітів у деяких країнах світу порівняно з Україною протягом 2018 – 2021 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних [13]

Соціальний звіт є важливим доповненням до фінансової звітності підприємства. Він детально описує взаємодію компанії з навколишнім середовищем та суспільством. Зокрема, соціальний звіт містить інформацію про екологічні ініціативи, умови праці, соціальні програми для працівників, а також про вплив підприємства на місцеву економіку. Завдяки соціальному звіту можна оцінити соціальну відповідальність компанії та її внесок у сталий розвиток.

Ключовим аспектом соціальної звітності є діалог з різноманітними групами, які мають інтерес до діяльності компанії. Це можуть бути співробітники, клієнти, інвестори, громадські організації, місцеві громади, органи державної влади та інші. Взаємодія з цими групами відбувається через різні канали: основний бізнес, продукцію та послуги, технологічні процеси, прийняті бізнес-рішення, участь у політичному житті тощо.

Невід'ємною частиною корпоративного звіту є систематичний аналіз та оцінка ефективності внутрішніх процесів управління компанії. Такий аналіз не лише демонструє прозорість діяльності компанії для зовнішніх стейкхолдерів, але й свідчить про здатність підприємства виявляти потенційні ризики та впроваджувати проактивні заходи для їх мінімізації [18].

Корпоративний соціальний звіт повинен містити детальну інформацію про діяльність компанії в контексті сталого розвитку. Зокрема, звіт має відображати:

- корпоративне управління та взаємодію із зацікавленими сторонами, а саме прозорість діяльності, відповідність світовим стандартам;
- соціальні аспекти - умови праці, якість життя співробітників, безпека праці, соціальне партнерство;

- вплив на довкілля - екологічні наслідки виробництва, впровадження екологічних технологій;
- інновації - розвиток нових технологій та практик у сфері сталого розвитку;
- результати діяльності - кількісні та якісні показники, що демонструють прогрес компанії у сфері сталого розвитку;
- майбутні плани, перспективні цілі та стратегії на майбутнє;
- порівняння з іншими компаніями.

В Україні звіти за GRI подають переважно великі підприємства. Цей процес вимагає значних ресурсів і часу – деякі компанії повідомляють про необхідність витратити на підготовку звіту щонайменше півроку. Об'ємні та складні посібники GRI є одним із факторів, що стримують застосування цих стандартів невеликими організаціями як в Україні, так і за кордоном. Корпоративний соціальний звіт – це структурований документ, який відображає соціальні аспекти діяльності підприємства. Він складається з показників, що характеризують соціальну ефективність компанії, і розробляється відповідно до міжнародних стандартів. Така звітність не лише сприяє розвитку бізнесу, а й підвищує довіру інвесторів, партнерів та споживачів [21].

Відповідно до вимог GRI, підприємства повинні надавати розгорнуту звітність, яка охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти їхньої діяльності. У розділі соціальної звітності компанії зобов'язані розкрити детальну інформацію про умови праці, включаючи рівень навчання персоналу, систему оцінки працівників, а також склад керівних органів та загальну демографічну структуру компанії. Ця інформація дозволяє оцінити рівень соціальної відповідальності компанії та її внесок у сталий розвиток.

Інтегрована звітність – це інноваційний підхід до звітності, що дозволяє комплексно оцінити діяльність компанії. Вона поєднує традиційну фінансову звітність з інформацією про корпоративне управління, соціальну відповідальність та вплив на довкілля. Головна мета інтегрованої звітності полягає в тому, щоб надати зацікавленим сторонам повну та об'єктивну картину здатності компанії забезпечувати стабільний прибуток у майбутньому. Виходячи з цієї мети, цілі інтегрованої звітності можна умовно поділити на кілька груп (рис. 4.5).

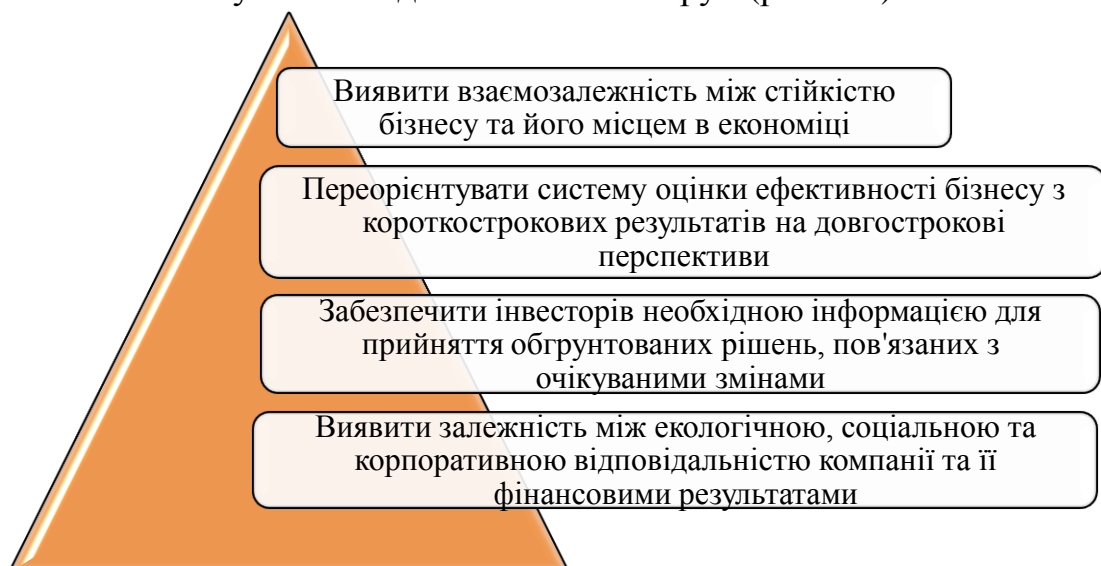


Рисунок 4.5 - Ключові цілі інтегрованої звітності

Джерело: авторська розробка

Суб'єкти господарювання зобов'язані відображати у своїй звітності заходи, спрямовані на розвиток працівників. Для комплексної оцінки персоналу пропонується використовувати систему показників, що охоплюють такі аспекти:

- демографічний профіль - вікова структура, гендерний баланс, стан здоров'я персоналу;
- освітній рівень та досвід - наявність вищої освіти за фахом, загальний стаж роботи, відповідність кваліфікації вимогам робочих місць;
- мотивація та залученість - схильність до змін, участь в інноваційних проектах, задоволеність роботою [15].

Запропоновані показники дозволять компаніям оцінити ефективність своїх програм розвитку персоналу та виявити напрямки для подальшого вдосконалення.

Таким чином, виконання цих завдань можна розглядати як одну з ключових переваг інтегрованої звітності. Аби успішно впровадити інтегровану звітність та досягти поставлених цілей, необхідно враховувати та застосовувати фундаментальні принципи її складання та подання. Ці принципи базуються на рекомендаціях авторитетного міжнародного органу – Міжнародної ради з інтегрованої звітності, і детально описані в її Стандарті [15] (рис.4.6).



Рисунок 4.6 - Ключові принципи інтегрованого звітування

Джерело: сформовано автором на основі даних [15]

Саме на цих принципах будується структура інтегрованого звіту. Ключові елементи, які ми маємо на увазі, детально розкриті в таблиці 4.4. Інтегровані звіти розглядаються як більш цінне джерело інформації для користувачів порівняно зі стандартною фінансовою звітністю. Це пояснюється тим, що користувачам необхідна звітність, яка б надавала повну картину діяльності компанії, охоплюючи не лише фінансові результати, а й стратегічні цілі, операційні процеси та інші нефінансові аспекти. Тобто, користувачі прагнуть розуміти, як різні складові бізнесу взаємодіють між собою [19].

Таблиця 4.4 - Основні складові інтегрованої звітності

№	Складова	Значення
1	Презентація бізнес-моделі компанії	Організаційна структура, засновники, статут, операційні процедури, звітність, профіль діяльності
2	Бізнес-суб'єкт в контексті його місцезнаходження, оцінка ризиків та можливостей	Відкритість і прозорість, що забезпечується інтегрованою звітністю, яка відображає не лише фінансові результати, але й соціальні та екологічні наслідки діяльності компанії, допомагає зміцнити довіру інвесторів, клієнтів та інших стейкхолдерів
3	Стратегічні орієнтири розвитку та шляхи їх досягнення	На основі даних інтегрованої звітності формується нова стратегія, розробляються заходи з управління ризиками та визначаються напрямки зростання
4	Мотиваційні програми та компенсаційні пакети для співробітників	Впровадження процедур внутрішнього контролю для запобігання виникнення помилок у нефінансовій звітності
5	Механізм вимірювання прогресу компанії у досягненні цілей сталого розвитку	Вартість виробництва продукції є визначальним фактором при встановленні ціни
6	Очікування щодо майбутнього	Розробка бізнес-планів, контроль бюджету, проведення експертиз та аналітичних досліджень
7	Дослідження нефінансових результатів діяльності	Впровадження системи індикаторів для моніторингу та оцінки соціального та екологічного впливу бізнесу
8	Система управління процесом створення додаткової вартості	Інноваційні рішення дозволяють підвищити ефективність виробництва

Джерело: сформовано автором на основі даних [б ...14]

Сьогодні ефективність бізнесу визначається не лише економічними показниками, а й рівнем соціальної відповідальності компанії перед суспільством і світом в цілому. Дослідження Global ReputationPulse Study (2010 р.) чітко продемонструвало прямий зв'язок між рівнем соціальної відповідальності компанії та її репутацією. Чим вищий індекс корпоративної соціальної відповідальності, тим краща репутація бізнесу серед лідерів світового ринку.

Останнім часом все більше компаній включають до своїх звітів розділи, присвячені ESG-факторам. Тобто, вони детально описують свої досягнення та вплив на навколишнє середовище, суспільство, а також практику корпоративного управління. Ці звіти, які називають корпоративними звітами з питань сталого розвитку, стали цінним доповненням до традиційної фінансової звітності, оскільки надають інвесторам та іншим зацікавленим сторонам більш повну картину діяльності компанії. Завдяки цій інформації користувачі звітності можуть зрозуміти, як компанія буде відносини зі своїми основними партнерами та інвесторами. Це дозволяє оцінити потенціал компанії до генерування стабільних грошових потоків у перспективі. При цьому важливо розуміти, що людські ресурси є ключовим елементом інтелектуального капіталу компанії [3].

Більшість сучасних дослідників вважають, що нефінансова звітність – це інструмент, який допомагає задовольнити інформаційні потреби різних зацікавлених сторін щодо економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності компанії. Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна

виділити такі основні переваги та недоліки інтегрованої звітності, які представлені на рисунку 4.7.

Переваги впровадження єдиної системи звітності	Недоліки впровадження єдиної системи звітності
<ul style="list-style-type: none"> • Схвалення стейкхолдерами інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність компанії. • Перспективи розвитку компанії, інстиційні аспекти та ризики. • Збір та аналіз нової інформації для оптимізації бізнес-процесів. • Зміцнення довірчих відносин. • Глибше розуміння бізнесу компанії співробітниками. 	<ul style="list-style-type: none"> • Правові ризики, пов'язані з порушенням законодавства у сфері бухгалтерського обліку та звітності. • Потреба в розширеній звітності становить додаткове навантаження на виконавців. • Відсутність ефективних систем обліку у сфері сталого розвитку створює перешкоди для забезпечення точності даних в інтегрованій звітності. • Не всі зацікавлені сторони можуть отримати певну інформацію з одного звіту.

Рисунок 4.7 - Переваги та недоліки реалізації інтегрованої звітності
Джерело: авторська розробка

Сфера нефінансової звітності досить різноманітна і не має чітко встановленої термінології. Найчастіше для таких звітів використовують такі назви як "звіт з корпоративної соціальної відповідальності", який фокусується на впливі компанії на суспільство і довкілля; "соціальний звіт", який акцентує увагу на соціальних аспектах діяльності компанії; "звіт про прогрес", який демонструє досягнення компанії у певних напрямках; та "звіт зі сталого розвитку", який охоплює всі аспекти діяльності компанії, пов'язані зі сталістю. Така різноманітність зумовлена різними поглядами на те, що саме має включати соціальна звітність, і як її слід формувати.

Серед звітів про соціальну відповідальність найчастіше зустрічаються наступні:

- присвячений забезпеченню безпечних умов праці та суворого дотримання законодавства про охорону праці. Інформує персонал про актуальні вимоги та норми безпеки
- присвячений розвитку місцевої громади та відображає конкретні досягнення у вигляді реалізованих програм і проектів;
- відповідають цінностям компанії, яка активно долучається до вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату та охорона здоров'я;
- огляд благодійних проектів, реалізованих компанією;
- екологічний звіт, який детально описує вплив діяльності компанії на довкілля та заходи, вжиті для мінімізації негативних наслідків;
- комплекс соціальних гарантій, що включає заходи з охорони праці, забезпечення безпечних умов праці, медичне страхування, пенсійне забезпечення,

інвестиції в розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації персоналу та загальне покращення добробуту працівників;

- консолідований звіт про витрати на соціальні та екологічні заходи з короткими поясненнями;

- зведений звіт, в якому представлені дані про економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну стійкість;

- звіт про сталий розвиток, що відображає екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності компанії з акцентом на забезпечення сталого майбутнього;

- всебічний звіт про соціальну відповідальність компанії [8].

Систематичне складання нефінансової звітності – це ключовий елемент стратегії сталого розвитку компанії. Він дозволяє не тільки вимірювати та комунікувати свій вплив на суспільство та довкілля, але й створює основу для постійного вдосконалення бізнес-процесів. Регулярна публікація звітів демонструє прозорість та відповідальність компанії перед усіма зацікавленими сторонами.

Інформація, отримана в результаті розробки регламенту, буде незамінною для проведення всебічної оцінки ризиків та можливостей, що відкриваються перед компанією в контексті сталого розвитку (рис. 4.8).

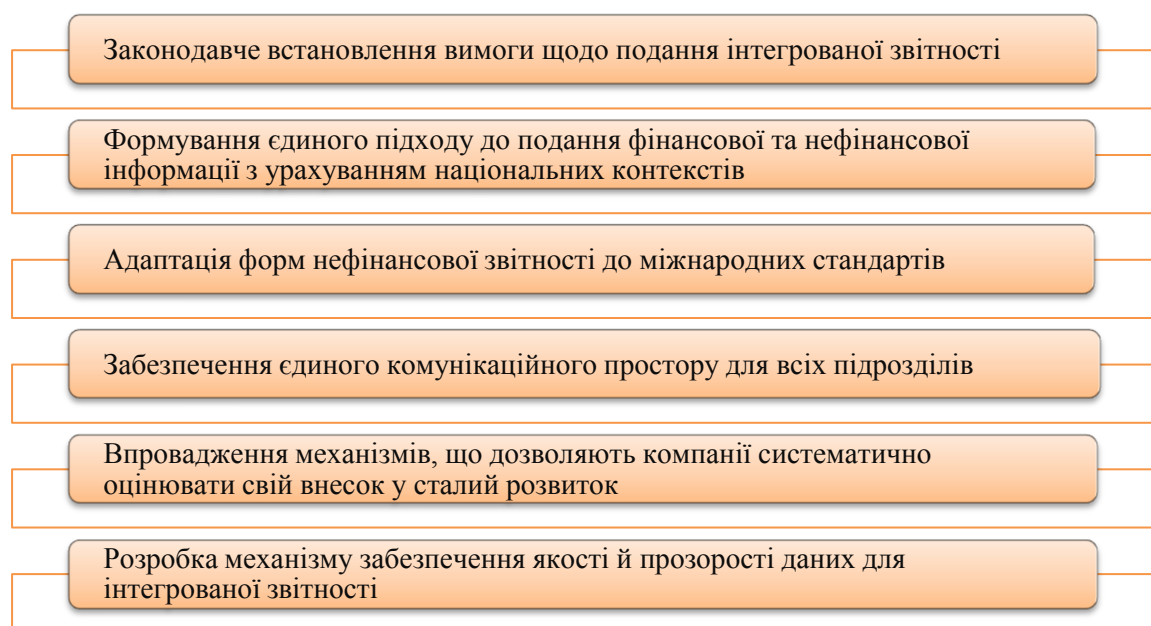


Рисунок 4.8 - Рекомендації з підготовки звіту, який відображає стратегію, управління та результати діяльності будівельної організації у всіх аспектах

Джерело: авторська розробка

Інтегрований звіт надає повну картину діяльності компанії, включаючи її стратегію, фінансові показники та вплив на навколишнє середовище. Цей звіт демонструє, як компанія будує своє майбутнє, враховуючи принципи сталого розвитку.

Аналіз інтегрованої звітності виявив, що вона є багатограним документом, який містить детальний опис діяльності компанії, включаючи її бізнес-модель, зовнішнє середовище, ризики та можливості, стратегічні цілі та шляхи їх досягнення, а також систему корпоративного управління [11].

Інтегрована звітність - це не просто нова глава в бухгалтерському обліку, а справжня революція. Вона вимагає відмовитися від традиційних підходів і прийняти нове, інтегроване мислення. Такий підхід не лише спрощує розуміння діяльності компанії для всіх зацікавлених сторін, але й стає ключовим фактором у створенні довгострокової вартості. Оскільки прозорість і всебічність інформації набирають все більшої ваги, інтегрована звітність безсумнівно стане стандартом майбутнього.

4.3 Особливості КСВ будівельних організацій

Будівництво є рушійною силою економічного зростання, проте його розвиток нерідко супроводжується негативним впливом на довкілля та суспільство. У сучасному світі успіх компанії залежить не тільки від економічних показників, а й від її здатності поєднувати бізнес-інтереси з соціальною відповідальністю. Інвестуючи в сталий розвиток, підприємства не лише забезпечують довготривалий успіх, а й сприяють вирішенню глобальних проблем.

Ефективність впровадження корпоративної соціальної відповідальності у будівельній галузі залишається на етапі розвитку. Вплив зовнішніх чинників, таких як державне регулювання та інституційне середовище, на ефективність КСВ є складним і багатограним. Водночас, внутрішні фактори, пов'язані з управлінням та розвитком компаній, також відіграють важливу роль у досягненні максимальних результатів у сфері КСВ [13].

Незважаючи на те, що міжнародні організації розробили численні принципи та практики корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на стимулювання компаній до розробки стратегій покращення своїх соціальних та екологічних показників, рівень КСВ у багатьох галузях, зокрема в будівництві, залишається недостатнім.

Необхідність нести соціальну відповідальність часто спричиняє значне фінансове навантаження на будівельні підприємства. Такий стан справ підсилюється неокласичною економічною парадигмою, яка визначає максимізацію прибутку як основну мету бізнесу. Внаслідок цього, будь-які відхилення від цієї мети, зокрема, інвестування у соціальні проекти, розглядаються як неефективне використання ресурсів компанії. Розуміючи, що КСВ є не просто благодійністю, а інвестицією в майбутнє, компанії почали формувати більш стратегічний підхід до її реалізації. Вони шукають способи оптимізувати використання ресурсів, спрямованих на соціальні проекти, з метою підвищення ефективності бізнесу та зміцнення своєї репутації.

Для об'єктивної оцінки впливу корпоративної соціальної відповідальності на бізнес-процеси необхідно розробити спеціальну систему зважування. Така система дозволить порівнювати ефективність різних ініціатив КСВ та визначати їхній внесок у загальні результати компанії. Різні підприємства можуть приділяти різну увагу кожному з восьми вимірів корпоративної соціальної відповідальності, формуючи таким чином унікальні стратегії КСВ, спрямовані на задоволення потреб та очікувань своїх стейкхолдерів. Необхідно провести додаткові дослідження, щоб визначити відносну важливість кожного виміру КСВ та розробити єдину глобальну

систему оцінювання, яка дозволить об'єктивно оцінювати ефективність реалізації стратегій КСВ у будівельній галузі [20].

Аналіз наукових публікацій свідчить про зростаючу зацікавленість будівельних компаній до впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Багато підприємств вже досягли певних результатів у цій сфері, і науковці активно розробляють методики для оцінки їхньої діяльності в контексті КСВ. Проаналізуємо результати дослідження динаміки рейтингу провідних українських будівельних компаній, які активно впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності. Вибіркові дані будівельних організацій наведено в таблиці 4.5.

Таблиця 4.5 - Ключові ініціативи будівельних компаній України у сфері корпоративної соціальної відповідальності

Ключові ініціативи	Українська державна будівельна корпорація «Укрбуд»	UDP	KAN Development	КП «Житлоінвестбуд-УКБ»	«ДБК-Житлобуд»	Корпорація «Інтергал-Буд»	Будівельна група «Фундамент»	Stolitsa Group	NOVBUD	Стікон	KADORR Group	GEOS	ПБГ «Ковальська»	(Family Group
Добросовісна бізнес-діяльність	+	+	-	+	+	-	+	+	-	-	+	-	-	-
Робота з кінцевим споживачем	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Екологічна безпека	+	-	-	-	-	-	+	-	+	+	-	-	+	+
Доброчинність і волонтерство	+	+	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+	+	+
Сприяння розвитку місцевих громад	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	+	+
Разом:	5	4	2	4	4	2	5	2	4	4	4	3	4	3

Джерело: авторська розробка

Аналіз даних таблиці свідчить про те, що ефективність корпоративної соціальної відповідальності у будівельній галузі – це складний процес, який вимагає детального дослідження. Отримані результати вказують на необхідність розробки більш цільових заходів для стимулювання будівельних компаній до впровадження КСВ.

Крім того, керівники будівельних компаній отримують детальний звіт про порівняльний аналіз ефективності впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Цей звіт слугує цінним інструментом для виявлення сильних і слабких сторін компанії в контексті КСВ та розробки стратегій для подальшого вдосконалення та підвищення ефективності реалізації соціальних ініціатив.

Оскільки більшість будівельних компаній відчувають фінансовий тиск під час впровадження заходів корпоративної соціальної відповідальності, ми очікуємо, що результати цього дослідження стануть цінним інструментом для інших підприємств галузі. Вони зможуть оцінити поточний рівень ефективності КСВ на місцевому ринку та отримати практичні рекомендації для розробки власної політики і стратегії в цій сфері. Крім того, отримані дані можуть бути корисними для розробки відповідної політики на рівні місцевої влади. Варто зазначити, що інвестиції в екологічні проекти є одним з найбільш перспективних, але водночас і найменш розвинених напрямів КСВ у будівельній галузі. Світовий досвід свідчить про те, що саме екологічні аспекти повинні бути пріоритетними для будівельного бізнесу [5].

Протягом останніх років основні стимули та бар'єри для впровадження корпоративної соціальної відповідальності залишаються практично незмінними. Це пояснюється недостатньою обізнаністю підприємств про переваги КСВ та відсутністю успішних кейсів впровадження цієї політики. Тобто, підприємства готові до змін, але потребують додаткової інформації та підтримки для реалізації програм КСВ.

Більшість українських компаній бачать у впровадженні соціальної відповідальності такі переваги: зниження податкового навантаження, спрощення взаємодії з державними органами та можливість скопіювати успішні практики з-за кордону. Основними бар'єрами для впровадження корпоративної соціальної відповідальності в Україні є фінансові обмеження, високе податкове навантаження, недосконалість законодавства та дефіцит знань та досвіду у цій сфері. Крім того, відсутність належної підтримки з боку держави та громадських організацій ускладнює реалізацію КСВ-ініціатив.

Згідно з дослідженням, 30% українських компаній бачать необхідність у розробці комплексної стратегії розвитку КСВ на державному рівні, а також у проведенні масштабних освітніх кампаній як для споживачів, так і для державних органів. Водночас, менша частина опитаних підприємств виступає за створення спеціалізованих підрозділів з КСВ та збільшення фінансування КСВ-ініціатив [18].

Аналіз рейтингів соціальної відповідальності бізнесу в Україні свідчить, що великі підприємства з фінансового, енергетичного, фармацевтичного та промислового секторів є лідерами у впровадженні практик корпоративної соціальної відповідальності. На відміну від них, будівельні компанії, як правило, мають обмежений досвід у цій сфері або взагалі не надають інформації про свої соціальні ініціативи.

Стратегія КСВ для будівельних компаній розробляється на основі комплексного аналізу наукових досліджень та включає в себе послідовну реалізацію низки взаємопов'язаних заходів:

1. Створення аналітичних матеріалів та рекомендацій щодо впровадження та розвитку КСВ на будівельних підприємствах.

2. Розробка простору для співпраці та обміну досвідом між будівельними компаніями, державними органами та громадськими організаціями з метою просування ідей КСВ.

3. Використання математичних моделей для оцінки того, як загальний рівень корпоративної соціальної відповідальності впливає на загальні показники розвитку будівельних підприємств.

4. Дослідження практичного застосування прогнозів щодо взаємозв'язку між розвитком корпоративної соціальної відповідальності та загальними показниками ефективності будівельних компаній.

5. Розробка алгоритму, який визначить послідовність кроків для досягнення цілей соціальної відповідальності та їх інтеграції в усі сфери діяльності будівельного підприємства.

6. Розробити інструменти та методики, які допоможуть будівельним підприємствам ефективно впроваджувати та розвивати КСВ [9].

Окремі дослідження вказують на те, що соціальна відповідальність відіграє важливу роль у створенні та розвитку соціального капіталу підприємства. Аналізуючи взаємозв'язок між соціальним капіталом та соціальною відповідальністю бізнесу, можна зробити висновок, що саме високий рівень соціального капіталу в суспільстві створює сприятливі умови для розвитку соціальної відповідальності бізнесу (рис. 4.10).

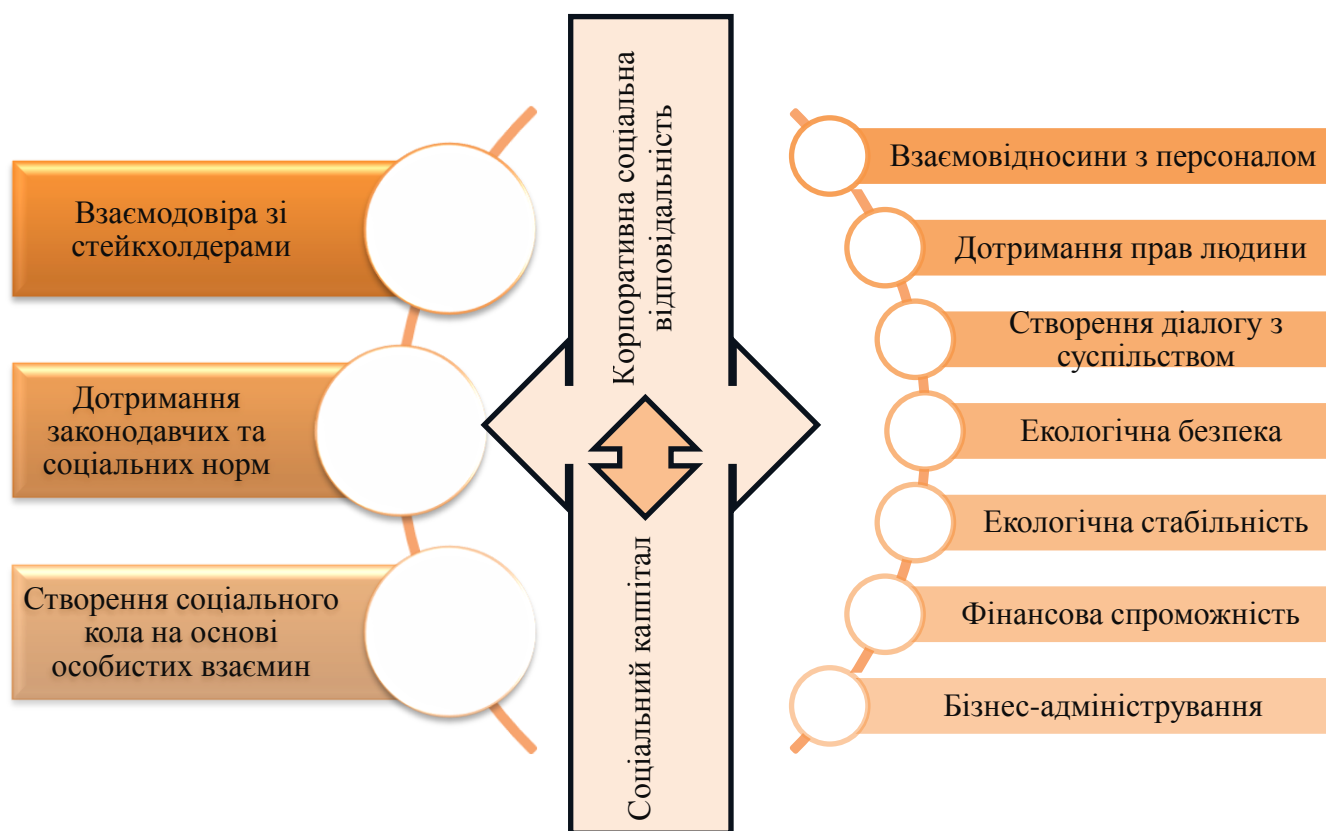


Рисунок 4.9 - Взаємодія соціального капіталу і корпоративної соціальної відповідальності в будівельних організаціях

Джерело: авторська розробка

Дотримання законодавства та соціальних норм є фундаментом для побудови довіри між усіма зацікавленими сторонами. Саме ця довіра сприяє формуванню

міцних соціальних зв'язків, які, в свою чергу, є основою для накопичення соціального капіталу. Наявність соціального капіталу робить співпрацю над впровадженням принципів соціальної відповідальності вигідною для всіх учасників процесу і дозволяє залучати необхідні для цього ресурси.

Соціальна відповідальність, особливо через інституційні реформи, напряду впливає на формування та зростання соціального капіталу підприємства. Модернізація законодавства, що забезпечує захист прав власності, інвесторів та працівників, а також дбає про довкілля, сприяє зміцненню довіри в суспільстві та, як наслідок, збільшенню соціального капіталу підприємства.

Посилення довіри в суспільстві, сприяючи розвитку соціальних мереж, стимулюватиме партнерські відносини між державою, бізнесом та громадськістю. Створення привабливого іміджу компанії як роботодавця позитивно вплине на мотивацію персоналу та сприятиме залученню нових талантів. Інвестиції в соціальну сферу, такі як освіта, охорона здоров'я та екологія, не лише підвищать рівень життя населення, але й зміцнять репутацію компанії як соціально відповідального бізнесу [14].

Розвиток соціальної відповідальності підприємства безпосередньо залежить від економічних механізмів, які визначають, як суспільство отримує користь від цієї діяльності. Водночас, інституційні зміни в цій сфері впливають на формування і використання соціального капіталу підприємства, що потребує глибокого теоретичного обґрунтування.

Соціальна відповідальність передбачає відкритий діалог між бізнесом та суспільством. Звіт про соціальну відповідальність є ключовим інструментом у цьому діалозі, оскільки він дозволяє компанії продемонструвати свої досягнення, а також отримати зворотній зв'язок від зацікавлених сторін. Крім того, звітність забезпечує прозорість та підзвітність, що є основоположними принципами соціальної відповідальності. Регулярне складання звітів дозволяє компанії відстежувати прогрес у реалізації своїх соціальних ініціатив та вносити необхідні корективи.

Соціальна відповідальність у будівництві – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище на всіх етапах будівництва. Це означає не тільки дотримання будівельних норм і стандартів, але й турботу про людей, які працюють на будівництві, про розвиток місцевих громад та збереження природи. Прикладами такої відповідальності є наймання місцевих працівників, підтримка освітніх програм, фінансування соціальних проєктів та впровадження екологічно чистих технологій [8].

Соціальна відповідальність є невід'ємною частиною сучасного будівництва. Вона передбачає постійне вдосконалення виробничих процесів, використання інноваційних технологій та дбайливе ставлення до навколишнього середовища. Будівельні компанії, усвідомлюючи свою роль у суспільстві, беруть активну участь у соціальних ініціативах, підтримують місцеві громади та сприяють розвитку регіону. Збільшення масштабів будівельних проєктів та їх потенціал негативно впливати на соціальні та екологічні системи призводить до посилення вимог до соціальної відповідальності в будівельній галузі. Компанії, що працюють у цій

сфері, мають активно діяти, щоб зменшити негативні наслідки своєї діяльності для працівників, місцевих громад та навколишнього середовища.

Оскільки більшість компаній обирають вільний формат для своїх соціальних звітів, ми пропонуємо почати зі створення нефінансового звіту, визначивши спочатку, хто є основними зацікавленими сторонами компанії. На рис. 4.10 показано, як саме ефективно формувати соціальний звіт, виходячи з інтересів зацікавлених сторін будівельної компанії.

Оновлення законів про державні закупівлі відкрило нові можливості для будівельних компаній, які тепер можуть брати участь у проектах, що фінансуються з державного бюджету. Процес співпраці з державними замовниками відрізняється від роботи з приватними компаніями. Тому важливо окремо вивчати потреби державних установ та публікувати детальні звіти про використання бюджетних коштів, щоб зробити процес закупівель більш прозорим.

Особливу увагу слід приділити колишнім співробітникам підприємства. Вони є важливими стейкхолдерами, оскільки можливість відновлення трудових відносин з ними (особливо актуально для сезонних робіт у будівництві) та прояв соціальної відповідальності щодо пенсіонерів значно підвищують репутацію компанії як привабливого роботодавця.

Ідентифікація інтересів кожної групи зацікавлених сторін є основоположним принципом при підготовці соціального звіту. Ця інформація відображається в структурі звіту, виборі ключових показників та визначенні найефективніших каналів комунікації з кожною групою. Такий індивідуальний підхід дозволяє створити звіт, який буде актуальним і зрозумілим для всіх зацікавлених сторін. Найчастіше соціальні звіти публікуються на веб-сайті компанії у вигляді спеціального розділу, що містить детальну інформацію про соціальну відповідальність бізнесу [17].

Стандартизований звіт є міжнародно визнаним документом, який містить вичерпну інформацію про соціальну відповідальність та стійкий розвиток компанії. Завдяки систематизації внутрішніх та зовнішніх даних, цей звіт є ключовим інструментом для оцінки бізнесу та прийняття стратегічних рішень різними зацікавленими сторонами.

Хоча стратегії соціальної відповідальності не є обов'язковими для бізнесу з юридичної точки зору, вони можуть суттєво підвищити його конкурентоспроможність та довгострокову стабільність завдяки зниженню ризиків та покращенню іміджу компанії. Проекти в будівельній галузі, які не враховують соціальну відповідальність, можуть негативно впливати на здоров'я та добробут людей як протягом будівництва (через шум, пил, перебої в комунальних послугах), так і після його завершення (через зміни в навколишньому середовищі, навантаження на інфраструктуру тощо). Позитивний вплив будівель на добробут людей є беззаперечним, проте існують і ризики, пов'язані з їхнім неправильним проектуванням та будівництвом.

Крім аналізу впливу будівельних проєктів на місцеві громади, необхідно приділити особливу увагу умовам праці робітників. Будівельна галузь є одним з найбільших роботодавців у світі, і тисячі людей залучені до реалізації будівельних проєктів. Тому вкрай важливо розробити та впровадити стратегії соціальної

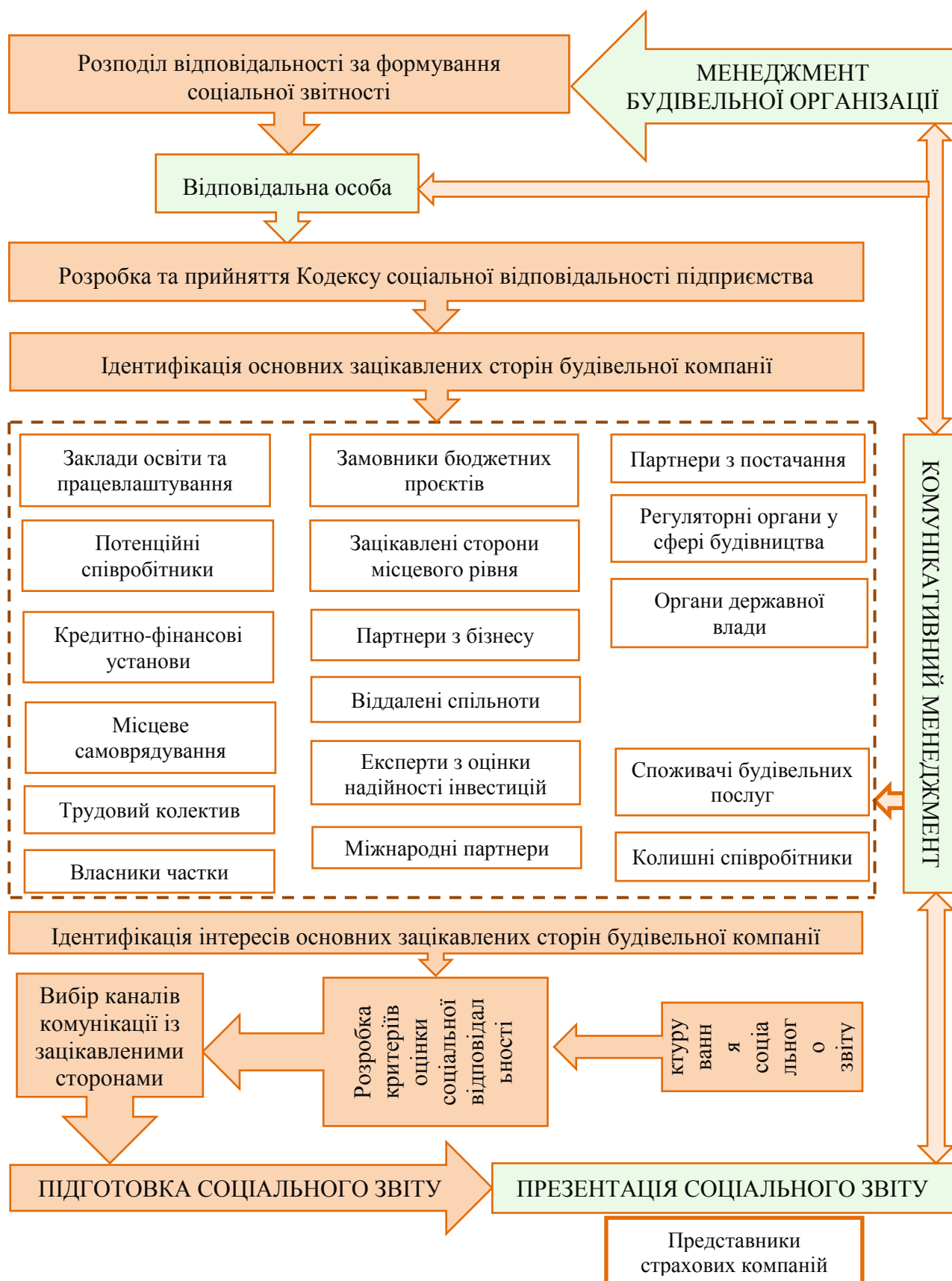


Рисунок 4.10 - Модель формування соціального звіту будівельної компанії з урахуванням інтересів зацікавлених сторін
Джерело: авторська розробка

відповідальності, які забезпечать гідні умови праці для всіх учасників будівельного процесу [8].

Висока конкуренція в будівельній галузі часто призводить до тиску на бізнес, який може виражатися у подовженні робочого дня, зниженні заробітної плати та не завжди безпечних умовах праці. Оскільки будівельні роботи за своєю природою пов'язані з підвищеним ризиком для здоров'я та безпеки працівників, компанії зобов'язані дотримуватися принципів соціальної відповідальності та забезпечувати належні умови праці. Негативний вплив будівельного бізнесу на будь-яку групу людей може завдати серйозної шкоди репутації компанії, призвести до фінансових втрат і навіть судових позовів.

Міжнародний стандарт ISO 26000 є ключовим документом, який встановлює чіткі рамки соціальної відповідальності для будівельних компаній. Він охоплює широкий спектр соціальних аспектів бізнесу і допомагає підприємствам рухатися в напрямку сталого розвитку. Згідно зі стандартом ISO 26000, реалізація стратегії соціальної відповідальності та рух до сталого розвитку мають базуватися на таких фундаментальних принципах: відповідальність за свої дії, забезпечення прозорості у діяльності, дотримання етичних норм, повага до інтересів усіх зацікавлених сторін, підтримка верховенства права, дотримання міжнародних стандартів поведінки та неухильне дотримання прав людини.

Міжнародний стандарт ISO 26000 закликає будівельні компанії дотримуватися законодавства та перевищувати його вимоги, сприяючи сталому розвитку. Цей стандарт сприяє взаєморозумінню щодо соціальної відповідальності в будівельній галузі, враховуючи різноманітність культур та умов.

Будівельні компанії, прагнучи до сталого розвитку, повинні переглянути свої пріоритети, включаючи не лише максимізацію прибутку, а й інвестування в людський капітал та збереження довкілля. Особливу увагу слід приділяти створенню етичних ланцюжків поставок. Для досягнення сталого розвитку будівельна галузь повинна переглянути свої пріоритети та перейти до більш екологічних технологій. Сьогоднішній підхід, який призводить до деградації довкілля, є неефективним та неперспективним. Будівельні компанії повинні брати участь у розробці та впровадженні інноваційних рішень, які дозволять зменшити негативний вплив на природу та покращити якість життя людей [11].

Екологічність у будівництві передбачає комплексний підхід до проектування, будівництва та експлуатації будівель, спрямований на збереження природних ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення якості життя людей. Це включає вибір екологічно чистих матеріалів, застосування енергоефективних рішень, впровадження систем управління відходами та створення комфортних і здорових умов всередині приміщень.

Стійке будівництво – це не лише про захист навколишнього середовища. Воно має глибокий вплив на довготривале економічне та соціальне благополуччя спільнот. Використання екологічних будівельних технологій допомагає зменшити операційні витрати, продовжити термін служби будівель та підвищити вартість нерухомості. Крім того, зелене будівництво створює здоровіші умови для життя та роботи, покращує самопочуття людей та їхню продуктивність, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості життя та зміцненню місцевої економіки.

Зважаючи на постійне зростання міського населення, потреба у сталому будівництві стає все більш актуальною. Це пов'язано з тим, що стале будівництво є ключовим інструментом для подолання таких глобальних проблем, як зміна клімату, вичерпання природних ресурсів та соціальна нерівність. У таблиці 4.6 зібрані ключові аспекти соціальної відповідальності, які мають вирішальне значення для розвитку будівельної галузі [2].

Таблиця 4.6 - Ключові аспекти соціальної відповідальності, які мають вирішальне значення для розвитку будівельної галузі

Ключові аспекти	Значення для розвитку будівельної галузі
Зменшення нерівностей та дискримінації	Забезпечення рівності та різноманітності в будівельній галузі відкриває двері для всіх, створюючи можливості для представників меншин та малозабезпечених груп. Це не лише позитивно впливає на робочу атмосферу та задоволеність працівників, але й сприяє розвитку місцевих громад та економічному зростанню.
Високоякісні проекти будівель і споруд	Вдало спроектовані будівлі та споруди можуть суттєво покращити якість життя людей. Функціональні громадські простори сприяють об'єднанню спільнот, а елементи міського планування, такі як освітлення та доріжки, підвищують безпеку. Індивідуальні будинки, розроблені з урахуванням потреб та стилю життя мешканців, створюють комфортні умови для проживання.
Синергія соціальної відповідальності та будівельного бізнесу	Для досягнення ефективності стратегії соціальної відповідальності мають бути невід'ємною частиною всіх бізнес-процесів будівельної компанії. Кожен співробітник, від керівництва до виконавців, повинен розуміти та підтримувати принципи соціальної відповідальності. Крім того, компанія має демонструвати нульову толерантність до корупції та хабарництва, щоб забезпечити довіру партнерів та клієнтів.
Скорочення викидів вуглецю	Будівництво є одним з основних джерел викидів парникових газів, зокрема вуглекислого газу, який спричиняє зміну клімату. Використання екологічно чистих матеріалів та енергоефективних технологій може значно зменшити вуглецевий слід будівництва та знизити витрати на енергоносії.
Скорочення будівельних відходів	Неналежна утилізація будівельних відходів створює серйозні екологічні та соціальні проблеми. Ефективне управління відходами включає в себе мінімізацію, переробку та утилізацію відходів на офіційних майданчиках. Будівельні компанії можуть отримати ліцензію на перевезення відходів для оптимізації своїх процесів. Дотримання законодавства у сфері управління відходами є обов'язковим для всіх учасників будівельного процесу.
Сприяння розвитку місцевих спільнот	Створення надійних та естетично привабливих громадських просторів може суттєво змінити будівельний бізнес. Інвестуючи в розвиток місцевих територій, компанії не тільки покращують життя мешканців, але й створюють нові можливості для власного зростання.
Вдосконалення трудових умов	Для забезпечення справедливих трудових відносин та підвищення соціальної відповідальності, будівельні компанії повинні надавати своїм працівникам не лише гідну заробітну плату, а й такі пільги, як гнучкий графік, пільговий проїзд та можливості для навчання. Це сприятиме підвищенню лояльності працівників та покращенню іміджу компанії.

Джерело: авторська розробка

Сталий розвиток у будівництві має безліч переваг, які охоплюють широкий спектр напрямків. Серед них можна виділити:

1. Екологічне будівництво має численні переваги для навколишнього середовища. Завдяки використанню екологічно чистих матеріалів та сучасних технологій, воно дозволяє зберегти природні ресурси, знизити рівень забруднення повітря та води, зменшити споживання енергії та зберегти біорізноманіття.

2. Сталий розвиток у будівництві не лише сприяє екологічній чистоті, а й створює комфортніші умови життя для людей. Завдяки зеленим технологіям, приміщення стають більш світлими, повітря чистішим, а зелені насадження доступнішими. Це позитивно впливає на здоров'я мешканців, підвищує їхню працездатність та загальний рівень задоволення життям. Застосування екологічних технологій у будівництві не лише зменшує негативний вплив на довкілля, а й сприяє розвитку місцевих громад. Використання місцевих матеріалів та залучення місцевої робочої сили зміцнює економіку регіону та створює нові робочі місця, підвищуючи соціальну цінність будівельних проєктів.

3. Завдяки впровадженню екологічних технологій та матеріалів, будівельна галузь може досягти значної економічної ефективності, знизивши довгострокові витрати на експлуатацію об'єктів. Крім того, екологічні будівлі є більш привабливими для інвесторів завдяки вищій ринковій вартості. Зростаючий попит на екологічно чисту нерухомість забезпечує стабільний прибуток і створює конкурентні переваги для будівельних компаній.

Хоча сталий розвиток у будівництві має багато переваг, він також супроводжується певними викликами. Одним з найбільших бар'єрів для впровадження екологічних практик є значні початкові інвестиції. Вартість екологічних матеріалів та технологій часто перевищує вартість традиційних методів будівництва, що може відлякувати будівельні компанії. Реалізація проєктів сталого будівництва вимагає значних зусиль щодо координації та співпраці між різноманітними зацікавленими сторонами. Цей процес часто є складним та тривалим через необхідність узгодити численні інтереси. Для успішного переходу будівельної галузі на більш стійкий шлях розвитку необхідно забезпечити підвищення обізнаності про переваги сталого будівництва серед усіх учасників процесу, залучення інвестицій та активну підтримку з боку держави [14].

Екологічні підходи в будівництві не тільки зменшують негативний вплив на довкілля, але й забезпечують довговічність будівель, знижують витрати на енергоспоживання та підвищують комфортність проживання. Завдяки прогресу в цій сфері, такі рішення стають все більш доступними для широкого кола споживачів.

1. Найбільш очевидним кроком до екологічно чистого будівництва є використання натуральних матеріалів. Вибираючи деревину з сертифікованих лісів, еко-бетон та блоки з вовни чи глини, забудовники мінімізують свій екологічний слід. Такі матеріали мають низький вуглецевий слід, оскільки для їх виробництва, транспортування та утилізації витрачається менше енергії та ресурсів. Екологічні матеріали не лише сприяють збереженню навколишнього середовища, але й демонструють довговічність та потребують меншого догляду. Це значно продовжує термін експлуатації будівель та мінімізує кількість будівельних відходів. Інвестуючи

у стійкі матеріали, забудовники підтримують замкнутий цикл виробництва, де ресурси використовуються максимально ефективно та підлягають повторному використанню.

2. Використання пластику в будівництві може стати кроком до екологічно чистого будівництва. Переробляючи пластикові відходи, ми отримуємо міцні та довговічні матеріали, зменшуємо обсяги сміття та зберігаємо природні ресурси. Такі матеріали стійкі до впливу навколишнього середовища та слугуватимуть довгі роки. "Застосування пластику в будівельній галузі сприяє зниженню ваги конструкцій та покращенню теплоізоляційних властивостей будівель. Це, в свою чергу, веде до зменшення енергоспоживання на опалення та кондиціювання, а отже, до скорочення викидів парникових газів. Таким чином, використання пластикових будівельних матеріалів є ефективним способом мінімізації негативного впливу будівництва на навколишнє середовище, сприяючи переходу до більш сталого та циркулярного підходу в будівництві.

3. Перехід на відновлювані джерела енергії на будівельних майданчиках відкриває нові можливості для сталого розвитку. Використання сонячної, вітрової та геотермальної енергії не тільки зменшує викиди, але й знижує витрати на енергоносії та підвищує енергонезалежність будівельних проєктів. Впровадження відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячних панелей, вітрових турбін та геотермальних систем, на будівельних майданчиках відкриває нові можливості для енергоефективності. Завдяки цим технологіям можна суттєво скоротити витрати на електроенергію, забезпечуючи живлення будівельної техніки, інструментів та освітлення. Більш того, інтеграція рішень з відновлюваних джерел енергії в проєкти збірних будівель сприяє підвищенню їхньої енергоефективності протягом всього життєвого циклу, зменшуючи залежність від традиційних джерел енергії та скорочуючи шкідливі викиди в атмосферу. Враховуючи глобальні тенденції до декарбонізації, інтеграція відновлюваних джерел енергії в будівельні проєкти стає ключовим фактором досягнення стійкості та зменшення негативного впливу на довкілля [20].

Щоб успішно реалізувати ідеї соціальної відповідальності, будівельним підприємствам необхідно створити середовище, де кожен працівник розуміє важливість екологічної стійкості та активно долучається до її забезпечення. Багато компаній сьогодні активно сприяють розвитку громади, підтримуючи різноманітні соціальні ініціативи. Зокрема, вони заохочують своїх працівників брати участь у волонтерських проєктах та громадських роботах. Це не лише дозволяє зробити добру справу, але й сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню корпоративного духу.

Отже, соціальна відповідальність у будівництві розвивається за багатьма напрямками, оскільки будівельні компанії, як і інші бізнеси, відіграють важливу роль у житті місцевих спільнот. Відповідальне проектування та будівництво створюють взаємовигідні умови для всіх учасників процесу: працівників, постачальників, споживачів, громад та органів влади, сприяючи розвитку сталого суспільства. При розробці стратегії соціальної відповідальності необхідно враховувати цінності підприємства, очікування його партнерів та потреби спільнот, у яких воно працює, щоб створити дійсно цінний внесок.

4.4 Інформаційне забезпечення КСВ будівельних організацій в умовах цифрової трансформації

Стрімкий розвиток цифрових технологій суттєво впливає на всі сфери національної економіки, спонукаючи підприємства до цифрової трансформації. Цифровізація - це фундаментальний процес, який передбачає безперервне оновлення інформаційних ресурсів, генерацію нових знань та активну інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність усіх суб'єктів економіки. Великі дані, блокчейн, хмарні технології, штучний інтелект та Інтернет речей радикально змінюють бізнес-ландшафт. Саме ці технології забезпечують компаніям нові можливості для зростання, підвищення ефективності та конкурентної переваги. Розвиток цифрової інфраструктури є ключовим фактором для забезпечення ефективної діяльності компаній, що орієнтовані на технології.

Здатність підприємства швидко адаптуватися до технологічних змін, впроваджувати інноваційні цифрові рішення та надавати клієнтам сучасні цифровізовані послуги є ключовим фактором його конкурентоспроможності на ринку. Перехід до цифрових технологій відкриває перед бізнесом широкі можливості: від автоматизації процесів і зниження витрат до розширення географії діяльності та підвищення рівня сервісу для клієнтів. Цифрові рішення допомагають забезпечити безпеку інформації [9].

Серед найважливіших досягнень у сфері цифрової трансформації України можна виділити: заснування Мінцифри та формування потужної законодавчої бази для цифрового розвитку, успішний запуск порталу "Дія" та розширення спектру електронних послуг, розвиток цифрової інфраструктури та електронного довір'я, посилення уваги до цифрової освіти та активну підготовку до інтеграції в європейський цифровий простір.

Оскільки офіційна статистика не встигає за швидкими темпами розвитку цифрової економіки, проведення якісного аналізу її тенденцій є складним завданням, що потребує залучення додаткових джерел інформації. Ситуація з розвитком цифрової економіки на регіональному рівні є значно складнішою, що ускладнює проведення всеосяжної оцінки стану справ в країні в цілому.

Створення єдиного цифрового ринку ЄС стало ключовим кроком у розвитку європейської економіки. Ця ініціатива суттєво спростила транскордонну торгівлю, забезпечила вищий рівень захисту прав споживачів в онлайн-просторі та сприяла підвищенню довіри до електронної комерції. Завдяки єдиному цифровому ринку компанії можуть легше вести бізнес у різних країнах ЄС, а споживачі мають ширший вибір товарів та послуг. Інтеграція в європейський цифровий простір відкриває перед Україною нові можливості для розвитку економіки, залучення інвестицій та створення нових робочих місць. Це стимулюватиме розвиток малого та середнього бізнесу та дозволить брати участь у масштабних європейських проєктах [18].

У 2022 році держава виділила 2,98 млрд грн на продовження масштабного процесу цифрової трансформації країни. Ці кошти будуть використані для подальшої автоматизації та оцифрування таких важливих сфер, як охорона здоров'я, соціальний захист, освіта та адміністративні послуги. Зокрема, передбачається

розширення мережі центрів надання адмінпослуг, розвиток порталу "Дія" та реалізація Національної програми з інформатизації. Пріоритетними напрямками фінансування цифрової трансформації в 2022 році стали Національна програма з інформатизації (26%) та розвиток ІТ-проектів (22%). Значні кошти також було виділено на інтернетизацію сільської місцевості (18%) та підготовку до перепису населення (14%), рис. 4.11.

Військові дії стали рушійною силою для трансформації ІТ-ринку, що призвело до його стрімкого розвитку. Держава, за допомогою плану United 24, активно працює над тим, щоб пришвидшити цифровізацію та відновити економіку країни, незважаючи на війну. Розроблений план передбачає поетапну цифровізацію країни: першочергові завдання на 2022 рік, відновлення критичної інфраструктури у 2023-2025 роках та масштабну модернізацію цифрових систем до 2032 року [11].

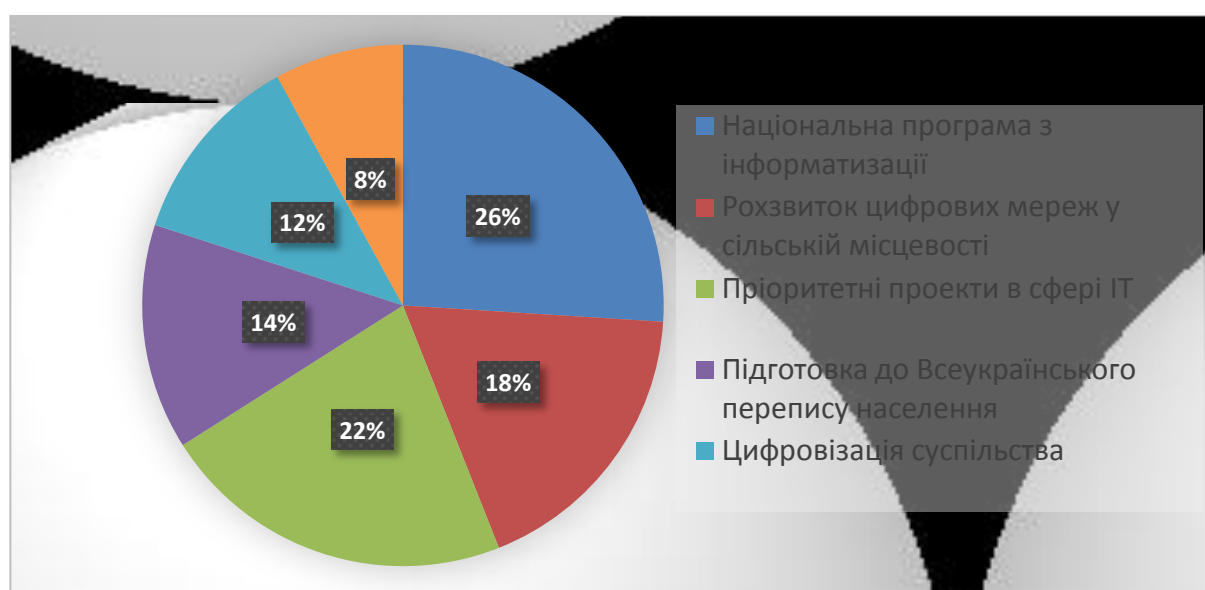


Рисунок 4.11 - Структура інвестицій у цифрову трансформацію української економіки за 2022 рік

Джерело: сформовано автором на основі даних [18]

Для цифрової відбудови та розвитку до 2025 року передбачено бюджет у розмірі 69,2 млрд грн. Ці кошти будуть спрямовані на стимулювання цифрової економіки, відновлення пошкодженої ІТ-інфраструктури, розширення мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), перехід державних інформаційних ресурсів у хмарні середовища, розвиток публічних електронних реєстрів та інші важливі напрямки (рис. 4.12).

Інвестиції в ІТ-стартапи, освіту та залучення іноземних компаній пришвидшать розвиток цифрової економіки та збільшать частку ІТ-послуг у ВВП країни. Відновлення та модернізація цифрової інфраструктури стане потужним інструментом для відновлення пошкодженої війною інфраструктури та забезпечення рівномірного розвитку всіх регіонів країни. "Планується розробити комплексну стратегію переходу державних інформаційних ресурсів до хмарних технологій.



Рисунок 4.12 - Інвестиції в цифрову модернізацію України на 2022-2025 рр. (в млрд. грн.)

Джерело: сформовано автором на основі даних [13]

Це передбачає створення сучасної хмарної інфраструктури в Україні, яка забезпечить безпечне та ефективне зберігання та обробку даних. Крім того, будуть посилені заходи кібербезпеки для захисту державних інформаційних систем від кіберзагроз [13].

У сучасному світі концепція держави загального добробуту все більше інтегрується з глобальними трендами розвитку людського потенціалу та капіталу. Сприяння цим процесам стало одним з ключових завдань міжнародного співтовариства. Попри існуючий потенціал, в Україні корпоративна соціальна відповідальність залишається поки що прерогативою окремих лідерів думок у бізнес-середовищі.

Останнім часом на перший план виходять питання ефективного та безпечного розвитку людства, збереження природи, соціального захисту працівників, екологізації виробництва та, особливо, інформатизації всіх сфер життя. Ці виклики об'єднані концепцією сталого розвитку, яка спрямована на забезпечення балансу між економічним зростанням, соціальним прогресом та охороною довкілля.

На глобальному рівні існує гостра потреба в розробці ефективних механізмів передачі знань про сталий розвиток, що дозволить сформуванню нової парадигми економічного зростання, засновану на етичних принципах. На нашу думку, ефективним способом вирішення цього питання є впровадження додаткових функціональних модулів в існуючі корпоративні інформаційні системи. Паралельно з цим, перспективним напрямком є розробка нових, спрощених інформаційних систем, спеціально розроблених для підприємств малого та середнього бізнесу з можливістю використання на мобільних пристроях [19].

Сьогодні науковці з різних галузей активно вивчають виклики, пов'язані з впровадженням цифрових технологій в українську економіку. Дослідження охоплюють широкий спектр питань, від макроекономічних трендів до мікрорівневих процесів та навіть розробки кібернетичних моделей. Це цілком логічно, враховуючи

загальноєвропейські тренди та пріоритети, які відображені в українській стратегії цифрової трансформації. Як зазначається в Концепції, основні зусилля будуть зосереджені на таких сферах, як електронна демократія, охорона здоров'я, освіта та інші, що відповідає загальноєвропейським цілям цифрової трансформації.

Трансформаційні процеси, пов'язані з цифровізацією, вимагають особливої уваги до питань безпеки даних. Кібербезпека повинна бути невід'ємною частиною будь-якої корпоративної системи соціальної відповідальності. Це питання вимагає глибокого аналізу, який врахує всі можливі негативні наслідки цифрової трансформації для різних бізнес-процесів, включаючи загрози, що виникають внаслідок ІТ-модернізації.

Швидкий розвиток цифрових технологій провокує революційні зміни у всіх аспектах бізнесу, що, у свою чергу, вимагає розробки нових підходів до ведення діяльності. Особливістю корпоративної соціальної відповідальності є добровільне прийняття компаніями додаткових зобов'язань щодо поліпшення соціальних умов та підвищення рівня життя своїх співробітників та суспільства в цілому [10].

Інтернет та мобільний зв'язок перетворилися на фундаментальні інструменти сучасного бізнесу. Їхня роль особливо зросла під час пандемії COVID-19, коли вони забезпечили безперервність бізнес-процесів та стали основою для виживання світової економіки. Під тиском глобальних трендів, Україна, як і інші країни, активно впроваджує цифрові трансформації. Це стосується не лише бізнес-середовища, а й державного управління. Формуються нові канали комунікації між державою, бізнесом та суспільством. ХХІ століття характеризується переходом до мережевої цивілізації, що вимагає нових форматів взаємодії та бізнес-моделей. Ці процеси відповідають глобальним трендам "Індустрії 4.0" [10].

Глобальний тренд цифрової трансформації економіки стимулює розвиток інфраструктури. Україна, незважаючи на відставання в деяких аспектах, демонструє значний потенціал у сфері інтернет-торгівлі. Для повноцінного розвитку віртуальної економіки в нашій країні необхідне подальше вдосконалення інфраструктури електронного бізнесу, правового забезпечення та соціального захисту. Зростаючий попит споживачів на онлайн-покупки стимулює розвиток українського ринку електронної комерції, який пропонує все більш широкий асортимент товарів та послуг, а також прагне зробити онлайн-шопінг ще доступнішим та зручнішим.

Для успішного розвитку в умовах цифрової трансформації та дотримання принципів сталого розвитку, підприємствам необхідно забезпечити своїх працівників сучасними інструментами навчання та розвитку. Додавання спеціального модулю до корпоративної інформаційної системи дозволить ефективно доносити до персоналу основні положення концепції сталого розвитку, підвищувати їхню кваліфікацію та оцінювати, наскільки успішно вони застосовують отримані знання у своїй роботі. Функціонування цього модуля в єдиному інформаційному просторі компанії забезпечить синхронізацію дій всіх підрозділів та підвищить загальну ефективність управління [8].

Сьогоднішній підхід до управління компаніями формується на основі двох ключових принципів: забезпечення сталого розвитку та широкого впровадження інформаційних технологій у всі управлінські процеси. Це означає, що сучасні компанії прагнуть не лише до економічного успіху, а й до гармонійного розвитку з

навколишнім середовищем та суспільством, а також до ефективного використання інформаційних систем для прийняття рішень та управління бізнес-процесами.

Ідея цифрової модернізації виробництва знайшла своє відображення в моделі "Смарт-фабрики". Саме ця концепція лягла в основу "Індустрії 4.0", яка характеризується широким застосуванням цифрових технологій та появою кіберсистем. На рис. 4.13 представлено порівняльний аналіз категорій, що характеризують ступінь цифрової зрілості економічної системи.

Глобальна економіка переживає період масштабної цифрової трансформації. Результати дослідження ESG, проведеного серед тисячі компаній, показали, що рівень готовності до цифрових трансформацій суттєво відрізняється між підприємствами. Усі учасники були класифіковані за чотирма групами зрілості.

За дослідженнями науковців, переважна більшість компаній (83%) або вже завершили цифрову трансформацію, або активно рухаються в цьому напрямку, впроваджуючи сучасні IT-рішення. Лише 12% підприємств використовують застарілі технології, які не відповідають сучасним вимогам. Результати опитування також підтверджують, що 71% респондентів вважають цифрові технології ключовим фактором для подальшого зростання їх бізнесу. Більшість компаній, що впровадили IT-трансформації, відзначають зростання прибутковості в найближчому майбутньому, рис. 4.13.

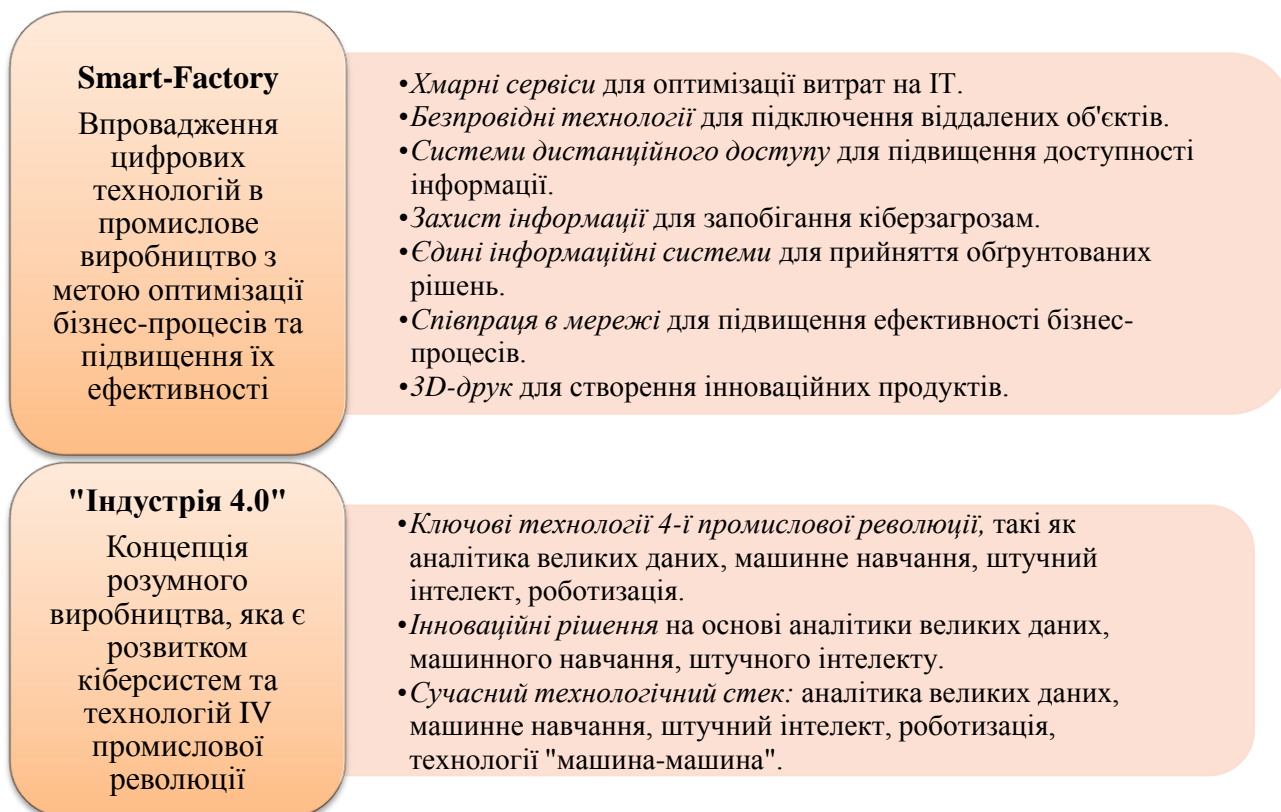


Рисунок 4.13 - Підходи до цифрової трансформації компанії

Джерело: авторська розробка

В українській будівельній галузі існує значний розрив між бажаним та реальним рівнем цифрової трансформації. Переважна більшість підприємств не досягла високих показників у цьому напрямку. Аналізуючи особливості

функціонування підприємств сфери будівництва, ми виділили ключові напрямки для цифровізації, які представлені на рисунку 4.14.

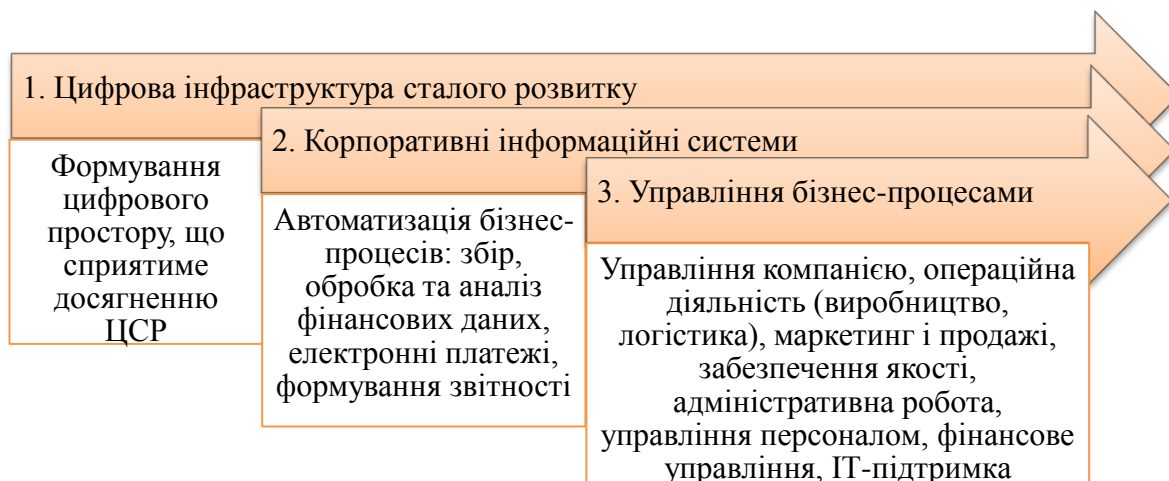


Рисунок 4.14 - Модель інформаційної системи з урахуванням принципів КСВ
Джерело: авторська розробка

Групування об'єктів трансформації базується на дослідженні Томаса Месенбурга, який виділив три основні складові цифрової економіки: розвинену ІТ-інфраструктуру, автоматизацію бізнес-процесів та електронну комерцію. Саме ці складові були взяті за основу для класифікації об'єктів.

ІТ-сектор, завдяки своїй здатності підтримувати стабільність та забезпечувати зростання навіть в умовах кризи, може відігравати ключову роль у зміцненні економіки. Дослідження «Індекс КСВ 2023», проведене спільно CSRUkraine та ThePage, показало, що ІТ-компанії демонструють високий рівень стійкості під час війни. Серед 30 компаній, які взяли участь у дослідженні, 10 були представниками ІТ-сектору. Ці результати підтверджують, що ІТ-галузь може не лише сприяти відновленню економіки, але й зробити її більш стійкою до зовнішніх потрясінь [2].

Будівельна галузь активно долучається до загальнодержавного процесу цифрової трансформації, що сприяє її розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Цифрова трансформація – це виклик, який стоїть перед усіма учасниками будівельного ринку, від великих холдингів до невеликих бригад. «Будівельний сектор України має рухатися в напрямку впровадження сучасних технологій та екологічних стандартів. Це передбачає активне використання енергоефективних рішень, відновлюваних джерел енергії та екологічно чистих матеріалів, що відповідають світовим трендам і сприяють досягненню високих соціально-економічних результатів.

Швидкий розвиток та масштабне застосування BIM-технології на всіх етапах життєвого циклу будівельних проєктів є ключовим завданням на сьогоднішній день. BIM-технологія забезпечує комплексне управління інформацією про об'єкт будівництва на всіх етапах його життєвого циклу, від початкової концепції до демонтажу. Ця технологія дозволяє створювати детальні віртуальні моделі, які використовуються архітекторами, інженерами та конструкторами для візуалізації,

аналізу та симуляції всіх аспектів проекту, що значно підвищує ефективність та якість будівництва. Це дозволяє нам заздалегідь виявити можливі ризики, пов'язані з проектуванням, будівництвом або експлуатацією. Завдяки BIM-технологіям з'являються нові можливості для наукових досліджень та розробки інноваційних проектів у будівництві. Ці технології надають потужний інструментарій для вибору найефективніших та раціональних архітектурно-конструктивних рішень [11].

Створення інформаційного та методологічного базису є необхідною умовою для сталого розвитку будівельної галузі в епоху цифрової трансформації. Інтеграція з концепціями Industry 4.0, Smart Cities та Digital Twins допоможе галузі досягти нових висот.

Штучний інтелект знаходить широке застосування в будівництві, особливо в таких сферах, як автоматизація мулярних робіт та управління автономними машинами, що виконують будівельні завдання без участі людини. Завдяки збору та аналізу даних з датчиків, що підключені до мережі, та хмарного сховища, штучний інтелект забезпечує постійний моніторинг будівельного процесу. На основі отриманої інформації він виявляє потенційні ризики, прогнозує майбутні результати та пропонує оптимальні рішення для всіх учасників проекту: інвесторів, підрядників, замовників, керівництва проекту та безпосередньо будівельних бригад.

Поширення цифрових інструментів управління будівництвом на всю територію країни, що дозволяє ефективно координувати роботи між центральним офісом, проектними організаціями та будівельними майданчиками за допомогою хмарних технологій та цифрового моделювання. Цифрові будівельні платформи слугують яскравим прикладом того, як технології можуть оптимізувати взаємодію між державою та бізнесом у будівельній галузі. Завдяки цим платформам, учасники ринку можуть ефективно співпрацювати, обмінюватися знаннями та досвідом, що сприяє розвитку синергії та загального прогресу сектору [8].

Хоча розвинені країни вже активно використовують "зелене" будівництво для відродження своїх економік та створення нових ринків, в Україні цей напрямок перебуває на початковій стадії. Експерти оцінюють, що для досягнення значних результатів у цій сфері та успішного впровадження "зелених" технологій в будівництві може знадобитися понад десять років. Оцінюючи масштаби післявоєнної відбудови, ми не можемо не враховувати перспективи зеленого енергоощадного будівництва. Воно є ключовим напрямком розвитку будівельної галузі, оскільки дозволяє зберегти природні ресурси України, які й так зазнали значних збитків внаслідок війни.

Будівельна галузь стикається з дефіцитом досвідчених робітників, що призводить до зростання вартості праці. Для вирішення цієї проблеми необхідно активізувати підготовку нових спеціалістів, одночасно розвиваючи цифрові компетенції як у молодих фахівців, так і в досвідчених будівельників. Це дозволить адаптувати будівельну індустрію до вимог сучасного інформаційного суспільства. Настання ери цифрових технологій потребує від працівників кардинальної зміни набору компетенцій. Вони повинні бути готові до постійного оновлення знань та навичок. Зважаючи на те, що сучасні технології розвиваються швидше, ніж здатні адаптуватися до них навчальні заклади, програми безперервного навчання,

спрямовані на розвиток цифрової грамотності та практичного застосування нових знань,

Автоматизація та роботизація у будівельній галузі охоплюють весь процес будівництва – від виробництва будівельних матеріалів до зведення складних інженерних систем. На будівельних майданчиках все частіше можна зустріти роботів, які виконують різноманітні завдання: від кладки цегли та заливання бетону до проведення складних інженерних розрахунків, прокладання тунелів та земляних робіт. Завдяки робототехніці якість і швидкість будівництва виходять на новий рівень. Роботи, позбавлені людського фактора, забезпечують стабільну високу якість виконання робіт протягом тривалого часу. За оцінками експертів, потенціал автоматизації в будівництві становить близько 50%. Роботи здатні взяти на себе монотонні та небезпечні процеси, такі як мурування та зварювальні роботи, підвищуючи безпеку та ефективність будівництва [18].

Концепція "розумних будинків" базується на використанні Інтернету речей (IoT) для створення інтелектуальних житлових просторів. Різноманітні пристрої, підключені до єдиної мережі, збирають та обробляють дані про навколишнє середовище, дозволяючи автоматизувати управління освітленням, опаленням, безпекою та іншими системами життєзабезпечення.

Розвиток технологій автоматизації та інформаційних систем вимагає нового підходу до будівництва. Сучасні будівлі мають бути інтегровані в єдину цифрову екосистему, що включає в себе різноманітні системи управління, збору та обробки даних. Це дозволить створювати розумні будинки, які не тільки забезпечують комфорт та безпеку мешканців, але й ефективно взаємодіють з міським середовищем. Будівництво цілих мікрорайонів та міст, складених з розумних будівель, стане новим етапом у розвитку містобудування, дозволяючи створювати міста майбутнього з високим рівнем комфорту та ефективності.

3D друк перетворює будівництво: ми отримуємо унікальну можливість створювати індивідуальні конструкції, прискорювати процес зведення будівель та знижувати залежність від ручної праці. Замість традиційних матеріалів, таких як цегла та розчин, 3D принтери використовують бетон, дозволяючи створювати складні об'єкти будь-якої форми. Технологія тривимірного друку бетонних конструкцій демонструє стрімкий розвиток. Її ефективність підтверджена численними проектами, серед яких будівництво житлових будинків, мостів та навіть хмарочосів. Більш того, ця технологія дозволяє створювати складні нестандартні елементи та деталі,

Будівельна індустрія потребує переосмислення традиційних підходів та активного впровадження інноваційних матеріалів, що відповідають викликам сьогодення. У сучасному світі, де пріоритетами є збереження ресурсів та підвищення ефективності виробництва, будівельна галузь активно розвивається. Вчені та інженери створюють нові, високопродуктивні матеріали, які не лише забезпечують довговічність споруд, але й сприяють економії ресурсів та пришвидшенню будівельних процесів. Одним із перспективних напрямків є використання матеріалів з наночастинками, що дозволяє досягти нових рівнів міцності, теплоізоляції та інших важливих характеристик [2].

Сучасні реалії підштовхують будівельну галузь до переходу на якісно новий рівень розвитку. Це вимагає не лише визнання існуючих проблем, але й активного пошуку та впровадження інноваційних рішень, які дозволять ефективно вирішувати ці проблеми. Саме тому ми вважаємо, що ключовим мотивом для впровадження цифрових технологій у будівництві є:

- забезпечення фінансової стійкості підприємства для забезпечення його довгострокового розвитку та виконання зобов'язань перед усіма стейкхолдерами;
- глобалізація посилює очікування стейкхолдерів щодо якості продукції, що спонукає компанії до постійного вдосконалення своїх виробничих процесів;
- потреба в підвищенні здатності підприємств успішно конкурувати з іншими компаніями на всіх ринках їхньої діяльності;
- спрямування зусиль на впровадження європейських стандартів у виробництво як невід'ємної складової євроінтеграційного курсу України;
- створення безпечного середовища для ведення бізнесу.

Швидкий розвиток технологій призвів до появи Індустрії 5.0, яка викликала гострі дискусії щодо її відмінностей від Індустрії 4.0. Хоча обидві парадигми базуються на концепції розумної фабрики, Індустрія 5.0 ставить під питання пріоритети та цілі виробництва, додаючи до них соціальні та екологічні аспекти. Індустрія 5.0 є логічним продовженням Індустрії 4.0, але з більшим акцентом на соціальних та екологічних аспектах. Ця нова промислова революція прагне поєднати передові технології з людським фактором, розширюючи можливості співпраці між людьми і машинами.

Крім того, Індустрія 5.0 ставить за мету створити більш гнучкі виробничі процеси, які будуть мати мінімальний негативний вплив на довкілля. Оптимізація виробничих процесів, хоча й підвищила ефективність, поставила під питання роль людини в багатьох сферах. П'ята промислова революція повинна змістити фокус на людиноцентричний підхід, створюючи робочі місця, які відповідають потребам і можливостям працівників.

Індустрія 5.0 – це не просто нова версія Індустрії 4.0, а її доповнення, яке ставить акцент на стійкості та соціальній відповідальності. Нова парадигма враховує не лише економічні та технологічні фактори, але й екологічні аспекти, що стануть ключовими при виборі місця для виробництва в майбутній Європі.

Промисловість 5.0 перетворює працівника з ресурсу на актив. Компанії інвестують у розвиток своїх співробітників, розуміючи, що їхні знання та вміння є ключовим фактором успіху. Це партнерство, де обидві сторони виграють, і де технології слугують інструментом для розкриття людського потенціалу. Розвиток індустрії 5.0 супроводжується трансформацією ролі працівника. Автоматизація виробництва та використання роботів вимагають від людей нових навичок і компетенцій. Компанії будують корпоративну культуру, засновану на інноваціях та постійному навчанні, що дозволяє працівникам ефективно взаємодіяти з розумними машинами та досягати нових висот [5].

Ключовим елементом Індустрії 5.0 стане гармонійна співпраця людини і машини. Роботи, навчаючись на прикладі людей, візьмуть на себе рутинні та небезпечні завдання, дозволяючи людям зосередитися на творчих та

інтелектуальних аспектах виробництва. Об'єднання людського інтелекту з можливостями розумних машин відкриває нові горизонти продуктивності. Перехід до п'ятої промислової революції відбудеться тоді, коли інтелектуальні пристрої, системи та автоматизовані рішення, такі як роботи, повністю інтегруються в наше фізичне середовище.

Ключовим аспектом Індустрії 5.0 є застосування передових технологій, зокрема edge computing, digital twins, ІоЕ, аналітики великих даних, коботів, 6G та блокчейну. Поєднання цих технологій з когнітивними можливостями відкриває нові перспективи для підвищення продуктивності виробництва та задоволення зростаючого попиту на індивідуальні продукти. Завдяки передовим технологіям Industry 5.0, автоматизація стає доступною для всіх. Розумні машини, розроблені для співпраці з людьми, дозволяють навіть малим підприємствам підвищити свою продуктивність, не вимагаючи значних інвестицій та ресурсів [5].

Ключовою ідеєю п'ятої промислової революції є концепція Інтернету всього (ІоЕ). Це об'єднання різних технологій та підходів з метою створення інтегрованої цифрової екосистеми, де всі пристрої, системи та процеси взаємодіють між собою в режимі реального часу. ІоЕ дозволяє досягти вищого рівня автоматизації, ефективності та інтелекту в виробництві та інших сферах. "Індустрія 5.0 виводить Інтернет речей (ІоТ) на новий рівень, створюючи Інтернет усього (ІоЕ). Це означає, що крім фізичних об'єктів, до мережі підключаються люди, різноманітні процеси та інтелектуальні системи, утворюючи єдину взаємодіючу екосистему. У цій мережі пристрої, люди та системи можуть безперервно обмінюватися інформацією.

Завдяки ІоЕ, Індустрія 5.0 відкриває шлях до більш ефективних та інноваційних рішень. Штучний інтелект, аналітика даних та інші передові технології дозволяють глибоко аналізувати інформацію, розуміти контекст і приймати рішення, які раніше були недоступні. Індустрія 5.0, завдяки Інтернету речей (ІоТ), відкриває нові можливості для реалізації інноваційних рішень, таких як інтелектуальні міста, автономний транспорт та розумні фабрики. Наприклад, в інтелектуальному місті системи управління рухом можуть взаємодіяти з автомобілями та пішоходами в режимі реального часу, аналізувати дані з численних сенсорів та оптимізувати транспортні потоки, забезпечуючи безпеку та комфорт для всіх учасників [8].

Як уже згадувалося, згідно з Європейською комісією, успішна п'ята промислова революція можлива лише за умови збалансованого впровадження трьох ключових компонентів: гнучкості виробництва, орієнтації на людину та сталого розвитку. Виходячи з цих критеріїв, технології, що використовуються як в Індустрії 4.0, так і в Індустрії 5.0, можуть бути класифіковані за своєю основною метою, як це продемонстровано в таблиці 4.7.

Перехід до Індустрії 5.0 супроводжується низкою складних завдань, пов'язаних з модернізацією виробничих процесів та ланцюгів постачання. Зокрема, необхідно вирішити питання глибокої інтеграції систем, забезпечення кібербезпеки та масштабування виробництва для задоволення зростаючих потреб ринку.

Інформаційне забезпечення цифровізації корпоративної соціальної відповідальності охоплює як традиційну фінансову звітність, так і нові форми нефінансової звітності.

Таблиця 4.7- Нові технологічні тренди, що формують Індустрію 4.0 та 5.0

Напрямок		Індустрія 4.0	Індустрія 5.0
Гнучкість	Технології	Інноваційні технології, цифрова трансформація, інтелектуальні рішення, інформаційні ресурси	Інтернет речей, сучасна робототехніка, штучний розум, людино-машинні системи
	Основні каталізатори	Оптимізація виробничих процесів	Створення умов для життя майбутніх поколінь
	Управління потоками	Оцифровані та інтегровані	Комплексні рішення, адаптовані до місцевих особливостей
Орієнтація на людину	Вплив людини	Оптимізація робочих процесів шляхом автоматизації	Створення умов для розкриття творчих здібностей та повноцінної реалізації особистості
	Благополуччя персоналу	Не є першочерговим	Орієнтація на задоволеність персоналу
Стійкий розвиток	Виробництво	Масовий продукт, що відповідає встановленим нормам та вимогам	Спрямовані пропозиції, які враховують індивідуальні потреби клієнтів
	Соціально відповідальний розвиток	Не є першочерговим	Орієнтація на сталість і соціальну справедливість

Джерело: сформовано автором на основі даних [5; 8]

Однак, значна частина інформації, необхідної для цифрової трансформації КСВ, не підпадає під облікові стандарти. Це ускладнює пряме порівняння такої інформації з регламентованою звітністю та вимагає додаткових процедур верифікації її достовірності. Контекст Індустрії 5.0 матиме безпосередній вплив на бізнес-моделі міжнародних компаній, особливо тих, що працюють у високотехнологічних секторах. Цифрова трансформація, яка є невід'ємною частиною Індустрії 5.0, принесе значні зміни у функціонування таких підприємств.

Цифрова трансформація стала невід'ємною частиною успішного бізнесу в сучасному світі, особливо в умовах глобальних криз, таких як пандемія та війна. Вона є ключем до стійкості, розвитку та конкурентоспроможності компаній, допомагаючи оптимізувати процеси та вирішувати складні завдання.

Правильно підібрані цифрові інструменти дозволяють компаніям не тільки автоматизувати процеси та оптимізувати ресурси, але й збільшити обсяги продажів. Однак, для успішної цифрової трансформації необхідно ретельно проаналізувати всі аспекти цього процесу та обрати ті інструменти, які найбільш відповідають потребам бізнесу.

Успішна цифрова трансформація в Україні можлива лише за умови тісної співпраці між лідерами галузей, урядовими органами та навчальними закладами. Створення сприятливих умов для цифрової модернізації бізнесу є спільним завданням, яке вимагає активної участі всіх зацікавлених сторін. Надзвичайно важливо розвивати партнерські відносини з міжнародними організаціями, які спеціалізуються на цифровій трансформації. Співпраця з такими партнерами відкриває перед нами безліч можливостей, зокрема: доступ до інноваційних технологій, фінансову підтримку для реалізації наших проектів та цінну експертизу

фахівців світового рівня. Це дозволить нам пришвидшити процес цифрової трансформації та досягти більш амбітних цілей.

Швидкий розвиток технологій та зростаючі вимоги суспільства спонукають будівельну галузь до постійного пошуку нових, більш ефективних та інноваційних рішень. Впровадження інноваційних проектів, які базуються на сучасних технологіях, нових матеріалах та ефективному управлінні інвестиціями, стає запорукою успіху на ринку будівництва. Саме тому все більше будівельних компаній роблять ставку на цифровізацію своїх процесів, що дозволяє оптимізувати проекти, підвищити їхню якість та скоротити терміни будівництва.

Для забезпечення економічного зростання необхідно постійно вдосконалювати будівельну галузь, шукаючи нові матеріали та технології, що дозволять знизити витрати на будівництво. Автоматизація будівельних процесів за допомогою цифрових технологій не лише підвищує ефективність та прозорість, а й суттєво зменшує можливості для корупційних діянь. Це, в свою чергу, позитивно впливає на якість споруджуваних об'єктів та сприяє зростанню довіри громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування.

Оцінюючи поточні тенденції в будівельній галузі України, стає очевидним, що цифрова трансформація є незворотнім процесом. Впровадження інноваційних технологій і матеріалів відкриває нові можливості для підвищення ефективності виробництва, якості будівельних робіт та, як наслідок, конкурентоспроможності українських будівельних компаній на міжнародному ринку. Це, в свою чергу, сприятиме загальному економічному та соціальному розвитку країни.

Література до розділу 4

1. Ареф'єва О., Коваленко Н. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2022. Випуск 14(28). doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02
2. Безверхий К.В. Економічна сутність поняття «нефінансова звітність»/ *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*Е. 2017. № 1–2. С. 23–34.
3. Букреева Д.С., Денисенко К.В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52> (дата звернення: 09.08.2024)
4. Вахрушева О.Б., Хахонова Н.Н. Оцінка ефективності корпоративної соціальної відповідальності. *Інтелект. Інновації. Інвестиції*. 2022. №3. С.20-27.
5. Гудзь О.Є., Петькун С.М. Соціальна відповідальність бізнесу в цифровій державі: нові ціннісні орієнтири в поствоєнних умовах. *Наукові перспективи*. 2023. №7(37). С. 140-153. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-140-153](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-140-153) (дата звернення: 09.08.2024)

6. Євсєєва О., Підпригора І., Ковальова Д. Формалізація показників нефінансової звітності на основі даних обліково-аналітичного забезпечення підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 207–212

7. Залізнюк В.П., Сафонік Н.П., Кая А.С. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності у сфері вітчизняного та міжнародного бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Випуск № 6(86). С. 80-86. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-16>

8. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 56-64.

9. Модель КСВ для компаній під час війни. URL: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlyakompaniy-pid-chas-viyni/> (дата звернення: 09.08.2024)

10. Мусіна Л.А., Кваша Т.К., Коваленко О.В. Оцінка результативності політики України на шляху до сталого розвитку за даними міжнародних рейтингів. *Наука, технології, інновації*. №4(24) 2022, с. 3-19.

11. Нефінансова звітність за стандартом GRI у світі та Україні URL: <http://www.bakertilly.ua/news/id1129> (дата звернення: 09.08.2024)

12. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю. Управління внутрішньою соціальною відповідальністю підприємства: суть та ефективність реалізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 458-465. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-465-471> (дата звернення: 09.08.2024)

13. Романюк М.Д., Романюк Т.М. Соціальна відповідальність в Україні: суспільні та корпоративні аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 19. Т.2. С. 271-279. DOI: 10.15330/apred.2.19.271-279

14. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12 URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati-12/1334-smachilo-v-v-kolmakova-o-m-kolomiets-yu-v>. (дата звернення: 09.08.2024)

15. Смачило В.В., Войтова Н. Визначення стейкхолдерів будівельного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 68–73.

16. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: <https://youkraina.com.ua/> (дата звернення: 09.08.2024)

17. Тимошенко К. А. Аудит нефінансової звітності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.2.10>. (дата звернення: 09.08.2024)

18. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., Чернишов, О. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 405–416. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4187> (дата звернення: 09.08.2024)

19. Berezina O. Yu. The financial component of corporate social responsibility // *Економіка і організація управління*. 2018. №1. С. 34-42.

20. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 09.08.2024)

21. Kuzior Aleksandra, Arefieva Olena, Vovk Olha, Brożek Paulina. Innovative Development of Circular Systems While Ensuring Economic Security in the Industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022, 8(3), 139. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030139>. (дата звернення: 09.08.2024)

22. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* URL: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> (дата звернення: 09.08.2024)

23. . Reicher Z.R. Opportunities for small and medium sized enterprises in the field of corporate social responsibility. *Ekonomicko-manazerske Spektrum*. 2019. № 13. p. 26-37.

РОЗДІЛ 5

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА

5.1 Передумови розвитку цифрової трансформації галузі будівництва в Україні

У будівельній галузі простежується постійний прогрес, зокрема коли відходять від традиційних методів управління будівельними проєктами на користь сучасних технологічних підходів. Цей розвиток відбувається швидко, і майбутнє будівництва вже на порозі нової технологічної революції, що відкриває нові можливості на будівельному ринку.

Інновації відіграють ключову роль у перетворенні будівництва, підвищуючи ефективність і безпеку на будівельних майданчиках. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними і відповідати змінним вимогам галузі, бізнес у будівництві повинен постійно адаптуватися до нововведень.

Багато сучасних інновацій вимагають від людей виходити за межі звичного та експериментувати з новими технологіями, такими як програмне забезпечення для планування будівництва. Водночас дехто може відчувати опір на початку змін, проте варто ризикувати, оскільки це сприяє покращенню управління будівельним проєктом завдяки перевагам у використанні надійних будівельних технологій.

З 2024 року Україна у стані війни з російською федерацією, що має суттєвий вплив на різні галузі, у тому числі на будівельну індустрію. Воєнні дії спричинили значні зміни в економіці і соціокультурному житті у всіх регіонах країни. Так, за підсумками 2023 року обсяг будівельних робіт в Україні збільшився на 22,6% порівняно з 2022 роком [1].

Згідно з оприлюдненими даними, індекс будівельної продукції в Україні, за підсумками 2023 року становив 122,6% до 2022 року. Позитивна динаміка спостерігалася протягом усього року. Найбільше зростання обсягів будівництва зафіксовано у секторі інженерних споруд – на 32,9%.

Натомість будівництво житлових об'єктів у порівняно з 2022 роком скоротилося на 4,6%, рис. 5.1 [1].

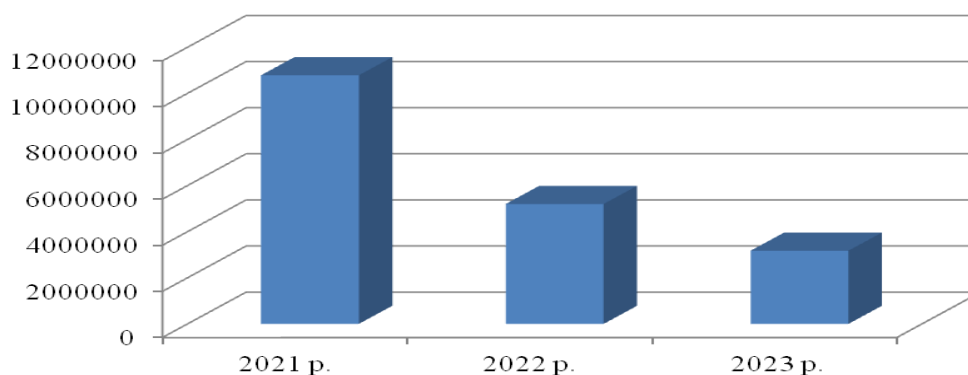


Рисунок 5.1- Загальна площа житлових будівель на початок будівництва за видами у 2021- 2023 роках

Джерело: сформовано автором на основі даних [1]

У 2023 році середня площа житла становила 61,01% від відповідних показників 2022 року та зменшилася на 76,32% у порівнянні з 2021 роком [2]. При цьому площа багатоквартирних будинків знизилася на 70,85% у порівнянні з 2021 роком. Однак, площа гуртожитків зросла приблизно в 5 разів. У 2023 році найбільшу частку у загальному обсязі житла посідають будинки з двома і більше квартирами, що становлять 96% (див. рис. 6.2) [2].



Рисунок 5.2 - Питома вага житлових будівель на початок будівництва за видами у 2023 році

Джерело: сформовано автором на основі даних [2]

Також помітно збільшилися обсяги будівництва у секторі нежитлової нерухомості – на 20%, див. табл. 5.1 [1...3].

Таблиця 5.1 - Загальна площа нежитлових будівель на початок будівництва за видами у 2021-2023 роках, м² загальної площі

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Усього	4975506	2001910	1992675
у тому числі			
готелі, ресторани та подібні будівлі	733894	90885	104498
офісні будівлі	386239	179740	109509
будівлі торговельні	1433429	682976	502240
будівлі транспорту та засобів зв'язку	118051	33038	41607
будівлі промислові та склади	1325956	730933	786271
будівлі для публічних виступів, закладів освітнього, медичного та оздоровчого призначення	370631	90899	74325
будівлі нежитлові інші	607306	193439	374225

Джерело: сформовано автором на основі даних [1...3]

У 2023 році площа нежитлових будівель, будівництво яких розпочалося, становила в середньому 99,54% від показників 2022 року та 40% від довоєнних даних. Найвищий показник стосується нежитлових будівель інших типів, які зросли на 93,46% у порівнянні з 2022 роком, а також на 62% у порівнянні з довоєнними показниками.

Значне збільшення спостерігається в кількості готелів та ресторанів (+14,98%), будівель транспорту та зв'язку (+25,94%) та промислових будівель і складів (+7,57%).

Що стосується житлових будинків, кількість зданих в експлуатацію квадратних метрів становила 112,98% від показників 2022 року та 63% від довоєнних даних. У 2023 році в Україні було здано в експлуатацію 50 533 квартир, що на 2759 квартир більше, ніж у 2022 році, а також 16 058 індивідуальних житлових будинків, що на 2852 будинки більше порівняно з 2022 роком (див. рис. 5.3).

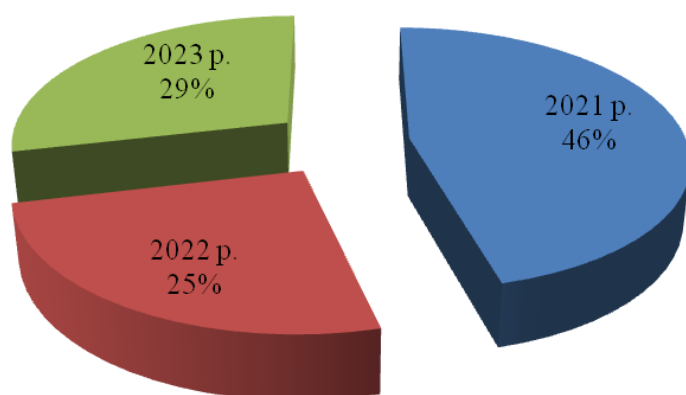


Рисунок 5.3 - Загальна площа житлових будівель, прийнятих в експлуатацію, за видами у 2021-2023 роках

Джерело: сформовано автором на основі даних [1...3]

У 2023 року кількість введених в експлуатацію квадратних метрів житлових будинків становила 112,98% порівняно з 2022 роком та 63% від показників до війни. За цей час в Україні було здано в експлуатацію 50533 квартири, що на 2759 квартир більше, ніж у 2022 році, а також 16058 індивідуальних житлових будинків, що на 2852 будинки більше, ніж у 2022 році, таблиця 5.2.

Кількість зданих в експлуатацію квадратних метрів нежитлових будівель склала 101,52 % від показників 2022 року та 44% від довоєнних показників.

При цьому ми бачимо суттєвий зріст зданих в експлуатацію нежитлових будівель інших (+87,77%), промислових будівель та складів (+31,42%), готелів та ресторанів (+29,33%) та торговельних будівель (+13,24%).

За даними Державної служби статистики України, у структурі будівництва переважну частку (42,9%) посідають капітальні і поточні ремонти приміщень. Частка будівництва нових об'єктів становить 36,3% [1].

Таблиця 5.2 - Загальна площа нежитлових будівель, прийнятих в експлуатацію, за видами у 2021-2023 роках, м² загальної площі

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Усього	3799719	1646170	1671207
у тому числі			
готелі, ресторани та подібні будівлі	132665	108312	140084
будівлі офісні	295932	131996	103146
будівлі торговельні	1512440	294805	333834
будівлі транспорту та засобів зв'язку	181237	133962	43437
будівлі промислові та склади	816815	469152	616564
будівлі для публічних виступів, закладів освітнього, медичного та оздоровчого призначення	246004	302613	48595
будівлі нежитлові інші	614626	205330	385547

Джерело: сформовано автором на основі даних [1...3]

У період воєнних дій будівельна галузь переживає великі трансформації і виклики, які формують низку проблем та сприяють формуванню нового погляду на тенденції розвитку галузі.

У результаті повномасштабної війни багато українських підприємств зупинили або обмежили свою діяльність, деякі перевлаштувалися на виробництво для Збройних сил України. Багато будівельних об'єктів та підприємств постраждали або були зруйновані. Частина підприємств на півдні та сході країни опинилась у зоні активних бойових дій або тимчасової окупації. Негативний вплив на виробництво будівельних матеріалів також викликав енергетичну кризу через ушкоджену інженерну інфраструктуру. Галузь стикається з дефіцитом сировини, такої як скло, металеві вироби, будівельні суміші, цегла тощо.

Водночас виникають проблеми імпорту будівельних матеріалів. Так, проблеми імпорту будівельних матеріалів стають серйозним викликом через обмежену можливість імпортувати сировину та матеріали через обмежену роботу портової інфраструктури під час війни. Уряд ухвалив заходи для спрощення ввезення деяких товарів, але багато будматеріалів все ще не можуть бути ввезені. Також відбувається процес заміщення імпорту та перебудови логістичних зв'язків після припинення імпорту товарів з росії та білорусі.

У сфері будівництва відчутний дефіцит кваліфікованого персоналу через мобілізацію та еміграцію працівників за кордон. Так, станом на 21 червня 2023 року за кордоном перебували 8 млн. 177 тис. українців у порівнянні з даними державної статистики 2023 року. Тобто за неповних 5 місяців, ця кількість зросла на майже 188 тис. осіб, рисунок 5.4 [3].

Більше половини українців оселилося в трьох країнах: 22% — у Польщі, 14,6% — у Німеччині та 11% — у США. Також значна кількість українських громадян знайшла притулок у Чехії (7,9%), Італії (5%), Канаді (4,9%), Іспанії (3,4%) та Ізраїлі (2,75%) [1...3].

Серед українців, які перебувають за кордоном, майже 63% — повнолітні, а 22% — діти до 18 років. У віці 15% осіб інформації немає.

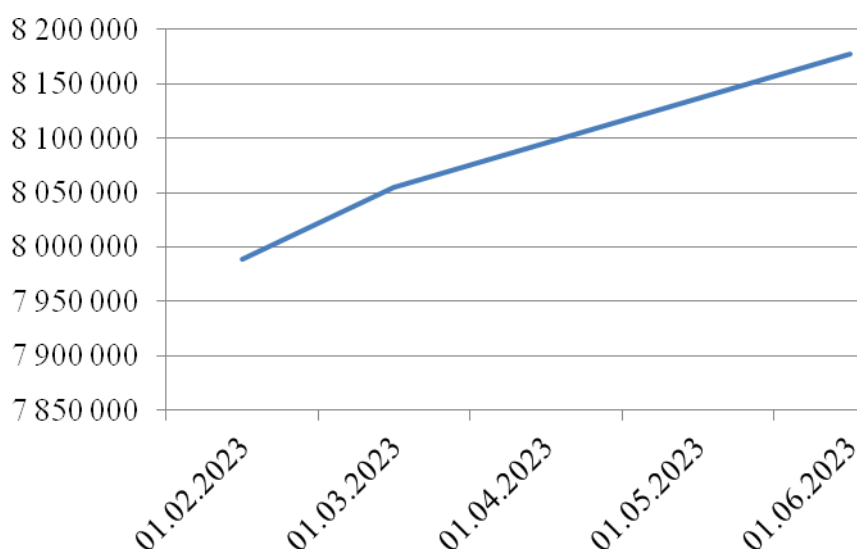


Рисунок 5.4 - Кількість українських осіб які перебувають за кордоном у 2023 р.
Джерело: сформовано автором на основі даних [3]

Зазначимо, що лише 1 з 16 українців за кордоном має консульський облік. Станом на 21 червня 2023 року таких громадян налічується понад 493 тисяч, з яких 88% є повнолітніми. Це свідчить про те, що наразі за межами України через війну перебуває близько 20% від населення країни до 24 лютого 2022 року [1...3].

Багато проєктних та підрядних підприємств припинили або скоротили свою діяльність, що також призвело до недостачі робочої сили в галузі будівництва.

Слід відокремити, ще один негативний фактор - це зростання собівартості будівництва.

Зростання собівартості будівництва є наслідком декількох факторів, які були вже згадані, таких як здорожчання ресурсів через їх дефіцит, коливання валютного курсу, збільшення вартості пально-мастильних матеріалів, енергетична криза тощо. Ці фактори також впливають на вартість будівництва житлової та громадської нерухомості. Деякі учасники ринку стверджують, що витрати на будівництво об'єктів значно зросли порівняно з попередніми показниками.

Крім цього, в галузі будівництва зустрічаються інші форс-мажорні обставини, такі як блекаути / 12 годин відсутності світла, які призводять до обмежень у виконанні робіт через порушення логістики та збитки, пов'язані з автономним

живленням підприємств. Це призводить не лише до зростання витрат на пальне та генератори, але й до обмеження темпів та обсягів будівельних робіт.

З початком повномасштабного вторгнення галузь будівництва по всій країні зупинилася, але з другого півріччя 2022 року на віддалених від фронту і на деокупованих територіях почали відновлювати роботи. Під час дії воєнного стану обсяги будівництва зменшилися порівняно з довоєнним періодом через невизначеність та ризиків, що знизилася інвестиційну активність учасників ринку.

Основні напрями будівництва, що розвиваються навіть під час війни, включають відновлення пошкоджених будівель та інфраструктури, житлове будівництво для внутрішньо переміщених осіб, промислове будівництво та переоснащення підприємств, будівництво об'єктів цивільного захисту та військового призначення.

Будівельні організації, які працюють у сфері житлової нерухомості, зараз акцентують увагу на завершенні поточних проєктів. Географічно інтерес стосується переважно західних регіонів, в той час як східні та південні області перебувають у складній ситуації через близькість до зон бойових дій.

У зв'язку з воєнним станом, в Україні спостерігається зниження купівельної спроможності населення та загальної невпевненості у майбутньому, що призводить до зниження платоспроможного попиту на ринку нерухомості. Внутрішня міграція українців відіграє значну роль у формуванні попиту на житло, але багато з них не мають достатньо заощаджень для покупки.

Державна програма пільгової іпотеки "єОселя" [4] поки що має обмежений вплив на ринок через низькі обсяги кредитування.

Програма доступного іпотечного кредитування «єОселя» запрацювала в Україні з жовтня 2022 року. Її реалізують Міністерство економіки України спільно з Міністерством цифрової трансформації та «Укрфінжитлом» [4].

Скористатися програмою доступного кредитування сьогодні можуть як представники окремих професій, так і громадяни, які не мають у власності житла або хочуть покращити його умови. Для військовослужбовців ЗСУ за контрактом, вчителів, медиків і науковців пільгова ставка становить 3% річних. Для інших категорій – учасників бойових дій, ветеранів, ВПО, інших громадян – ставка іпотеки становить 7% [4].

Слід зазначити, що від початку дії програми «єОселя» понад 7600 українських родин отримали кредити на придбання житла [5].

Покупці житла наразі більш обережно підходять до інвестицій та віддають перевагу готовим квартирам у західних і центральних регіонах або в Києві. Часто розглядається можливість розтермінування оплати. Вибираючи житло, покупці звертають увагу на наявність автономних систем, безпеку, доступність та інші функціональні особливості.

Робота над реформуванням містобудівної галузі в Україні триває і під час війни. У цей складний час було прийнято значну кількість нормативно-правових актів у галузі містобудування, які врегульовують відносини під час воєнного стану та після його завершення. Головним пріоритетом є відновлення країни, впровадження нових стандартів безпеки та цивільного захисту, спрощення процедур

оформлення дозвільної документації, розвиток цифровізації та покращення Єдиної державної електронної системи у будівництві з метою забезпечення прозорості, законності та боротьби з корупцією.

Підготовка до процесу відбудови країни розпочалась вже зараз, без чекання завершення війни. Існує «План Відновлення України» [6], який визначає дії для відновлення та розвитку України після війни, що містить перелік пропозицій щодо ключових реформ, стратегічних ініціатив та проєктів нормативно-правових актів. Їх ухвалення та реалізація є необхідними для забезпечення ефективного функціонування та відновлення країни в умовах війни та післявоєнного часу.

«U-LEAD з Європою» - це програма співпраці між українським Урядом, Європейським Союзом та його державами-членами Німеччиною, Польщею, Данією і Словенією у створенні багаторівневої системи управління, яка є прозорою, підзвітною та відповідає потребам громадян України [6; 7]. Вона надає підтримку 24 обраним громадам у розробці програм комплексного відновлення території та планів розвитку громади. Ці документи спрямовані на стратегічне планування відновлення та розвитку областей, які постраждали через воєнні дії.

Водночас основна мета U-LEAD – підсилити спроможність ключових суб'єктів та зацікавлених сторін на національному, регіональному та місцевому рівнях для розширення можливостей місцевого самоврядування в громадах, зокрема і в часи війни та відбудови [7].

Важливо зрозуміти, що відбудова України після війни не повинна обмежуватися лише відтворенням минулого, але має включати економічну, соціокультурну та містобудівну модернізацію країни. Підходи до планування забудови міст та розробки містобудівних проєктів повинні бути переглянуті та адаптовані до нових викликів, сучасних тенденцій та міжнародного досвіду.

Одним з пріоритетних напрямків розвитку будівельної галузі є зміни в законодавстві, спрямовані на поліпшення стандартів безпеки, цивільного захисту, спрощення процесу отримання дозвільної документації та розвиток цифровізації.

Цифровий розвиток у будівельній галузі відбувається завдяки під'єднаному й автоматизованому цифровому робочому процесу та допоміжним технологіям, зокрема можна збирати, аналізувати й передавати точні дані зацікавленими сторонам, які можуть легко отримати до них доступ упродовж усього процесу будівництва без необхідності використання фізичної інформації. Дедалі більше будівельних організацій інвестують і створюють відділи віртуального проєктування будівництва (VDC) та інноваційних технологій. Вони зорієнтовані на оцифрування процесів, використання нових технологій та встановлення і розвиток партнерських відносин з галузевими виробниками для дослідження й розробки будівельних продуктів, матеріалів і методів, що дають змогу скоротити кількість відходів й помилок упродовж усього процесу будівництва.

Ці розробки мають істотний вплив на будівельну галузь, оскільки вона стане більш ефективною, продуктивною і стійкою. Впровадження цифрових робочих процесів і нових технологій вимагає часу та інвестицій, проте в довгостроковій перспективі принесе користь будівельним організаціям, гарантуючи їм збереження конкурентоспроможності, а також привабливості як роботодавцю з мінливими очікуваннями і вимогами в найближчі роки. Готовність змінюватися і

впроваджувати нові технології стане важливим фактором виживання і процвітання будівельних організацій.

5.2 Цифровізація будівельної галузі: тенденції, перспективи, технології

Комплексне автоматизоване програмне забезпечення для управління будівництвом є важливим інструментом у сфері конкурентоспроможності й розвитку будівельних організацій, підвищення їхньої ефективності та відтворення інвестиційних процесів, рівень яких знизився на рахунок воєнних дій в Україні.

Важливим завданням післявоєнного відновлення України для країни та бізнесу стане відбудова країни. Це стимулюватиме цифрову трансформацію, в основу якої будуть покладені технології, що пропонують новаторські рішення в галузі житлової, промислової та комерційної нерухомості на всіх етапах життєвого циклу - від проєктування до експлуатації.

Цифрове будівництво - це процес удосконалення різних етапів будівельного проєкту з використанням різних цифрових інструментів та/або додатків протягом створення й реалізації всього проєкту. Водночас, можна зазначити, що ціль цифрового будівництва полягає у покращенні загального робочого середовища на різних етапах проєкту - покращенні взаємодії з партнерами, підвищенні ефективності, створенні більш безпечного середовища тощо.

Зазначений процес може набувати безлічі різних форм, включаючи звичайні рішення (Skype, Whatsapp тощо) або деякі більш конкретні рішення, або програмне забезпечення - програмне забезпечення для управління проєктами та платформою САПР (система автоматизованого проєктування), яка використовується дизайнерами, інженерами, архітекторами та креслярами у кількох галузях для створення двовимірних і тривимірних моделей. Ці 2D й 3D моделі можна використовувати для вивчення ідей дизайну, візуалізації концепцій і моделювання фізичної поведінки дизайну в реальному світі, що оптимізує процес прийняття рішення з управління будівництвом.

Цифрові технології - це використання та застосування цифрових інструментів для покращення процесу планування, доставки та експлуатації вбудованих середовищ. Водночас це підхід, який використовує цифрові інструменти для підвищення ефективності процесів і забезпечення високої якості роботи.

Найбільш трендовими цифровими інструментами сьогодення у будівельній галузі визначаються, такі як інформаційне моделювання будівель (BIM), автоматизоване проєктування (CAD) і автоматизоване виробництво (CAM), роками використовувалися для створення точних моделей і проєктів виробів.

Однак, будівельна галузь відстала від інших галузей при розвитку цифрової трансформації. Так, лише 1,2 відсотка доходу від будівництва спрямовується на ІТ, у порівнянні із 3,5 відсотками в середньому для всіх інших галузей. Зазначена ситуація пов'язана з відсутністю цифрових стандартів і досвіду в будівельній галузі. Буває важко перейти від того, що працює, коли є невизначеність щодо того, наскільки високими будуть початкові витрати та скільки часу знадобиться, перш

ніж така інвестиція окупиться, що підтверджується даними. Зазначмо, що продуктивність праці у різних галузях промисловості зросла на 25 відсотків за останні 20 років, у будівельній галузі вона зросла лише на 5 відсотків.

Для забезпечення успішності та ефективності будівельні організації повинні бути стійкими, гнучкими та ефективними. Впровадження новітніх технологій може допомогти досягти цієї ефективності, але лише у випадку правильного планування та обдуманого використання. Кожна інвестиція несе свій ризик, однак системний підхід до цифрової трансформації у будівельній галузі може забезпечити їх окупність.

Цифрові будівельні інструменти та програми призначені для того, щоб зробити розробку, експлуатацію та підтримку архітектурного середовища безпечнішими, ефективнішими та зручнішими для співпраці. Правильне використання цифрових інструментів конструювання сприяє:

1. Підвищенню ефективності. Помилки, зміни у дизайні або непередбачені ускладнення можуть загальмувати проекти та не відповідати визначеному бюджету. Цифрові будівельні проекти пропонують більшу гнучкість для внесення коригувань й можуть зменшити кількість переглядів креслень та помилок версій.

2. Формуванню та розвитку партнерських відносин. Цифрові технології інформують усіх зацікавлених сторін у режимі реального часу за допомогою віддаленого зв'язку та мобільних пристроїв. Хмарна технологія забезпечує єдине джерело інформації, надаючи всім зацікавленим сторонам доступ до тих самих даних у будь-який час та у будь-якому місці.

3. Автоматизації завдань. Ручні завдання повторюються і забирають багато часу. Автоматизація процесів сприяє оптимізації реалізації усього проєкту: від керування даними клієнтів до планування проєкту та адаптації постачальника. Мобільні рішення для хронометражу звільняють керівників від необхідності стежити за приходами та відходами, щоб зосередитися на більш важливих завданнях.

4. Покращенню відстеження та прогнозування проєкту. 3D-сканування сайтів за допомогою дронів і ручних сканерів, пов'язаних з BIM-моделями, може автоматично виявляти відхилення та прогнозувати можливі проблеми. Моделі штучного інтелекту (ШІ) та прогнозні алгоритми у поєднанні з аналітичною інформацією в реальному часі можуть генерувати точніші прогнози щодо наявності, доставки та нестачі готівки, робочої сили, обладнання, матеріалів тощо. Це дозволяє краще планувати робочу силу та точніше відстежувати прогрес проєкту порівняно з ключовими показниками ефективності.

5. Організація безпеки та обробка матеріалів можуть бути підвищені завдяки технології безпеки, яка контролюється і фіксується на датчиках. Ця технологія допомагає створити безпечне робоче середовище, нагадуючи працівникам про важливі безпекові протоколи та надаючи їм актуальну інформацію про їх оточення. Використання програм з низьким рівнем коду на мобільних пристроях може сприяти інформуванню та керуванню безпечними процедурами, такими як прогулянки, перевірки якості, контрольні списки та складання щоденних звітів.

6. Відповідати стандартам екологічності та стійкості. Оскільки фірми починають відчувати зростаючий тиск і юридичні зобов'язання щодо захисту навколишнього середовища та відповідності стандартам «зеленого» будівництва, цифрові технології нададуть такі необхідні дані та ідеї.

Цифрове будівництво - це потужний спосіб для будівельних фірм підвищити продуктивність шляхом усунення неефективності, надання точнішої інформації та покращення спілкування між різними зацікавленими сторонами - від архітекторів до інженерів і підрядників.

Цифрові інструменти вже використовуються в усіх галузях архітектури, інженерії та будівництва. Однак деякі з них досить поширені, деякі удосконалюються та з'являються нові інструменти. Відокремимо деякі з них:

1. Хмарні програмні додатки та системи файлів дають можливість командам проєкту вводити, узгоджувати та отримувати доступ до інформації у цифрових просторах, які відомі як загальне середовище даних (CDE).

Програми інформаційного моделювання будівель (BIM) є популярними інструментами, які базуються на CDE, де будь-які оновлення планів можуть автоматично поширюватися серед усіх учасників проєкту. Цей процес найшвидший і ефективніший, ніж розсилання та оновлення друкованих документів і креслень.

2. Мобільні технології є невід'ємним активом, який сприяє спілкуванню та зменшує необхідність у постійних поїздках. Мобільні пристрої можуть у режимі онлайн отримувати та відправляти миттєві оновлення щодо проєкту або важливих повідомлень щодо безпеки. Мобільну технологію також можна використовувати в автономному режимі для віддалених проєктних об'єктів, де сигнал мережі слабкий або відсутній. Програми можна завантажувати вранці, записувати відповідні дані під час роботи на місці, а потім завантажувати їх на хмарні сервери, коли з'явиться доступ до мережі.

3. Інноваційні рішення, такі як Інтернет речей (IoT), інтелектуальні датчики та бездротові мережі, трансформують моніторинг будівельних проєктів. Ці технології надають доступ до даних в реальному часі з віддалених датчиків, часто через інтегровані системи BIM. Це формує такі переваги як: оптимізація логістики, підвищення безпеки, ефективне управління, прозорість та контроль.

4. Безпілотні літальні апарати (дрони, БПЛА) є корисним інструментом для збору інформації. За їх допомогу можна швидко досліджувати області, отримуючи дані для створення топографічних карт значно швидше й економічніше, ніж під час традиційного методу зйомки. Крім цього, можна використовувати дрони для створення тривимірних карт робочих місць або для візуального огляду важкодоступних або віддалених територій, що сприяє виявленню та розв'язанню проблем і недоліків, ще до того, як вони сильно ускладняться.

5. Штучний інтелект, який використовує машинне навчання та аналіз великих обсягів даних, може допомогти у створенні більш точних прогнозів щодо фінансів, робочої сили, обладнання, матеріалів та інших ресурсів, потрібних для успішних проєктів. За допомогою машинного навчання система постійно удосконалюється та коригується на основі історичних даних проєкту та нової інформації, зібраної від працівників на місці робіт, датчиків IoT і дронів. Після

цього такі програми можуть використовувати цю аналітичну інформацію для прогнозування нових проєктів зі схожими характеристиками, надаючи докладніші оцінки термінів виконання, використання обладнання, матеріалів і продуктивності.

6. Цифрові двійники, які віртуальним відображенням фізичних компонентів або поточних процесів, відіграють важливу роль у моніторингу прогресу та виявленні можливих проблем. Завдяки постійному оновленню цифрові двійники дозволяють вчасно виявляти і усувати проблеми. Наприклад, організація може використовувати цифрові двійники свого будівельного обладнання для внутрішнього контролю та переконання в його оптимальному функціонуванні. Цифрові двійники також можуть бути корисними у зовнішніх операціях, наприклад, для перевірки ефективності встановлених систем, які потім можуть бути передані менеджерам для подальшого моніторингу.

Серед нових тенденцій цифрових будівельних інструментів можна відзначити 3D-друк та середовища розширеної реальності.

3D-друк стає все більш потужним інструментом у будівельній галузі, відкриваючи нові можливості для створення інноваційних та економічно вигідних будівель.

Переваги 3D-друку у будівництві:

1. Точність та гнучкість: спеціалізовані 3D-принтери виготовляють будівельні елементи з високою точністю, що відповідають найскладнішим проєктам та вимогам.

2. Економія коштів: 3D-друк дозволяє ефективно використовувати матеріали, включаючи вторинні ресурси та відновлювані джерела, що знижує загальну вартість проєктів. Автоматизація процесів та використання роботів скорочують витрати на робочу силу.

3. Інноваційний дизайн: 3D-друк дає можливість втілювати складні архітектурні форми та неповторний дизайн, які раніше були неможливі. Архітектори можуть реалізовувати сміливі ідеї та створювати унікальні будівлі, що відповідають потребам замовників.

4. Швидкість будівництва: 3D-друк прискорює процес будівництва, дозволяючи зводити споруди за менший час та з меншими витратами.

5. Зменшення відходів: 3D-друк мінімізує кількість будівельних відходів, роблячи будівництво більш екологічним.

Загалом, 3D-друк у будівництві пропонує революційні можливості для створення інноваційних, економічних та екологічних будівель майбутнього.

Розширена реальність (XR) об'єднує у собі віртуальну (VR), доповнену (AR), змішану (MR) реальності та їх можливі комбінації, які співіснують у так званому метасвіті. Цей термін включає в себе ідею об'єднання реальності, доповненої реальності та віртуального світу. У метасвіті можуть існувати як віртуальні об'єкти в реальному світі, так і абсолютно віртуальні реалії.

Розширена реальність використовується для збагачення реального світу цифровим контентом, що відкриває нові можливості для відчуття будівель та їх внутрішніх просторів. Це дозволяє перетворити двовимірні плани у тривимірні моделі на столі за допомогою пристроїв, таких як смартфони або планшети.

З віртуальною реальністю можна цілковито підкорювати віртуальний світ за допомогою VR-окулярів, що дозволяє отримати реалістичний досвід будівель навіть до їх будівництва. Такі моделі можуть зберігатися й відновлюватися у реальному масштабі, що дозволяє вивчити будівлю детально в будь-який час.

Розширена реальність дає можливість об'єднувати об'єкти з реального та віртуального світу для взаємодії. BIM модель доступна на будівельному майданчику на всіх етапах будівництва, що дозволяє провести докладний огляд об'єкта до, під час і після будівництва. Це надає безліч переваг як клієнтам, так і будівельникам, сприяючи підвищенню ефективності роботи. Наприклад, за допомогою цієї технології можна відповісти на запитання про розташування конкретних частин установки або труб, що знаходяться за стіною.

Природно, що на практиці при впровадженні нових інструментів у галузі виникають проблеми та протиріччя. Так, проблемами цифрового будівництва є:

1. Витрачання чималої кількості часу на збір вихідних даних. Розпочати роботу з цифровим будівництвом і оцінити його користь для проєкту неможливо без аналізу початкових даних про тривалість та складність поточних завдань. Проте збір цих даних є часомкоштовним процесом, який не всі готові фінансувати. Недостатня увага до цього етапу може призвести до виявлення недостовірних фактів на користь цифрових технологій, що, можливо, буде мати підтримки зацікавлених сторін.

2. Відмова субпідрядників від впровадження. Застосування цифрових інструментів та програмного забезпечення ускладнене, оскільки це вимагає не лише цифрування будівельних процесів. У процесі реалізації проєктів зазвичай беруть участь різні учасники, існує багато рівнів управління та участь кількох організацій. Субпідрядники часто стикаються зі складністю застосування декількох технологій в рамках одного проєкту, це може призвести до недовіри до нових інструментів та спричинити проблеми з впровадженням технологій.

3. Порушення процесів. Використання цифрових інструментів само по собі не вирішить проблеми, пов'язані з порушеними будівельними процесами. Багато існуючих методів та практик на будівельному майданчику можуть бути недостатньо ефективними та вимагати корекції перед тим, як цифрові технології стануть дієвим інструментом для оптимізації будівельних процесів.

Із впровадженням цифрових інструментів у будівництві цей сектор стає дедалі важливішим для виконання проєктів вчасно, в межах бюджету та з високим рівнем якості, як на рівні будівельної організації так й на державному рівні. Отже, більш детально дослідимо інформаційне моделювання будівель (BIM) та його взаємодію з іншими інструментами.

5.3 BIM-технології у будівництві та їх поєднання з іншими інструментами

Інформаційне моделювання будівель (BIM) є однією з найважливіших технологій у сучасному будівництві. Важливість BIM неможливо перебільшити, і багато організацій створюють спеціалізовані посади для управління більшістю, якщо не всіма, питаннями, пов'язаними з BIM.

Кабінет Міністрів України затвердив розроблену Міністерством розвитку громад та територій Концепцію впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (ВІМ-технологій) в Україні, а також план заходів з її реалізації. Відповідне Розпорядження ухвалили на засіданні Уряду 17 лютого 2021 р. [8].

У Концепції зазначено, що ВІМ-технології – це новий підхід до управління цифровою інформацією, що застосовується у будівництві та містобудуванні та передбачає збір і комплексну обробку всієї архітектурно-конструкторської, технологічної, економічної та іншої інформації про об'єкт [8].

Метою Концепції є визначення механізмів впровадження ВІМ-технологій у будівництві як інструменту для подальшого реформування, модернізації та цифрової трансформації будівельної галузі України [8].

Концепція описує механізми інтеграції ВІМ-технологій у будівництво як засобу для подальшої цифрової трансформації української будівельної галузі. Її реалізація запланована з 2021 року до 2025 року і буде проводитись поетапно, табл. 5.3 [9].

Таблиця 5.3 - Етапи реалізації Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (ВІМ-технологій) в Україні

Етапи	Період	Завдання
I	2021 - 2022 рр.	<ul style="list-style-type: none"> – розробити та затвердити необхідні зміни в нормативно-правові акти у сфері застосування ВІМ-технологій; – прийняти нормативні документи (стандарти), гармонізовані з міжнародними та європейськими нормативними документами із будівельного інформаційного моделювання; – прийняти національні стандарти, які визначають основні вимоги до проектної документації та проведення експертизи; – затвердити Національний класифікатор будівель і споруд та Національний класифікатор будівельної продукції, матеріалів, робіт та послуг; – розробити проекти повторного використання для пріоритетних об'єктів соціальної інфраструктури, створених із використанням ВІМ-технологій; – розробити методикку визначення та оцінювання життєвого циклу об'єктів будівництва; – забезпечити умови для навчання (підвищення кваліфікації) щодо використання ВІМ-технологій у будівництві.
II	2023 -2025 рр.	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечити повну актуалізацію будівельних норм з урахуванням особливостей застосування ВІМ-технологій; – забезпечити реалізацію пілотних проектів будівництва з використанням будівельного інформаційного моделювання на рівні не менше ніж 10 відсотків проектів будівництва, що фінансуються за рахунок видатків державного бюджету.

Джерело: сформовано автором на основі даних [9]

Реалізація концепції впровадження ВІМ-технологій в українській будівельній галузі надасть значні переваги для держави, бізнесу та громадян.

Ключові переваги:

- економія бюджетних коштів: ефективне використання бюджетних коштів на всіх етапах життєвого циклу об'єкта: від проектування до експлуатації та ліквідації;
- прозорість та відкритість: підвищення доступності та прозорості інформації про об'єкти будівництва;
- інвестиційна привабливість: збільшення інвестиційної привабливості будівельної галузі та підвищення конкурентоспроможності українських організацій;
- сталий розвиток: сприяння сталому розвитку будівельної галузі та збереженню довкілля.

Очікувані результати:

- підвищення ефективності: збільшення ефективності будівельних процесів завдяки автоматизації, оперативному коригуванню та ефективному моніторингу;
- зниження витрат: зменшення витрат на будівництво та експлуатацію об'єктів за рахунок оптимізації ресурсів та матеріалів;
- покращення якості: підвищення якості будівель та споруд, організація їх безпеки та надійності;
- інновації: створення можливостей для впровадження інноваційних рішень та нових технологій;
- збереження довкілля: зменшення негативного впливу будівництва на довкілля та підвищення енергоефективності будівель.

У цілому впровадження BIM-технологій в будівельній галузі України дозволить підвищити ефективність, прозорість та конкурентоспроможність сектору, а також сприяти сталому розвитку країни. Основні напрями впровадження BIM:

- інтеграція державних сервісів та інформаційних систем: створення єдиного цифрового середовища для управління будівельними проектами;
- актуалізація нормативно-правової бази: розробка нових стандартів та норм, з урахуванням особливостей BIM-технологій;
- підвищення кваліфікації фахівців: навчання фахівців будівельної галузі роботі з BIM-системами;
- створення цифрових моделей будівель: розробка детальних цифрових моделей будівель, які будуть використовуватися на всіх етапах життєвого циклу.

Впровадження BIM-технологій є стратегічним завданням для розвитку будівельної галузі України та сприятиме її інтеграції у світові тренди.

BIM дійсно стало потужним інструментом у сучасному будівництві, пропонуючи нові можливості для покращення управління проектами, зменшення витрат і оптимізації процесів. Основні переваги BIM включають:

1. Централізована платформа. BIM забезпечує інтеграцію всіх аспектів проекту в єдину модель, що дозволяє всім учасникам проекту-архітекторам, інженерам, підрядникам - мати доступ до актуальної інформації.
2. Покращена співпраця. Завдяки спільному доступу до моделі всі учасники можуть працювати одночасно, що зменшує ризик помилок і конфліктів.
3. Візуалізація проекту. Використання 3D-моделей полегшує розуміння проекту і його етапів, що може допомогти в ухваленні рішень і комунікації з клієнтами.

4. Ефективне управління ресурсами. BIM дозволяє точніше планувати використання матеріалів, людських ресурсів і часу, що призводить до зменшення витрат.

5. Симуляція і аналіз. Здатність аналізувати та симулювати ситуації (наприклад, енергетичні моделювання) допомагають визначити найкращі рішення ще на етапі проєктування.

6. Життєвий цикл будівлі. BIM підтримує управління активами на всіх етапах життєвого циклу будівлі від проєктування до експлуатації та майбутньої реконструкції.

Однак, незважаючи на всі переваги, впровадження BIM може стикатися з деякими труднощами:

- висока вартість початкових інвестицій: впровадження BIM вимагає інвестицій у програмне забезпечення та навчання персоналу.

- складності в інтеграції: системи, які не були спочатку розроблені з урахуванням BIM, можуть бути важко інтегровані з новими процесами.

- необхідність культурних змін: успішне впровадження BIM вимагає змін у робочих процесах і корпоративній культурі, що може бути викликом для багатьох організацій.

Багато процесів удосконалення в якійсь мірі передбачають застосування сучасних технологій: штучний інтелект (ШІ), AR.

З появою нових технологій, зокрема штучного інтелекту, можливості BIM лише розширюються, що дає змогу інтегрувати BIM з ШІ.

Визначимо та дослідимо переваги інтеграційного процесу BIM з ШІ:

1. Підвищення ефективності.

Алгоритми, які використовують штучний інтелект, здатні набагато більш детально аналізувати наявні дані, такі як моделі проєктів, завдяки своїй здатності навчатися на великих обсягах інформації. Це не означає, що базові функції аналізу не присутні у багатьох BIM-рішеннях, але версії, що використовують штучний інтелект, зазвичай демонструють вищу ефективність у виконанні тих же завдань, у порівнянні з їхніми застарілими аналогами. Інтеграція ШІ в процес аналізу проєкту може знизити кількість помилок і обсяги переробок, підвищивши точність моделювання та навіть запропонувати численні точні прогнози щодо дизайну в майбутньому, що, у свою чергу, спрощує прийняття рішень. Існує велика кількість рішень BIM, які використовують технології штучного інтелекту для автоматичної класифікації геометрії, значно скорочуючи час, необхідний для присвоєння категорій і параметрів елементам моделі BIM. Яскравим прикладом такого програмного забезпечення є BricsCAD [10].

2. Розширені можливості планування та проєктування.

Функції ШІ можуть також мати суттєвий внесок у загальну оптимізацію проєктів. Наприклад, вони можуть аналізувати і пропонувати більш раціональні розташування окремих елементів, таких як сантехніка або системи опалення, вентиляції та кондиціонування. Функції програмного забезпечення BIM, такі як виявлення колізій, значно виграють на відмінну від інтеграції ШІ для аналізу інформації.

Програмне забезпечення BIM, яке використовує ІІІ, здатне легко збирати та аналізувати дані з різних датчиків і обладнання, а також інформувати менеджера, якщо виявляє аномалії в проєктній моделі. На практиці, ці функції існували до впровадження ІІІ, технологія може істотно підвищити їхню продуктивність. Проте детальна оцінка витрат вже є важливою частиною BIM, ІІІ може покращити цю функцію, зокрема через кращий контроль якості інформації, що надходить з датчиків (включно з можливістю сповіщення менеджера про аномалії). При цьому можливості ІІІ не обмежуються лише аналізом проєктних даних. Правильна імплементація ІІІ дозволяє виконувати ширший спектр завдань, таких як аналіз планування і графіків роботи, а також пропонувати удосконалення і зміни на основі зібраної інформації.

Проте інтеграція елементів ІІІ не вирішить усіх проблем BIM. Програмне забезпечення BIM залишається досить дорогим, особливо для малих організацій, і багато людей все ще розглядають BIM як просто детальну 3D-модель проєкту. Також BIM має труднощі зі стандартизацією. Існує безліч пропрієтарних форматів файлів, що ускладнює обмін даними під час великих проєктів. Загальна складність BIM як галузі програмного забезпечення робить навчання та освіту найбільш витратними та складними.

Це не означає, що ІІІ не стикається з труднощами як у контексті BIM, так і поза ним.

Сучасні моделі машинного навчання потребують великих обсягів даних для «навчання», які раніше не існували. Якість цих даних безпосередньо впливає на ефективність і цінність машинного навчання в майбутньому. Хоча BIM може отримати вигоду від шаблонних моделей, створених ІІІ на основі клієнтських уподобань, такий підхід може значно обмежити загальний творчий потенціал проєктування. Важливо підтримувати баланс між шаблонізованим робочим процесом та креативним підходом до дизайну, щоб ІІІ був корисним, а не призводив до стандартизованих і нудних рішень.

Інтеграція BIM з AR отримає значну вигоду, пропонуючи інноваційний підхід до процесу аналізу проєкту з безпрецедентним рівнем деталізації. Впровадження AR у BIM має потенціал значно спростити перетворення звичайних моделей BIM на їхні версії, готові до доповненої реальності, забезпечуючи усі переваги дцієї технології з ранніх етапів проєктування до та після будівельного обслуговування та можливого демонтажу.

Можливості аналізу даних можуть зробити AR BIM кориснішим у загальній оптимізації проєкту, особливо в аспектах стійкості. Наприклад, аналіз існуючих проєктів для поліпшення використання матеріалів і підвищення енергоефективності – це лише один із напрямів, в яких ІІІ може адаптуватись в рамках BIM. Слід зауважити, що відповідну логіку можна застосувати й до управління матеріалами: AR BIM повинен мати можливість аналізувати наявні поєднання матеріалів та дизайнерських рішень і пропонувати альтернативи для покращення стійкості, покращення характеристик чи зниження вартості.

5.4 Управління цифровими технологіями у будівельній галузі

Питання щодо управління цифровими технологіями у будівельній галузі слід розглядати у двох аспектах. По-перше, з боку управління інформацією на базі BIM, а по-друге, з боку функцій управління.

Управління інформацією про будівлю стало досить популярним у сучасній будівельній індустрії. Більшість професіоналів у цій сфері вже усвідомлюють переваги, які BIM надає в порівнянні з традиційними методами будівництва. Проте, процес реалізації BIM може бути дуже складним та містити багато важливих компонентів. Одним із цих компонентів є загальне середовище даних (CDE), яке BIM використовує для співпраці між різними зацікавленими сторонами та спільного використання цифрового представлення проєкту (BIM-моделі), що розвивається і удосконалюється протягом усієї реалізації проєкту.

CDE – це сучасний цифровий інструмент, який революціонує управління інформацією у будівельній галузі. Уявіть собі централізовану платформу, де всі учасники будівельного проєкту – від архітекторів до підрядників – можуть зберігати, обмінюватися та оновлювати всі необхідні дані про проєкт.

Будівельні проєкти – це складні багаторівневі процеси, до яких залучається велика кількість фахівців. Традиційні методи обміну інформацією (наприклад, електронні листи, паперова документація) часто призводили до непорозумінь, затримок і збільшення витрат. CDE вирішує цю проблему, створюючи єдиний цифровий простір для всіх учасників проєкту.

Серед переваг CDE можна виокремити:

- ефективну комунікацію: всі учасники проєкту мають доступ до актуальної інформації в режимі реального часу;
- зменшення помилок: завдяки централізованому зберіганню даних, ризик втрати або пошкодження інформації мінімізується;
- покращення координації: CDE допомагає узгоджувати дії всіх учасників проєкту, що призводить до більш ефективного використання ресурсів;
- підвищення прозорості: вся інформація про проєкт доступна для всіх зацікавлених сторін, що забезпечує високий рівень прозорості.

CDE широко використовується в різних сегментах будівельної галузі, включаючи житлове, комерційне та інфраструктурне будівництво. Завдяки своїй гнучкості, CDE може бути адаптовано до потреб будь-якого проєкту, незалежно від його масштабу та складності.

Протягом багатьох років будівельна галузь стикалася з серйозною проблемою – неефективною комунікацією та обміном даними між різними учасниками проєкту. Це було пов'язано з кількома факторами:

- розрізнені системи та формати даних: кожна організація та підрозділ часто використовували власні програмні продукти та формати даних, що ускладнювало об'єднання інформації;
- складність проєктів: сучасні будівельні проєкти є надзвичайно складними і для їх реалізації залучають велику кількість фахівців з різних галузей;
- відсутність єдиного джерела правди: інформація часто дублювалася, втрачалася або була застарілою, що призводило до помилок та затримок.

CDE було розроблено для вирішення цих проблем і створення більш ефективного та прозорого процесу будівництва. CDE – це єдина платформа, яка дозволяє:

- збирати дані з різних джерел: CDE може обробляти дані з різних програмних продуктів і форматів, об'єднуючи їх в одне ціле;
- спільний доступ до інформації: усі учасники проєкту мають доступ до актуальної інформації в будь-який час і з будь-якого пристрою;
- покращення координації: CDE допомагає узгоджувати дії всіх учасників проєкту, зменшує кількість помилок та затримок;
- підвищення прозорості: завдяки CDE всі зацікавлені сторони мають доступ до повної та достовірної інформації про проєкт.

При правильно організованому CDE користувачі можуть отримати численні переваги на різних етапах виконання проєкту. CDE здатен поліпшити результати практично будь-якого проєкту - від початкових етапів проєктування до післябудівельного обслуговування. Ось кілька найчастіше згадуваних переваг CDE:

1. Оптимізація управління часом. Спрощений доступ до необхідної інформації про проєкт дозволяє уникнути надмірних і затяжних зустрічей між учасниками проєкту.

2. Покращення обміну даними. Наявність CDE забезпечує зручний доступ до спільного користування та завантаження даних, що значно полегшує підтримку актуальності всієї інформації.

3. Неможливість втрати даних. Хоча це можна вважати частиною попередньої переваги, проблема втрати даних під час передачі інформації між учасниками є серйозною для проєкту. CDE вирішує цю проблему, надаючи централізоване сховище, яке дозволяє швидко і безпечно зберігати та обмінюватися даними.

4. Актуальність інформації. Простий і ефективний процес оновлення інформації також покращує роботу інших масштабних процесів, таких як BIM.

5. Покращена безпека. Централізована природа CDE значно спрощує контроль за доступом та інші операції, спрямовані на забезпечення, що розширює можливості як адміністрації, так і IT-фахівців.

Виходячи із вище наведеного CDE є невід'ємною частиною концепції управління інформацією про будівлю. Цей підхід передбачає збір, обробку та аналіз даних про будівлю протягом усього її життєвого циклу. CDE забезпечує ефективне управління цими даними, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та оптимізувати процеси будівництва та експлуатації.

В ідеальному середовищі повна реалізація BIM має працювати в тандемі зі «справжнім» CDE, з повністю нейтральними форматами даних і практично непроникною системою безпеки. Однак наявного акценту на поширених і відомих форматах даних уже достатньо, щоб прискорити цифрову трансформацію галузі цілому, підвищивши продуктивність і зручність для всіх учасників проєкту в цьому процесі, рисунок 5.5 [10; 11].

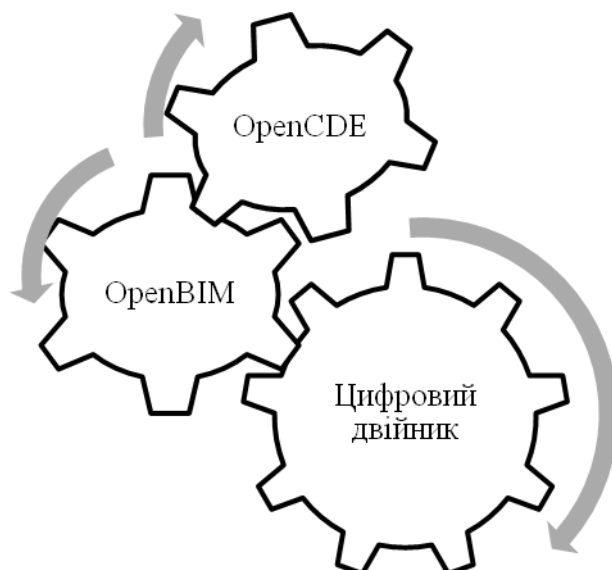


Рисунок 5.5 - Інструменти CDE

Джерело: сформовано автором на основі даних [10; 11]

«Цифровий двійник» є концепцією, що передбачає наявність високодеталізованого віртуального представлення існуючої або майбутньої конструкції. Це представлення повинно постійно оновлюватися новою та наявною інформацією на різних етапах реалізації проекту. Використання цифрового двійника є ключовим аспектом процесу BIM, проте створити зручне та ефективне середовище для обміну даними навколо нього було б неможливо без реалізації концепції CDE. Ця взаємозалежність є основною причиною того, чому BIM і CDE вважаються практично нероздільними, особливо в будівельній індустрії.

OpenBIM - це рух, метою якого є поліпшення управління цифровими даними в будівельній галузі в контексті BIM. OpenBIM вирішує одну з основних проблем BIM: відсутність відомого та нейтрального формату файлів, що дозволяє всім рішенням BIM використовуватися без втрати інформації під час перетворення.

Як CDE часто сприймається як частина реалізації BIM в цілому, OpenCDE є ініціативою від організації BuildingSMART International [11], яка також вперше представила концепцію OpenBIM.

BuildingSMART — це всесвітня індустріальна організація, яка керує цифровою трансформацією індустрії будівельних активів та прагне удосконалюватись шляхом створення та впровадження відкритих міжнародних стандартів і рішень для інфраструктури та будівель [11].

Основна мета OpenCDE порівнянна з метою OpenBIM: створити середовище, де різні рішення CDE можуть взаємодіяти одне з одним без обмежень, пов'язаних з пропріетарними форматами файлів і втратою даних, що виникає при перетворенні з одного формату в інший.

Основною перевагою CDE є його здатність забезпечувати можливості для одночасної співпраці великої кількості учасників проекту в одній спільній моделі. Будь-яка зміна в цій моделі миттєво відображається, що усуває ймовірність непорозумінь і значно зменшує ризик конфліктів між членами команди.

Технології BIM вже широко відомі, і їхні переваги усім очевидні, все ще може бути складно зрозуміти, як BIM залежить від загального середовища даних для забезпечення ефективної співпраці та обміну інформацією. CDE також підтримує інші процеси, пов'язані з проектом, такі як виявлення конфліктів, контроль за проблемами та координацію між різними учасниками.

Відсутність єдиної системи зв'язку між командами в офісі та на майданчику може призвести до численних проблем у їхній взаємодії, включно зі збільшенням помилок та зниженням ефективності проекту.

CDE вирішує цю проблему шляхом надання інформації в реальному часі, ввідображаючи її між різними командами незалежно від їхнього місця перебування. Наприклад, на об'єкт та назад можуть бути надіслані дані, такі як виконавча інформація або точки компонування.

Щодо управління інформацією про проект, часто трапляється, що деякі учасники проекту не ділять з іншими важливу інформацію. Це може негативно вплинути на успіх проекту. Проте, наявність CDE забезпечує централізований доступ до всієї інформації про проект, що спрощує процес обміну даними і дозволяє застосовувати специфічні заходи безпеки для конфіденційної інформації.

Доступ до BIM-моделей без спеціального програмного забезпечення теж є важливим аспектом. Таке програмне забезпечення може бути дорогим, і лише архітектори та інженери мають доступ до повних моделей. Однак, з CDE інші учасники, зокрема замовники чи підрядники, можуть отримати доступ до важливої інформації, що міститься у BIM-моделях, не обмежуючись стандартною будівельною документацією.

CDE також оптимізує документальні процеси, такі як подання запитів та заявок, які зазвичай потребують багато часу на обробку та затвердження. Це досягається за рахунок спрощеного управління документами, включаючи замовлення на зміни, запити на інформацію та інші документи. Завдяки таким функціям, як управління версіями та налаштовані сповіщення, підвищується ефективність управління даними, що дозволяє зменшити ризик перевитрат, затримок та інших помилок.

Технології інформаційного моделювання у будівельній галузі можна досліджувати зі сторони процесу реалізації управлінських функцій. Для ефективного управління організацією ключове значення має правильне розуміння та використання основних управлінських функцій. Перед виконанням завдання важливо заздалегідь визначити, який буде кінцевий результат, яким чином організувати процес, мотивувати співробітників та контролювати виконання. Саме ці аспекти і складають функції управління, однак у процесі цифрової економіки ефективно використовувати піраміду Толкотта Парсонса [12; 13].

Згідно з теорією, запропонованою Парсонсом, особи, які працюють на технічному рівні, відповідальні за щоденні процеси та дії, що забезпечують безперебійну роботу та ефективність виробництва товарів або надання послуг (див. рис. 5.6) [12;13].

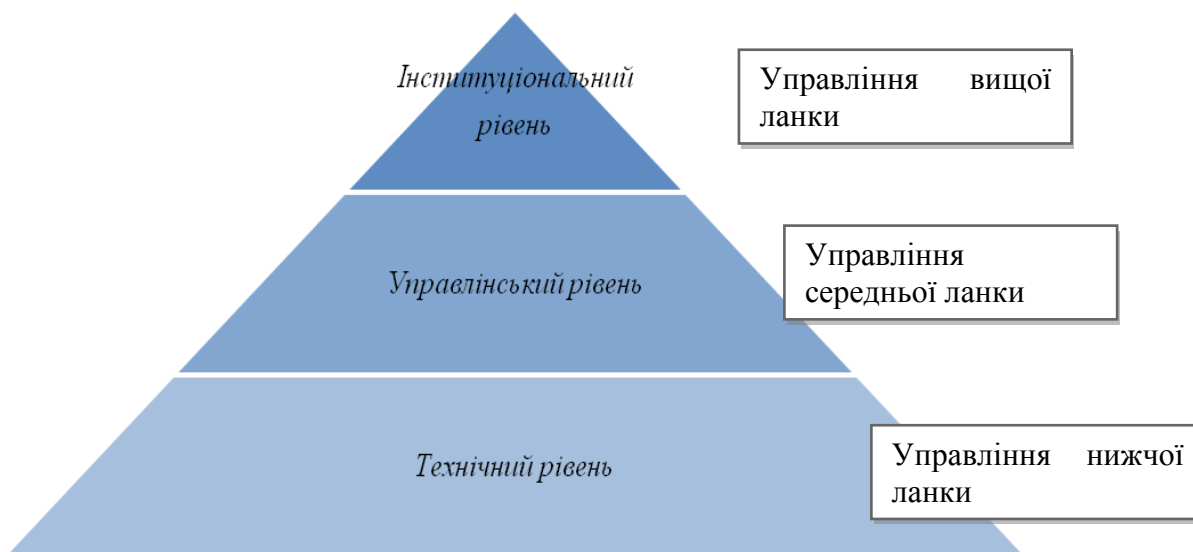


Рисунок 5.6 - Піраміда Толкотта Парсонса

Джерело: сформовано автором на основі даних [12; 13]

Ті, хто займає управлінський рівень, займаються управлінням і координацією всіх аспектів діяльності організації, узгоджуючи зусилля різних підрозділів. Керівники на інституціональному рівні, у свою чергу, фокусуються на розробці довгострокових стратегій, визначенні цілей, адаптації організації до змін, управлінні взаєминами з зовнішнім середовищем та суспільством, у якому організація функціонує.

Система управління організацією – це складна структура, що складається з безлічі елементів, взаємопов'язаних між собою чіткими процесами. Її головне завдання – забезпечити ефективне та цілеспрямоване функціонування всієї організації [14]. Саме через складність та динамічність середовища, в якому працюють сучасні організації, система управління стає одним із найважливіших аспектів їх діяльності. Її постійне вивчення та вдосконалення є ключовим завданням для будь-якого керівника.

Основні функції системи управління організацією [14]:

- визначення місії організації: чітко сформульована місія дає чітке розуміння цілей та напрямків розвитку організації;
- розподіл функцій: кожному підрозділу та працівнику чітко визначено його функції та сферу відповідальності;
- розподіл завдань: завдання чітко розподілені між працівниками, що забезпечує ефективну координацію та співпрацю;
- налагодження взаємодії: встановлено чіткий порядок взаємодії між працівниками та підрозділами, що мінімізує комунікаційні бар'єри;
- оптимізація виробничого процесу: використання сучасних технологій та методів виробництва для досягнення максимальної ефективності;
- система стимулювання: розроблена система стимулювання та мотивації для підвищення продуктивності праці;
- налагодження постачання та збуту: ефективна система постачання необхідних ресурсів та збуту готової продукції;

– організація виробництва: чітко організований процес виробництва, що гарантує якість та своєчасність виконання робіт.

Ефективна система управління організацією – це запорука успішного функціонування та розвитку будь-якої організації. Вона дозволяє чітко ставити цілі, координувати дії працівників, використовувати ресурси максимально ефективно та адаптуватися до мінливих умов середовища.

У галузі будівництва піраміда Т. Парсона складається з адміністративного, управлінського та технічного рівень, рис.5.7.

З рисунку 5.7 видно, що на технічному рівні відповідальні особи займаються операціями, які забезпечують безпосереднє виробництво готової продукції. В будівництві вони поділяються на два основних процесів - основні (вишукування, проєктування, будівництво, експлуатація) та допоміжні (фінансові, контрольні, юридичні, облікові).

Охарактеризуємо більш детально процеси на технічному рівні:

1. Вишукування - етап, що включає вивчення умов та можливостей для реалізації проєкту, проведення досліджень та аналізу.

2. Проєктування - процес розробки детальних планів і специфікацій для об'єкта будівництва на основі даних, отриманих під час вишукувань.



Рисунок 5.7 - Піраміда Толкотта Парсонса у будівельній галузі
Джерело: сформовано автором на основі даних [12...14]

3. Будівництво - фактичне зведення об'єкта, включаючи всі будівельні роботи, що виконуються відповідно до проєктної документації.

4. Експлуатація - стадія, на якій об'єкт вводиться в використання, включаючи управління його функціонуванням та утриманням.

5. Фінансові - аспекти, що стосуються фінансування проєкту, управління бюджетом, затратами та інвестуванням.

6. Контрольні - процеси моніторингу та оцінки ефективності реалізації проєкту для забезпечення дотримання плану, стандартів і вимог.

7. Юридичні - питання, пов'язані з правовими аспектами проєкту, такими як договірні відносини, ліцензування, дозволи та регулювання.

8. Облікові - бухгалтерський облік, звітність і контроль фінансів проєкту на всіх етапах його реалізації.

На управлінському рівні ключовою функцією є координація та узгодження всіх видів робіт технічного рівня. Керівники на адміністративних рівнях розробляють масштабні та довгострокові плани для галузі, забезпечуючи співпрацю з іншими секторами економіки.

У результаті усвідомлене виконання локальних функцій працівниками (менеджерами) на кожному з рівнів і злагоджена взаємодія між ними забезпечують синергетичне досягнення поставлених цілей.

Цифровізація сприяє покращенню системи управління, яка оптимізує управлінські функції в організації. Так, одним із перспективних напрямів є створення єдиної інформаційної платформи в організації. Зазначена платформа дозволить:

- автоматизувати процес подання заяв на отримання дозволів: користувачі зможуть заповнити заявку, завантажити необхідні документи та відстежувати статус розгляду в особистому кабінеті.

- створити базу актуальних даних: інформація про земельні ділянки, санітарні зони, проєкту та виконавчу документацію, державні експертизи, технічні умови та інші документи буде доступна в електронному вигляді.

- візуалізувати міське середовище: 3D-моделі будівель та інформація про рельєф міст, що допоможе ефективніше керувати місцеві ресурси та покращити якість життя громадян.

Для замовників цифровізація пропонує:

- прозорість та контроль: завдяки використанню цифрових програм та сервісів хмарного зберігання, замовник може бачити поточний стан справ на будівельному майданчику, оцінювати ризики та приймати своєчасні рішення;

- ефективне управління проєктами: використання BIM-технологій та інші цифрові інструменти, що дозволить оптимізувати функції планування, організація та контроль будівельних робіт.

- зниження витрат: своєчасне виконання контрактів, моніторинг ходу будівництва та оптимізація закупівель дають можливість заощадити кошти.

Для генеральних підрядників єдина інформаційна платформа відкриває:

- нові бізнес-моделі: можливість наповнювати інформаційні моделі, використовувати електронний документообіг, залучати до роботи з BIM-моделями постачальників, аналізувати дані про контрагентів.

- зниження ризиків: контроль виконання договірних зобов'язань підрядниками, своєчасне виявлення проблем та прийняття превентивних заходів.

- оптимізація витрат: ефективне планування та виконання робіт, моніторинг ходу будівництва, оптимізація закупівель.

Впровадження цифрових технологій у будівництві - це не лише можливість покращити ефективність роботи окремих учасників, але й шанс на системні зміни у

всій галузі. Важливо зазначити, що для успішної цифровізації будівництва необхідно:

1. Сформувати чітке бачення та стратегію розвитку.
2. Забезпечити державну підтримку та стимулювання впровадження цифрових технологій.
3. Створити сприятливе нормативно-правове середовище.
4. Підвищити рівень цифрової грамотності учасників будівельного ринку.

Цифровізація - це інтегруючий процес, який вже сьогодні змінює обличчя будівельної галузі при взаємодії стандартних підходів із сучасними інструментами. Варто зауважити, що ті, хто зуміє йти в ногу з часом та використовувати нові можливості, отримають значну конкурентну перевагу.

Література до розділу 5

1. Обсяги будівництва в Україні торік зросли на 22,6%. Держстат. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3848591-obsagi-budivnictva-v-ukraini-torik-zrosli-na-226-derzstat.html#:~:text=\(дата звернення: 30.07.2024\).](https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3848591-obsagi-budivnictva-v-ukraini-torik-zrosli-na-226-derzstat.html#:~:text=(дата звернення: 30.07.2024).)
2. Аналіз кількості нових об'єктів, та зданих в експлуатацію у 2023 році порівняно з 2022 р. та довоєнним періодом. URL: [https://clcgroup.com.ua/blog/analiz-kilkosti-novyh-ob-yektiv-ta-zdanyh-v-ekspluatatsiyu-u-2023-rotsi-porivnyano-z-2022-r-ta-dovoeyennym-periodom/\(дата звернення: 30.07.2024\).](https://clcgroup.com.ua/blog/analiz-kilkosti-novyh-ob-yektiv-ta-zdanyh-v-ekspluatatsiyu-u-2023-rotsi-porivnyano-z-2022-r-ta-dovoeyennym-periodom/(дата звернення: 30.07.2024).)
3. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html\(дата звернення: 30.07.2024\).](https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-za-kordon-cerez-vijnu.html(дата звернення: 30.07.2024).)
4. «Оселя». URL: [https://eoselia.dia.gov.ua/\(дата звернення: 30.07.2024\).](https://eoselia.dia.gov.ua/(дата звернення: 30.07.2024).)
5. Антонюк Т. За програмою «Оселя» вже видали понад 7600 кредитів на купівлю квартир і приватних будинків. URL: [https://forbes.ua/news/za-programoyu-eoselya-vzhe-vidali-ponad-7600-kreditiv-na-kupivlyu-kvartir-i-privatnikh-budinkiv-28022024-19537\(дата звернення: 30.07.2024\).](https://forbes.ua/news/za-programoyu-eoselya-vzhe-vidali-ponad-7600-kreditiv-na-kupivlyu-kvartir-i-privatnikh-budinkiv-28022024-19537(дата звернення: 30.07.2024).)
6. План Відновлення України. URL: [https://recovery.gov.ua/\(дата звернення: 30.07.2024\).](https://recovery.gov.ua/(дата звернення: 30.07.2024).)
7. Програма «U-LEAD з Європою». URL: [https://decentralization.ua/donors/u-lead\(дата звернення: 30.07.2024\).](https://decentralization.ua/donors/u-lead(дата звернення: 30.07.2024).)
8. Уряд затвердив Концепцію впровадження в Україні BIM-технологій у будівництві. Міністерство розвитку громад та територій України, опубліковано. 17 лютого 2021 року. URL: [https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-konceptsiyu-vprovadzheniya-v-ukrayini-vim-tehnologij-u-budivnictvi#:~:text=\(дата звернення: 30.07.2024\).](https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-konceptsiyu-vprovadzheniya-v-ukrayini-vim-tehnologij-u-budivnictvi#:~:text=(дата звернення: 30.07.2024).)
9. Розпорядження КМУ "Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації" від 17 лютого 2021 р. № 152-р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text\(дата звернення: 30.07.2024\).](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text(дата звернення: 30.07.2024).)

10. BricsCAD. URL: <https://bricscad-ukraine.com.ua/>(дата звернення: 30.07.2024).
11. BuildingSMART International. URL: <https://www.buildingsmart.org/> (дата звернення: 30.07.2024).
12. Толкотт Парсонс (1902-1979). URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11935.html> (дата звернення: 30.07.2024).
13. Мейжис І. А. Соціологія особистості : навч. посібник для студентів факультетів соціології університетів. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 204 с.
14. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2024. 356 с.

РОЗДІЛ 6

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

6.1 Теоретичні засади цифрового маркетингу та його правовий супровід

Маркетинг — це наука про те, як перемагати в конкурентній боротьбі. Мета маркетингу полягає в задоволенні попиту споживачів і, завдяки цьому, отриманні максимально можливого прибутку. Будівельна галузь, яка є індикатором стану національних економік, повинна особливо орієнтуватися на новітні маркетингові тенденції для підвищення конкурентоспроможності. Цифровий маркетинг є найсучаснішим інструментом для перемоги в конкурентній боротьбі.

Цифровий маркетинг використовує цифрові канали для залучення та утримання клієнтів. Часто поняття «цифровий маркетинг» ототожнюють із «інтернет-маркетингом», тобто маркетингом у мережі Інтернет. Однак це неправильно. Ці поняття суттєво відрізняються. Вони співвідносяться як категорії діалектики — частина і ціле. Інтернет-маркетинг — це частина, тоді як цифровий маркетинг — це ціле. Цифровий маркетинг включає інтернет-маркетинг, але не обмежується лише ним. Так, інтернет-маркетинг охоплює SEO-просування сайту, контекстну рекламу, вебінари тощо — усі канали, доступні користувачам лише в Інтернеті. А цифровий маркетинг — це інтернет-маркетинг плюс реклама та просування на будь-яких цифрових носіях поза мережею. Тобто цифровий маркетинг передбачає цифрову комунікацію, яка відбувається як онлайн, так і офлайн.

Типи каналів цифрового маркетингу:

- SMS та MMS-розсилки;
- Реклама на інтерактивних та вуличних світлодіодних екранах, терміналах самообслуговування;
- SEO (пошукова оптимізація);
- Контекстна реклама;
- SMM (маркетинг у соціальних мережах);
- E-mail маркетинг;
- Реклама у додатках, месенджерах та онлайн-іграх.

Тренди цифрового маркетингу:

- Відеоаналітика в TikTok, YouTube та інших соціальних мережах;
- Вимірювання взаємодії споживачів за допомогою машинного навчання;
- Використання машинного навчання для прогнозування результатів;
- SEO-оптимізація для голосових запитів.

Також важливим трендом є концепція Метавсесвіту. Марк Цукерберг визначає Метавсесвіт як «інтернет, у якому можна не тільки спостерігати, а й перебувати», тобто як віртуальний простір. Це означає еволюцію Інтернету в єдиний віртуальний світ, доступ до якого здійснюється за допомогою технологій віртуальної та доповненої реальності. Іншими словами, Метавсесвіт — це серія 3D-світів, подібних до тих, що використовуються в комп'ютерних іграх, де соціальні взаємодії можуть відбуватися онлайн. Метавсесвіт — це не просто новий короточасний тренд, це

платформа майбутнього, новий крок в епосі Інтернету. Метавсесвіт, як новий віртуальний світ, надає потенціал для виникнення нових форм цифрового маркетингу. Оскільки цифровий маркетинг охоплює все більше сфер діяльності, актуалізується питання його правового супроводу.

Research results. Європейський союз (ЄС) систематично веде роботу із захисту персональних даних. Персональні дані – це дані про людину, за якою її можна ідентифікувати (встановити особистість) прямим або непрямим шляхом.

Загальні персональні дані: ім'я, адреса, телефон, дата і місце народження, паспортні дані, місце роботи та/або навчання.

Персональні дані в Інтернеті: емейл-адреса, метадані (cookies), акаунти в соціальних мережах і посади в них, IP-адреса.

27 квітня 2016 року ЄС прийняв Загальний регламент захисту даних (GDPR), який вступив в дію 25 травня 2018 року і замінив директиву Data Protection Directive 1995 року. GDPR на відміну від директиви не вимагає від урядів країн-учасниць ЄС жодних змін у локальних законодавствах і, таким чином, є безпосередньо обов'язковим до виконання. За невиконання закону накладається штраф до 20 млн. євро або до 4% від річного обороту компанії за попередній фінансовий рік, залежно від того, що більше.

Цей регламент визначає порядок обробки персональних даних юридичними особами. Якщо юридична особа продає товари або надає послуги громадянам ЄС, або наймає їх на роботу, то вона повинна дотримуватись вимог GDPR.

GDPR спрямований на надання фізичним особам контролю над їхніми персональними даними та спрощення нормативної бази для міжнародних економічних відносин шляхом уніфікації регулювання в межах ЄС.

GDPR базується на наступних принципах:

- законність, справедливість, прозорість – збір персональних даних здійснюється на законних підставах, їх використання є відкритим, і кожна зі сторін виконує свої зобов'язання;

- цільове обмеження – збір персональних даних здійснюється відповідно до заявленої мети в політиці конфіденційності;

- мінімізація даних – збір персональних даних здійснюється в мінімально необхідному обсязі;

- точність – персональні дані мають бути точними та актуальними;

- обмеження терміну зберігання – використовуються тимчасові рамки для зберігання даних, періодичний аудит і видалення даних, які більше не використовуються;

- захист, конфіденційність, безпека – забезпечення безпеки даних, протидія витоку інформації;

- підзвітність – призначення відповідальної особи за збір персональних даних.

GDPR розширює поняття персональних даних, вводить поняття «транскордонної передачі даних», «псевдонімізації», встановлює «право на забуття», і визначає роль посадової особи із захисту даних.

Зокрема, введені поняття:

- Data controller – контролер даних – фізична або юридична особа, яка самостійно або разом з іншими визначає цілі та засоби обробки персональних даних, наприклад, соціальна мережа або служба таксі;

- Data processor – обробник даних – це фізична або юридична особа, яка обробляє персональні дані від імені контролера, наприклад, постачальник хмарних послуг;

- Data subject – суб'єкт даних – фізична особа, чії персональні дані обробляються;

- Special categories of personal data – спеціальні категорії персональних даних – дані про расу, політичні погляди, релігійні або філософські переконання, генетичні дані, членство в профспілках, біометричні дані, що дозволяють ідентифікувати особу, дані про здоров'я та сексуальну орієнтацію.

Відповідно до вимог GDPR, на сайті повинна бути кнопка захисту персональних даних. Власник сайту несе відповідальність за збереження особистих даних користувачів. Тепер на всіх сайтах необхідно спочатку отримати згоду на збір персональної інформації. Для користувача це просто, а от для рекламодавця потрібно впровадити низку оновлень, оскільки необхідно зберігати персональні дані. Була створена спеціальна платформа, яка полегшує збір даних у мережі. Створюється окремий інтерфейс для користувача, де він може ознайомитися і прийняти запит на збір конфіденційної інформації.

Функції платформи: запит, облік та зберігання даних; відбір списку потенційних клієнтів; визначення причини зацікавленості у продукті. Платформа стала актуальною після ухвалення закону про GDPR. Інформація про користувачів зберігається у спеціальній базі, що робить зрозумілішим, куди йдуть дані про відвідувача. Маркетолог тепер має доступ до інформації про попит на продукт. Вирішується питання збору та зберігання персональних даних, а також надається інформація про потенційних клієнтів.

Введення GDPR викликало неоднозначну реакцію з боку користувачів та рекламодавців. Постало питання, які саме дані підлягають захисту. До особистої інформації належить все, що користувач вирішив залишити про себе. Спеціальний облік ведеться для sensitive personal data — це інформація про філософські та політичні погляди, релігійну приналежність, расове походження. У соціальних мережах заповнюється добровільна анкета учасника.

Захист персональних даних має особливе значення при використанні таргетингу, який передбачає адресне звернення до користувачів Інтернету. Наразі найбільші інформаційні гіганти використовують близько 52 000 особистісних характеристик людини для виявлення її інтересів, характеру, слабкостей, бажань. Рекламні платформи застосовують таргетинг як один із найбільш ефективних маркетингових інструментів. Однак йому притаманні певні небезпеки для користувачів.

Перше. Таргетинг базується не тільки на даних, які добровільно надаються користувачами, а й на інформації, яку «автоматично» збирають сайти або соціальні мережі: історія онлайн-покупок, пошукові запити браузера, рівень активності в соціальних мережах, кількість та характер лайків і репостів. На основі цієї інформації формується профіль особи, який включає її вподобання, психологічні

характеристики тощо. Найчастіше сайти та соціальні мережі збирають таку інформацію через треті сторони, тому користувач навіть не знає, що його персональні дані, залишені раніше на якомусь сайті, були передані зацікавленому цифровому сервісу для відповідної реклами.

Друге. Таргетинг може призводити до дискримінації та обмеження користувачів. Це стає можливим, коли цифрові сервіси використовують великий обсяг персональних даних. На практиці це виявляється в приховуванні рекламних пропозицій залежно від статі, кольору шкіри, походження, матеріального чи сімейного стану. На основі зібраної інформації сервіс вирішує, яка реклама буде релевантною, не даючи користувачу можливості самостійно обирати пропозиції, що автоматично обмежує його нові пошукові запити.

Третє. Таргетинг — це технологія для маніпуляції думками користувачів. Наприклад, під час Brexit як прихильники, так і противники виходу Великої Британії з ЄС застосовували «тіньову рекламу», яка показувалася одним групам користувачів і була недоступною іншим. Запускалася таргетована реклама, адаптована до певних переконань та симпатій, щоб стимулювати голосування за бажаний результат.

Таким чином, таргетинг призводить до:

- "filter-bubbles" – ситуації, коли користувачеві адресно пропонується тенденційна інформація, через що бракує різноманітності думок.

- "information overload" – ситуації інформаційного перенавантаження, коли користувач отримує велику кількість діаметрально протилежної інформації, з якої важко виділити правдиві та хибні тези. Це призводить до невизначеності щодо економічних, політичних, соціальних та інших питань.

У статті 6 GDPR надано вичерпний перелік законних підстав для збору та обробки персональних даних. Для маркетингових цілей можна застосувати лише дві: (i) згода суб'єкта персональних даних та (ii) законний інтерес контролера, якщо він не порушує основоположних прав і свобод суб'єкта персональних даних.

У статтях 8-10 GDPR зазначаються персональні дані, які вимагають особливих умов використання і можуть бути оброблені лише за прямої згоди користувача.

- Стаття 8 стосується даних дітей, вік яких, залежно від законодавства країни-члена, варіюється в межах від 13 до 16 років. Тому збір, обробка та маркетингова активність щодо таких осіб може здійснюватися лише з дозволу батьків чи офіційних опікунів. Наприклад, Instagram не дозволяє створювати профілі особам молодше 13 років або блокує такі профілі, якщо про них дізнається.

- Статті 9 та 10 стосуються даних про здоров'я, політичні, філософські та релігійні переконання, сексуальну орієнтацію та відомості про судимість.

- Стаття 15 (Право на доступ) – Кожна особа має можливість отримати свої дані або доступ до них. Йдеться не тільки про інформацію, яку особа надала сама, а й про ту, яку компанія (контролер даних) збрала про неї з інших джерел або навіть створила самостійно.

- Стаття 16 (Право на уточнення) – Суб'єкт має право вимагати коригування інформації, яка втратила актуальність або є неточною, але все ще обробляється компанією.

- Стаття 17 (Право на видалення даних) – також відоме як право бути забутим. Суб'єкт має право вимагати від компанії-контролера видалити його дані. GDPR передбачає кілька обставин, за яких це право може бути реалізоване.

Для дотримання GDPR в цифровому маркетингу необхідно:

1) Розмістити інформацію про збирання персональних даних: Повідомити користувачів про збір їхніх персональних даних на сайті.

2) Отримати згоду користувача на збір та обробку даних: Коли користувач вводить інформацію в поля на сайті, він повинен підтвердити свою згоду на обробку даних шляхом активної дії — встановлення галочки «Я погоджуюсь з умовами обробки даних» перед відправкою даних. Ця дія має бути активною, галочка не може бути встановлена за користувача автоматично. Також користувач повинен мати можливість надавати або відкликати свої дані за запитом.

3) Відповідальність за зібрані дані: Фізична чи юридична особа, що збирає дані, несе відповідальність за їх безпеку. У разі викрадення даних через хакерську атаку, витік або втрату іншим чином, користувачів необхідно повідомити про це протягом п'яти днів.

Рекомендації щодо імплементації Загального регламенту захисту даних (GDPR) у маркетингову систему компанії:

- ознайомтеся з вимогами GDPR – вивчіть ключові принципи та вимоги щодо обробки персональних даних;

- проведіть аудит даних – визначте, які типи персональних даних збираються, використовуються та зберігаються в маркетинговій системі;

- проаналізуйте дані – визначте, які з цих даних потребують згоди, які потребують обґрунтування для обробки, а які можуть бути видалені;

- оновіть політику конфіденційності та угоди з користувачами – переконайтеся, що в політиці чітко зазначені мета збору даних, правова підстава для обробки, терміни зберігання даних та права користувачів щодо своїх даних;

- перевірте процедури згоди – переконайтеся, що маркетингова система компанії має механізми для отримання явної та задокументованої згоди від користувачів на обробку та використання їхніх персональних даних, і забезпечте можливість користувачам відкликати згоду;

- розробіть механізми для управління правами користувачів – враховуйте права, надані GDPR: доступ до даних, виправлення, видалення та перенесення даних. Забезпечте механізми для виконання цих запитів;

- навчіть персонал – забезпечте навчання маркетологів щодо вимог GDPR та їх практичного застосування в роботі компанії;

- моніторинг та аудит – регулярно контролюйте і проводьте аудит функціонування маркетингової системи на відповідність вимогам GDPR для оцінки стану обробки та зберігання персональних даних, виявлення порушень і проведення коригувальних заходів;

- забезпечте безпечне зберігання та використання даних – встановіть відповідні технічні та організаційні заходи для захисту персональних даних у маркетинговій системі (наприклад, шифрування даних, регулярне оновлення програмного забезпечення, контроль доступу);

- укладання угод з партнерами – під час співпраці з іншими компаніями переконайтеся, що угоди включають положення про обробку персональних даних та їх захист відповідно до вимог GDPR;

- реагування на запити та порушення – розробіть процедури для реагування на запити користувачів щодо їхніх прав за GDPR та задокументуйте процедури на випадок порушень безпеки даних або інших інцидентів, пов'язаних із персональними даними;

- регулярне оновлення та перегляд процедур з використання персональних даних – постійно оновлюйте та переглядайте процедури щодо використання персональних даних.

Отримання згоди на збір персональних даних необхідно зазначати в Cookies Policy чи робити окремий документ як Privacy Policy Consent, де користувач матиме можливість окремо погодитися чи відхилити збір та обробку його персональних даних з маркетинговою мнтою. Окрім, вищезгаданих документів, обов'язковим є наявність Cookies Policy, в якій детально описується що таке Cookies, їх види та мета використання. Також, варто створити Cookies Consent Form за допомогою якої користувач самостійно зможе керувати використанням різних типів Cookies.

У випадку обґрунтування використання маркетингових механізмів як законного інтересу, контролер зобов'язаний надати вагомні докази того, що без цієї маркетингової діяльності він не зможе надавати визначені послуги. Однак, недостатньо просто заявити про це; необхідно чітко і письмово зазначити, які саме персональні дані збираються, кому вони передаються, як довго і де зберігаються, а також категорії суб'єктів персональних даних. Також потрібно навести докази того, що законні інтереси підприємства жодним чином не обмежують основоположні права та свободи суб'єкта персональних даних.

Для такого детального обґрунтування потрібно описати діяльність підприємства і відповідний маркетинговий механізм, його важливість та необхідність. Підприємство визначає категорії осіб, тобто свою цільову аудиторію (вік, стать, майновий стан тощо). Соціальна мережа, через яку здійснюється маркетинг, на основі наданих підприємством критеріїв самостійно визначає, чиї дані обробляти, кому показувати рекламу і які технології використовувати. Таким чином, як підприємство, так і соціальна мережа спільно визначають мету і засоби обробки, а отже, й відповідальність у випадку порушення прав суб'єктів персональних даних чи витоку цих даних буде спільною. Якщо підприємство, як контролер, несе одноособову відповідальність, то воно самостійно визначає цілі і засоби обробки. Проте, з огляду на умови використання соціальних мереж та різні маркетингові механізми, уявити таку ситуацію практично неможливо. Соціальні мережі не є просто платформами для збору даних; вони аналізують, відбирають і пропонують вже класифіковані категорії даних за статтю, віком та інтересами.

6.2 Цифрові технології та модифікація елементів комплексу маркетингу

Використання маркетингових інструментів у Метавсесвіті відкриває нові можливості для потенційних споживачів, а підприємства можуть розширити свої можливості продажу товарів. Поява цієї інноваційної бізнес-моделі трансформує

взаємини між споживачами і підприємствами, підвищуючи значення економічних і соціальних споживчих цінностей. Водночас, незважаючи на прогнозовані значні можливості Метапростору, кілька складних маркетингових питань залишаються без відповіді. Наприклад, як відповідально побудувати новий безмежний ринок та організувати безпечні покупки, зберігаючи конфіденційність персональних даних. Для подолання цих викликів маркетологи повинні взяти на себе зобов'язання зменшити кількість етичних і моральних порушень у Метапросторі, розвиваючи відповідальне управління. Необхідно сформулювати керівні принципи у сферах конфіденційності даних, кібербезпеки, регулювання платформ, стандартів дотримання маркетингових норм, а також справедливості, різноманітності та інклюзивності по всьому ланцюжку створення цінності для споживачів.

Цифровий маркетинг, що базується на цифрових базах даних, є потужним системним інструментом для стимулювання економічного розвитку будівельних підприємств України. Цифрові технології дають змогу модифікувати елементи комплексу маркетингу, зокрема ціноутворення. Однією з інновацій у ціноутворенні є технологія динамічного ціноутворення. Підприємства можуть отримувати додатковий прибуток завдяки збільшенню обсягу продажів товарів, змінюючи ціни в режимі реального часу залежно від зміни цінності товару для покупців. Підприємства можуть динамічно змінювати та отримувати кошти за товари. Зв'язок між продавцями і покупцями здійснюється за допомогою цифрових сервісів, на основі чого динамічне персоніфіковане ціноутворення стає прогресивною концепцією цифрового маркетингу. Можливість постійної зміни цін на товари є суттєвим резервом для підвищення конкурентоспроможності, проте цей напрям досліджень з'явився нещодавно і потребує подальших досліджень.

Поняття «прогресивного ціноутворення» вперше визначили фахівці Бостонської консалтингової групи Жан-Мануель Ізаре та Жуст Шурман: «Економічна традиція передбачає єдину, недиференційовану ціну для всіх, хто купує продукт або послугу. Тепер "прогресивне ціноутворення" кидає виклик цій традиції. Прогресивне ціноутворення зростає або знижується відповідно до цінності, яку клієнт отримує від пропозиції» [1]. Вони вважають, що в епоху цифрової економіки, коли "цифровий слід" є новим золотом маркетологів і все можна підрахувати й спрогнозувати в реальному часі, ціна, що постійно змінюється, є основою зростання конкурентоспроможності. Американські фахівці назвали новий принцип ціноутворення "прогресивним", тому що він стимулює розвиток підприємств. Однак у вітчизняних традиціях новації називаються не за результатом імплементації, а за суттю процесу. Тому більш коректним є термін «динамічне ціноутворення», який поступово починає використовуватися в українському професійному просторі.

Мольченко В. називає «прогресивне ціноутворення» «динамічним ціноутворенням»: «На сьогоднішній день у сфері інтернет-торгівлі стратегія динамічного ціноутворення стала одним із найважливіших інструментів роботи» [2]. Отже, саме під терміном «динамічне ціноутворення» останнім часом актуалізується проблематика прогресивного ціноутворення в цифровому маркетингу.

Голованова М. зазначає, що у фаховій літературі використовуються кілька синонімічних понять для визначення динамічного ціноутворення: «динамічне

регулювання цін», «гнучке ціноутворення», «ціноутворення, що налаштовується», та зазначає, що «у рамках динамічного ціноутворення розглядають цінову дисперсію (просторову, часову) і цінову дискримінацію» [3, С. 18]. Однак було б помилкою вважати, що класичні закони ціноутворення перестають діяти з появою нових IT-продуктів. В основі ціноутворення завжди лежать витрати. У цьому випадку йдеться про те, що ринковий метод ціноутворення з появою цифрових технологій радикалізується. Штучний інтелект дозволяє швидше, ніж людина, проводити розрахунки й на основі поточного попиту обирати ціну, яка зрештою збільшить прибуток.

Чайковська М. та Медведь Т. досліджують проблему динамічного ціноутворення через побудову економіко-математичних варіацій без врахування цифровізації економіки, вводячи термін «оптимальне ціноутворення». Запропонована модель динамічного прайсингу в дискретному часі з періодичним коригуванням цінової політики [4]. У XXI столітті мобільні пристрої стали повсюдно поширеними, дозволяючи продавцям і покупцям постійно обмінюватися інформацією. Обмін даними дозволяє підприємствам «персоналізувати» ціни, тобто здійснювати цінову дискримінацію. Такий спосіб вибору потенційних покупців витісняє традиційні рішення і стає більш точним та миттєвим. Підприємства можуть пропонувати справедливую індивідуальну ціну в реальному часі на мобільних пристроях покупців.

"Динамічне ціноутворення" — це стратегія встановлення гнучких цін на товари або послуги на основі попиту в реальному часі за допомогою спеціально розроблених алгоритмів та штучного інтелекту [2]. Фактори, що впливають на таке ціноутворення, є загальновідомими: мета продавця, витрати, коридор маржинальності, методи ціноутворення, еластичність попиту, ціни конкурентів, методи продажу, промоакції, ціни на товари-аналоги, наявність чи відсутність товару на ринку, очікувана конверсія, логістичні та маркетингові витрати, коливання валютного курсу, терміни придатності продукції.

Для коригування цін використовується ринковий метод ціноутворення, який базується на сприйнятті покупцем цінності товару. Наприклад, лідери електронної роздрібною торгівлі використовують автоматизацію для оптимізації продажів. "Amazon" змінює ціни приблизно 2,5 мільйона разів на день, тобто вартість окремого товару в середньому переглядається кожні 10 хвилин. Ця стратегія допомогла "Amazon" збільшити прибуток на 25% [2].

Сучасна омніканальна парадигма маркетингу передбачає, що за допомогою цифрових технологій можна отримувати додатковий прибуток не через оптимізацію стабільних цін на товари, а завдяки постійній зміні цін на основі спеціального програмного забезпечення. Відбувається гармонізація відносин «продавець-покупець», створюється ситуація "win-win" завдяки збільшенню кількості покупців (рис. 6.1 та рис. 6.2).

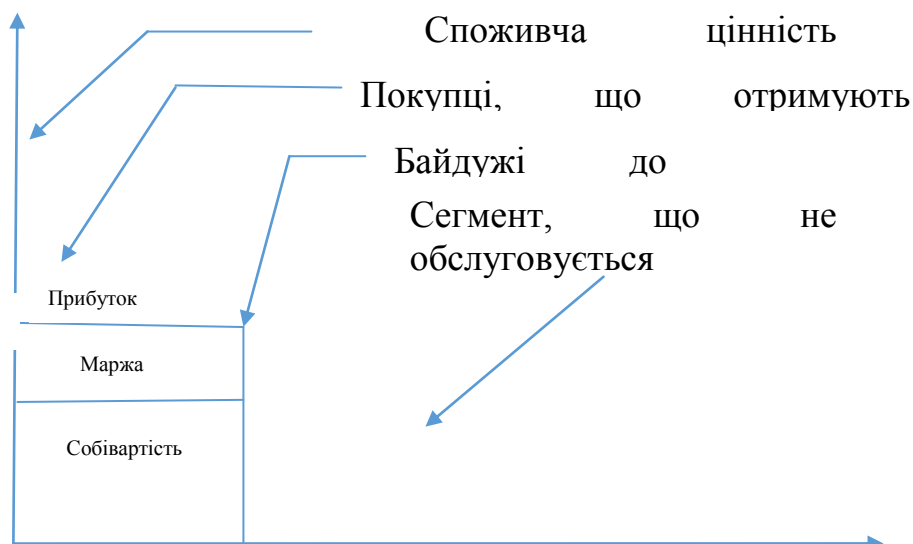


Рисунок 6.1- Структура стабільних цін

Джерело: сформовано автором на основі даних [1]

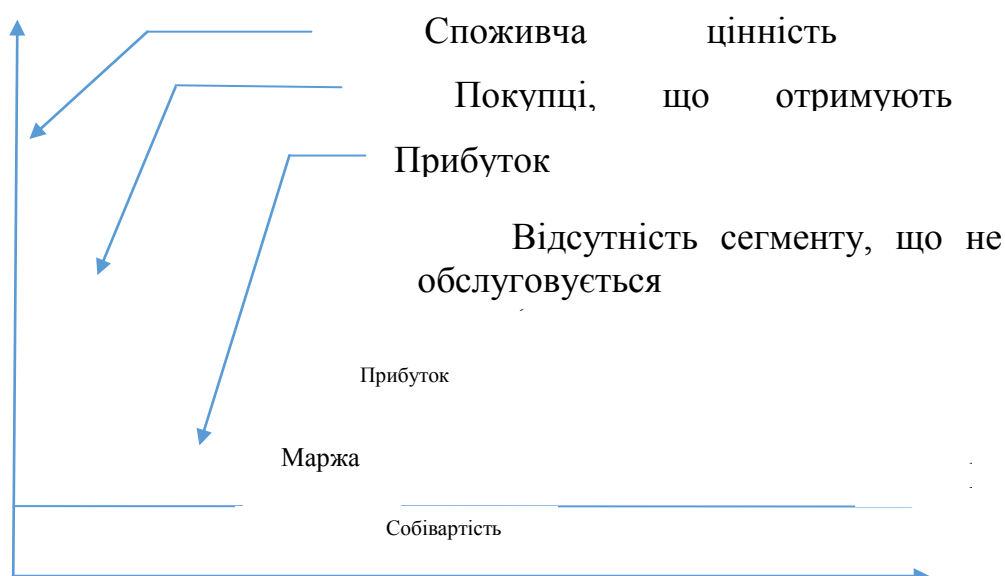


Рисунок 6.2 - Структура динамічних цін

Джерело: сформовано автором на основі даних [1]

Оскільки кожен покупець має можливість придбати товар за ціною, яка підлаштовується під його поточну ситуацію, динамічне ціноутворення має чотири ключові переваги над класичним ціноутворенням:

- підприємство має можливість розширити ринок – як показано на рис. 2, зникає «сегмент, що не обслуговується», і кількість покупців збільшується;
- зростає лояльність клієнтів – на рис. 2 збільшується сегмент «покупці, що отримують надлишок цінності», що веде до збільшення обсягу продажів;

- прибуток зростає без додаткових вкладень – на рис. 6.2 збільшується площа сегмента «прибуток»;

- зростає кількість задоволених покупців, оскільки ціна вважається справедливою, що підвищує емоційну залученість до бренду.

Якщо класичне ціноутворення базується на однаковій ціні для кожного покупця, то динамічне ціноутворення диференціюється залежно від місця, часу і ситуації покупки (якщо ці чинники змінюють цінність товару). Однак для продавців існує певне обмеження: не можна переходити «червоні лінії» покупців, за якими товар втрачає цінність і перестає бути товаром. Ціни не повинні бути надмірно завищеними або заниженими.

Проведемо SWOT-аналіз методу динамічного ціноутворення для визначення умов і перспектив його використання в цифровому маркетингу (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 - SWOT-аналіз методу динамічного ціноутворення

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – персоніфікація ціноутворення – збільшення обсягу продажів – підвищення прибутку – підвищення коефіцієнту конверсії – зростання коефіцієнту обіговості оборотних засобів – підвищення ефективності використання складських площ – підвищення «прозорості» цін для клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> – обмежена можливість використання на ринку B2B – обмежена кількість галузей використання
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – збільшення кількості покупців – підвищення лояльності покупців – підвищення кількості пропагандистів товарів – збільшення потенціалу впливу ціни на стимулювання збуту – підвищення керованість процесу ціноутворення – налаштування параметрів необхідних для моніторингу поведінки споживачів – інтегрування цифрових сервісів ціноутворення продавця з сервісом продуктової аналітики Pricer24 для коригування цін – покращення процесу стратегування для досягнення системи цілей: зростання доходів, збільшення продажів, максимальний розпродаж товарів для вивільнення складів 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання цінових ризиків – підвищення вірогідності помилок в програмуванні алгоритму ціноутворення – зростання техногенних ризиків – зростання вірогідності негативного впливу результатів некоректної маркетингової аналітики на ціноутворення

Джерело: авторська розробка

Для підприємств, які застосовують цифровий маркетинг на висококонкурентних ринках, основною метою є збільшення прибутку при збереженні конкурентної цінової політики. Досягти цього можна через впровадження динамічного ціноутворення. Ця модель цінової стратегії вже здобула популярність у низці галузей, і надалі її використання тільки зростатиме. (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 - Специфіка використання методу «динамічне ціноутворення»

Ознака	Характеристика
Сфери використання	<p><i>Електронна комерція</i> – підприємства автоматично коригують ціни в залежності від ціни конкурентів, сезонності.</p> <p><i>Готельний бізнес і туризм</i> – підприємства автоматично коригують ціни в залежності від сезонності, вихідних та святкових днів ціни в залежності від, значимих подій.</p> <p><i>Індустрія розваг</i> – підприємства автоматично коригують ціни в залежності від терміновості купівлі, ступеня дефіцитності товарів.</p> <p><i>Авіатранспорт</i> – підприємства автоматично коригують ціни в залежності від термінів бронювання та купівлі квитків.</p> <p><i>Послуги таксі</i> – підприємства автоматично коригують ціни в залежності від свят, погодних умов, часу доби.</p>
Переваги	<p><i>Зростання продажів та підвищення прибутку</i> – корегування ціни збільшує обсяги продажів і прибутку, підвищує коефіцієнт конверсії.</p> <p><i>Зростання поінформованості щодо поведінки споживачів</i> – умовою використання моделі динамічного ціноутворення є наявність вичерпної інформації щодо частоти та термінів купівель, мінімальної та максимальної ціни, яку готові платити покупці, еластичності попиту.</p> <p><i>Можливість оперативної реакції на зміни ринку</i> – поінформованість щодо тенденцій ринку дозволяє діяти більш ефективно: на товарні позиції, що залежалися, оперативно пропонуються знижки, акції та інші цінові інструменти стимулювання збуту.</p> <p><i>Розуміння галузевих тенденцій</i> – знання кон'юнктури ринку та цін дозволяє досягнути оптимізації цін у відповідь на дії конкурентів.</p>
Варіанти динамічного ціноутворення	<p><i>Сегментоване ціноутворення</i> – для різних сегментів ринку пропонуються диференційовані ціни.</p> <p><i>Ціноутворення, засноване на швидкості купівлі</i> – чим швидше купівля і обслуговування, тим вищою є ціна.</p> <p><i>Ціноутворення, засноване на кон'юнктурній реактивності</i> – в залежності від зміни кон'юнктури адекватно змінюється і ціна.</p> <p><i>Ціноутворення, засноване на споживанні в час пік</i> – в залежності від точкового сплеску надмірного попиту.</p>
Критерій впровадження	<p><i>Необхідність оперативно змінювати ціни</i> товарів, попит на які швидко змінюється.</p> <p><i>Необхідність оперативно змінювати ціни</i> товарів на сайтах з великою кількістю одиниць складського обліку.</p> <p><i>Наявність можливості змінювати ціни в автоматичному режимі.</i></p> <p><i>Наявність можливості швидко оцінювати:</i> ціни конкурентів, ціни на товари-субститути, очікувану конверсію, логістичні та маркетингові витрати, відсутність або наявність товару на ринку, коливання валютного курсу, коридор маржинальності на ринку.</p>

Джерело: авторська розробка

Цифровізація відкрила можливість ідеально реалізувати класичні економічні закони в процесах транзакцій. Вже з часів Сміта і Рікардо було відомо, що на найвищому рівні абстракції ціна є грошовим виразом вартості, тоді як в реальній економіці вона залежить від ринкової кон'юнктури та сприйняття цінності товару для споживачів. Ціна — це результат домовленостей і балансу інтересів покупців і продавців. Тепер у продавців є технологічна можливість ідеальної гармонізації

цього процесу в реальному часі, дозволяючи максимально враховувати інтереси покупців, водночас забезпечуючи зростання продажів і прибутку. Змінюваний рівень цінності товару для покупців вимагає негайної реакції від продавців, і це є сутністю динамічної моделі ціноутворення, яка базується на даних.

Динамічне ціноутворення також виконує функцію стимулювання збуту, адже приваблює нових покупців, які могли б відмовитися від покупки за умов класичної цінової моделі. На відміну від традиційних методів збуту, які часто є витратними, динамічне ціноутворення дозволяє зберегти маржу завдяки нульовим граничним витратам та алгоритмам перерозподілу прибутку.

Цей підхід приносить додатковий прибуток без необхідності інвестицій та витрат, поповнює клієнтську базу і підвищує конкурентоспроможність підприємств, що стає особливо актуальним в умовах загостреної конкуренції. Впровадження динамічного ціноутворення є ключем до збільшення кількості покупців і обсягів прибутку, що зараз необхідно для виживання компаній на ринку.

Класичне ціноутворення забезпечує залучення нових клієнтів у певні часові періоди, наприклад, через проведення акцій зі знижками. Однак цей підхід обмежується роботою із сегментами ринку і не передбачає індивідуального підходу до кожного покупця. Це створює протиріччя: з одного боку, дисконтні акції стимулюють збут, а з іншого — можливості таких акцій обмежені, оскільки не всі потенційні покупці можуть прийняти умови знижки.

Динамічне ціноутворення позбавлене цього недоліку. Подібно до того, як соціально-етичний маркетинг додав гуманізму до класичного маркетингу, динамічне ціноутворення збагачує традиційні підходи, наближаючи кастомізацію та цінову дискримінацію в реальному часі до ідеального стану. Це прогресивний метод, який робить бізнес не лише конкурентоспроможним, але й соціально відповідальним, дозволяючи кожному покупцю отримати ціну, відповідну цінності товару в конкретний момент часу.

Впровадження динамічного ціноутворення ґрунтується на кількох принципах:

1. Технологічні можливості: Використання інформаційних систем з елементами штучного інтелекту, які здатні формувати персоналізовані цінові пропозиції в реальному часі.

2. Збір і захист даних: Формування клієнтської бази через збір споживчих даних із забезпеченням їх захисту.

3. Переконавання клієнтів: Створення розуміння серед клієнтів, що передача їхніх даних вигідна, оскільки вони отримують персоналізовані переваги.

4. Справедливість персоналізованої ціни: Формування переконання, що ціна, встановлена динамічно, є справедливою та відповідає цінності товару для кожного окремого покупця.

Динамічне ціноутворення дозволяє об'єднати передові технології, цифровий маркетинг та інтереси як продавців, так і покупців. Воно є прогресивним інструментом, який допомагає збільшити прибутковість та залучити ширше коло клієнтів. У сучасну цифрову епоху традиційні методи ціноутворення втрачають свою ефективність. Прогресивні підходи дозволяють налаштовувати та стягувати плату в реальному часі, залежно від цінності товару для кожного окремого покупця, що сприяє підвищенню значущості підприємства та його доходів. Стрімкі зміни у

відносинах між продавцями та покупцями роблять динамічне ціноутворення важливим елементом конкурентної переваги, адже воно дозволяє точно вимірювати та задовольняти персоніфікований попит.

Ключовим елементом динамічного ціноутворення є алгоритм, який встановлює ціни в режимі реального часу на основі цінності, яку кожен окремий покупець відчуває залежно від місця, часу та обставин покупки. Такий підхід розширює можливості оптимізації цін та управління доходами, створюючи постійно вдосконалюваний «win-win» стан. Підприємства отримують стабільне розширення ринку та зростання прибутку, а клієнти — зростаючий надлишок цінності.

Чотири ключові переваги динамічного ціноутворення над традиційним:

- Кожен покупець може придбати товар за ціною, яка адаптується до його поточної ситуації, а підприємства отримують можливість розширювати ринок.

- Збільшується лояльність клієнтів, оскільки ціни відповідають індивідуальній цінності товару.

- Зростає прибуток без необхідності додаткових вкладень.

- Клієнти вважають цей метод більш справедливим, адже ціна відповідає отриманій від товару цінності.

Важливим аспектом використання цифрового маркетингу в діяльності будівельних підприємств є контроль ключових елементів просування через Інтернет.

Трафік. Це загальна кількість відвідувань веб-ресурсу за певний період. Трафік може бути прямим (органічним), платним (переходи за рекламними посиланнями та банерами), соціальним (користувачі із соцмереж), реферальним тощо. Якість і обсяги трафіку є критично важливими для продажів та реклами. Ці показники вимірюються спеціальними сервісами веб-аналітики, такими як Google Analytics.

Індексація сайту. У пошуковій видачі відображаються лише проіндексовані сайти, тобто ті, які вже дослідили пошукові роботи. Боти оцінюють і аналізують контент, ключові фрази, зображення, відео та багато інших елементів, щоб внести в базу повну інформацію про сайт і всі його сторінки.

URL-адреса. Кожна сторінка веб-сайту, кожен документ в Інтернеті має власну унікальну адресу, яка називається URL.

Веб-аналітика (Google Analytics). Спеціальні сервіси пошукових систем, такі як Google Analytics, дозволяють відстежувати переходи з органічного пошуку та інших джерел, а також аналізувати подальшу поведінку користувачів на сторінках сайту. Це робиться для вдосконалення сайту, оптимізації бізнес-процесів і зниження витрат на рекламу та SEO.

Pay-per-Click. Pay-per-Click означає, що оплата здійснюється не за показ банерів (графічних або текстових), а лише за переходи на них, тобто за кліки.

Вартість кліку (CPC). Вартість за клік — це сума, яку рекламодавець платить системі контекстної реклами за кожен клік користувача за його оголошенням. Вартість кліку визначається низкою чинників, серед яких: якість банера, коефіцієнт його ефективності, рівень конкурентної активності за ключовими словами, час показів, регіон тощо.

Брендовий трафік. Частина аудиторії користувачів, яка переходить на веб-ресурс за запитами, що містять назву сайту, компанії, бренду, торгової марки або

інші пошукові запити, що прямо асоціюються з конкретною компанією. Показник конверсії за брендовими запитамі традиційно вищий, ніж за звичайними, оскільки таким користувачам не потрібна довідкова інформація, і швидка транзакція є пріоритетом. Зростання брендового трафіку може бути результатом рекламної активності компанії, що веде до підвищення впізнаваності бренду.

Cookie. Це невеликий текстовий файл, створений веб-сервером для збереження інформації в браузері про відвідування сайту (логін, пароль, e-mail, нікнейм, персональні налаштування та переваги). Кожен сайт, який відвідує користувач, залишає на його комп'ютері своєрідну "мітку" для автентифікації під час наступного відвідування. За допомогою Cookie також збирається статистика про відвідування сайту та навігацію його сторінками, що є важливим для просування.

Call to action. Головна мета сайту — спонукати відвідувачів до виконання цільової дії. Для цього використовують:

- грамотний та привабливий дизайн;
- унікальні тексти, що продають;
- захоплюючі заголовки.

Постійне тестування та вдосконалення посадкових сторінок є необхідною умовою для підвищення конверсії, тобто перетворення відвідувань у продажі.

CTR (click-through rate). CTR або коефіцієнт кліків — це показник ефективності контекстної або банерної реклами. Він розраховується як відношення кількості кліків по оголошенню до загальної кількості його показів і є важливим індикатором успішності рекламної кампанії.

KPI (key performance indicator – ключовий показник ефективності). Це метрики, які використовуються для оцінки результативності певної діяльності та досягнення стратегічних і тактичних цілей. KPI допомагають компаніям оцінювати реалізацію маркетингової стратегії, контролювати ділову активність співробітників і визначати ефективність посадкових сторінок.

ROI (Return on Investment – повернення інвестицій). У контексті інтернет-маркетингу важливе значення має ROMI (Return on Marketing Investment) — показник рентабельності інвестицій у маркетингову діяльність. Він розраховується за тією ж формулою, що й ROI: прибуток мінус витрати, поділений на витрати та помножений на 100%.

Для розрахунку ROI (ROMI) необхідні наступні дані:

- маржа або націнка на продукт чи послугу;
- витрати на рекламу (бюджет контекстної реклами або загальні інвестиції);
- загальний дохід від проведеної рекламної кампанії (прибуток з продажів).

Якщо показник ROI менший за 100%, інвестиції є збитковими, а коефіцієнт вище 100% свідчить про рентабельність витрат на маркетинг.

Конверсія. У сфері інтернет-маркетингу термін "конверсія" означає відношення кількості відвідувачів сайту, які здійснили цільову дію, до загальної кількості відвідувачів сайту, виражене у відсотках.

Коефіцієнт конверсії (CR – conversion rate). Це показник, який демонструє, наскільки ефективно використовуються маркетингові витрати та наскільки комерційний сайт відповідає бізнес-цілям. Стандартний CR розраховується таким

чином: кількість відвідувачів, які виконали цільову дію, ділиться на загальну кількість візитів і множить на 100%.

A/B тестування. Цей метод дозволяє розділити трафік на дві рівні групи та показувати кожній групі свою версію сторінки. Результати аналізуються за різними метриками – від конверсії до поведінкових факторів, і на основі цих даних приймаються рішення щодо змін у дизайні, розташуванні кнопок, встановлення віджетів тощо.

Пошуковий запит. Це слово, фраза або словосполучення, яке користувач вводить у пошукову систему для отримання необхідної інформації.

Семантичне ядро (СЯ). Це набір ключових слів, фраз та їх форм, які найбільш точно відображають тематику та структуру сайту, а також відповідають пошуковим запитам користувачів. Без правильного складання і використання СЯ неможливо ефективно просувати сайт.

Лід. Лід (від англ. "to lead" – приводити, направляти) – це потенційний клієнт, який виявив зацікавленість у товарі або послугі на сайті, і залишив свої контактні дані для подальшого зв'язку.

UTM-мітки. Це інструменти, які дозволяють відстежувати переходи за конкретними посиланнями, передавати аналітичним системам дані про трафік, сегментувати користувачів та оцінювати ефективність рекламних кампаній і досягнення комерційних цілей.

Показник відмов (bounce rate). Це відсоток користувачів, які відвідали сайт, але залишили його, не взаємодіючи з іншими сторінками. Незалежно від причин відмови або часу, проведеного на сторінці, це часто є негативним сигналом для пошукових систем і може негативно вплинути на ранжування сайту.

Заклик до дії (СТА, Call To Action). Це графічний або текстовий елемент (наприклад, кнопка), який мотивує користувача до виконання конкретної дії, наприклад, завершення покупки або переходу на наступний етап у воронці продажів, долаючи сумніви споживача.

Data-driven підхід. Data-driven (керований даними) — це підхід до управління бізнесом, заснований на аналізі великих даних. Поняття даних з'явилося в 1990-х роках, і сьогодні в менеджменті часто вживають термін Data Driven Decision — прийняття рішень на основі даних. Цей метод замінив підхід HiPPO (Highest Paid Person's Opinion — «думка найвисокооплачуванішого співробітника»), який полягав у тому, що рішення приймалися на основі думки керівництва, яке не завжди могло бути об'єктивним або достатньо обізнаним про особливості аудиторії.

Щоб ефективно впровадити управління на основі даних, потрібно створити відповідну корпоративну культуру. Основні принципи культури, керованої даними:

1) Інвестиції в роботу з даними. Керівники компанії повинні бути готові вкладати кошти та час на зберігання, аналітику й візуалізацію даних. Важливо забезпечити ресурси для роботи з аналітичними інструментами.

2) Аналітична грамотність співробітників. Для прийняття правильних рішень співробітники мають вміти інтерпретувати дані, ставити правильні аналітичні запитання та робити висновки на основі отриманої інформації. Ці навички потрібно розвивати як серед існуючих працівників, так і перевіряти у нових кандидатів під час найму.

3) Здорова корпоративна культура прийняття рішень. На всіх рівнях менеджменту важливо приймати рішення на основі даних, а не лише інтуїції. Керівництво має демонструвати переваги data-driven підходу і заохочувати співробітників ставити аналітичні запитання перед прийняттям рішень.

4) Постійна орієнтація на вимірювання. Під час розробки нових продуктів, введення нових функцій або зміни бізнес-процесів, важливо заздалегідь продумати, як збирати та оцінювати дані для вимірювання ефективності цих нововведень. Дані повинні бути невід'ємною частиною кожної бізнес-задачі при використанні керованого даними підходу.

6.3.Сучасні тренди та метрики цифрового маркетингу

До сучасних трендів цифрового маркетингу можна віднести наступне:

1. Відеоаналітика в TikTok, YouTube та інших соцмережах. Інфлюенсери на TikTok набувають все більшої популярності, особливо серед покоління Z. Однак питання полягає в тому, чи дійсно їхні вірусні відео сприяють продажам. Дослідження показують, що взаємодія та візуальна привабливість продукту не завжди є вирішальними факторами. Важливішим є те, наскільки продукт гармонійно вписується у відеорекламу. Професор Гарвардської школи бізнесу Джеремі Янг виявив, що цей ефект особливо проявляється для імпульсивних, гедонічних та недорогих покупок.

2. Вимірювання взаємодії споживачів за допомогою машинного навчання. Маркетологи давно шукають способи ефективно поєднувати товари для спільної покупки. З такою кількістю варіантів це стає складним завданням. Мадхав Кумар з MIT Sloan розробив фреймворк на основі машинного навчання, який аналізує тисячі сценаріїв і визначає успішні та невдалі пари продуктів. Він прогнозує, що оптимізоване поєднання товарів може збільшити дохід на 35%.

3. Прогнозування результатів за допомогою машинного навчання. Маркетологи зазвичай турбуються про утримання клієнтів і зростання доходу, але без точних прогнозів маркетингові рішення можуть бути довільними. Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) для покращення таргетингу дозволяє швидше та точніше передбачати результати. Наприклад, у співпраці з Boston Globe дослідники IDE змогли за допомогою статистичного машинного навчання передбачити поведінку клієнтів з точністю, порівнянною з прогнозами, зробленими через 18 місяців.

4. SEO для голосового пошуку. Частка мобільного трафіку та голосових запитів постійно зростає. Хто раніше адаптує свій сайт до цих реалій, отримає конкурентну перевагу. Голосові запити відрізняються від текстових: вони довші та більше відповідають розмовній мові. Для їхньої оптимізації потрібно не лише детально зібрати семантичне ядро, але й провести глибокий аналіз аудиторії, класифікувати запити на тематичні групи. Важливо також звернути увагу на користувацький досвід: швидкість завантаження, структуру сайту та мобільну адаптацію. Ці фактори відіграють важливу роль у ранжуванні сторінок пошуковими системами. Для відеоконтенту також важлива SEO-оптимізація, зокрема правильний підбір назви та опису відео.

Різноманітність, рівність та інклюзивність — три ключові принципи, на яких будується цифровий маркетинг у 2022 році. Сьогодні бренди повинні враховувати різні інтереси своїх користувачів і активно підтримувати соціальні ініціативи. Згідно з дослідженням SmarterHQ:

- 72% покупців реагують на маркетингові повідомлення тільки тоді, коли вони відповідають їхнім інтересам;

- 62% споживачів очікують, що улюблені бренди та компанії демонструватимуть свою прихильність до цінностей, таких як прозорість, екологічність та справедливість.

Маркетингові метрики та КРІ (ключові показники ефективності)— це показники, які допомагають оцінити успішність маркетингових та рекламних кампаній. Вони дозволяють бізнес-лідерам аналізувати досягнення цілей, приймати обґрунтовані рішення та ефективно розподіляти ресурси всередині компанії. Ці показники можуть використовуватися як для внутрішнього порівняння, так і для оцінки результатів у порівнянні з іншими компаніями в галузі. Метрики маркетингу та КРІ можуть бути специфічними для окремого бізнесу або стандартизованими для можливості порівняння з іншими підприємствами.

Чому важливі маркетингові метрики? Маркетингові метрики та КРІ мають важливе значення у більшості галузей, оскільки вони створюють основу для вимірювання успіху та сприяють прийняттю важливих рішень. Вони допомагають ілюструвати результативність різних маркетингових стратегій та рекламних кампаній, які використовує компанія для залучення клієнтів. Метрики також допомагають гарантувати, що відділ маркетингу працює злагоджено над досягненням єдиних цілей, що є особливо актуальним для великих або віддалених команд.

Основні типи маркетингових метрик. Маркетингові показники можна поділити на 6 основних груп, що стосуються ключових медіаканалів. Розглянемо кожен з груп докладніше.

1. Веб та SEO маркетингові метрики. За даними, 87% споживачів шукають товари через інтернет. Тому важливо контролювати ефективність вашого сайту та його позиції в пошукових системах. Ось основні маркетингові метрики, на які слід звернути увагу:

1. Загальна кількість відвідувань (Total visits). Цей показник відображає, скільки разів користувачі відвідували ваш сайт. Він може охоплювати весь сайт або окремі сторінки. Аналіз цього показника дозволить зрозуміти, наскільки популярний ваш ресурс.

2. Унікальні відвідувачі (Unique visits). Ця метрика показує кількість окремих користувачів, які відвідали ваш сайт, враховуючи кожного відвідувача лише один раз. Вона дозволяє відрізнити загальну кількість відвідувань від повторних.

3. Повторні відвідувачі (Returning visitors). Цей показник відображає кількість користувачів, які повертаються на ваш сайт. Він допомагає оцінити зацікавленість аудиторії вашим контентом і привабливість вашого бренду.

4. Перегляди сторінок (Pageviews). Ця метрика відображає кількість переглядів певної сторінки на вашому сайті. Вона дозволяє оцінити ефективність контенту та є важливим показником для аналізу конверсій.

5. Коефіцієнт конверсії (Conversion rate). Цей показник демонструє відсоток відвідувачів, які виконали певну цільову дію, наприклад, здійснили покупку або підписались на розсилку. Ця метрика дозволяє оцінити ефективність ваших маркетингових матеріалів.

6. Тривалість сеансу (Session duration). Цей показник показує, скільки часу користувач провів на вашому сайті, включаючи переходи між сторінками та взаємодію з контентом.

7. Рейтинг ключових слів (Keyword rankings). Ця метрика відображає позиції ваших ключових слів у пошукових системах. Від цього залежить, наскільки високо ваша сторінка буде відображатися в результатах пошуку. Важливо постійно моніторити цю метрику, щоб забезпечити стабільний трафік на сайт.

II. Brand Marketing Metrics. Оцінювати та пов'язувати метрики бренду з прибутком компанії не завжди просто. Багато компаній розробляють спеціалізовані рішення для доведення цінності свого бренду. Незалежно від наявності конкретної маркетингової стратегії, варто слідкувати за наступними метриками бренду:

8. Впізнаваність бренду (Brand awareness). Ця метрика оцінює успіх вашої компанії в соцмережах та інтернет-рекламі. Вимірюється згадками бренду в соціальних мережах, взаємодією з інфлюенсерами та частотою пошуку вашого бренду в пошукових системах.

9. Коефіцієнт повторних покупок (Repurchase ratio). Цей показник демонструє співвідношення між кількістю клієнтів, які здійснили покупку один раз, та постійними покупцями. Утримання клієнтів є значно простішим та вигіднішим, ніж залучення нових, тому важливо підтримувати цей показник на високому рівні.

10. Важливість бренду (Brand salience). Ця метрика визначає, наскільки ваш бренд запам'ятовується, розпізнається та згадується під час здійснення покупок.

11. Сприйняття бренду (Brand sentiment). Вона відображає репутацію вашого бренду серед цільової аудиторії: позитивну, негативну або нейтральну. Високий рівень довіри до бренду полегшує процес перетворення клієнтів на постійних покупців.

III. Email Marketing Metrics. Email-маркетинг дозволяє ефективно рекламувати ваш бренд великій аудиторії. Дослідження показують, що за кожен витрачений долар на email-кампанію можна отримати до \$38. Для максимізації результатів слід відстежувати наступні метрики:

12. Коефіцієнт відкриття листів (Open rate). Ця метрика показує кількість людей, які відкрили певний лист. Вона допомагає оцінити, наскільки тема листа зацікавила вашу аудиторію.

13. Коефіцієнт кліків (Click through rate, CTR). Ця метрика відображає відсоток користувачів, які клікнули на посилання в листі. Вона допомагає оцінити ефективність контенту та переконливість вашої email-кампанії.

14. Жорстке повернення (Hard bounces). Ця метрика виникає, коли лист не може бути доставлений через недійсну адресу. Важливо швидко видалити такі адреси зі списку, оскільки велика кількість жорстких повернень може вплинути на репутацію вашої email-кампанії.

15. М'яке повернення (Soft bounces). Цей показник фіксується, коли лист не може бути доставлений з тимчасових причин, таких як переповнена поштова

скринька або вимкнений сервер. Якщо цей показник часто високий, варто переглянути конкретні адреси у вашій кампанії.

16. Коефіцієнт відписки (Unsubscribe rate). Ця метрика показує кількість людей, які відписалися від вашої розсилки. Низький коефіцієнт відписки є показником успішної кампанії, а різке збільшення може свідчити про необхідність перегляду стратегії email-маркетингу.

17. ROI від email-кампаній (Email ROI). Ця метрика вимірює рентабельність інвестицій в email-маркетинг. Вона розраховується за формулою: $(\text{Дохід} - \text{витрати на маркетинг}) \times 100 / \text{витрати на маркетинг}$.

IV. Метрики маркетингу в соціальних мережах. У сучасних умовах для будь-якої компанії важливо бути присутньою у соціальних мережах, оскільки це значно збільшує впізнаваність бренду, сприяє взаємодії з клієнтами та стимулює продажі. Ось ключові маркетингові метрики, які слід відстежувати:

18. Охоплення (Reach). Охоплення в соцмережах показує кількість користувачів, які побачили вашу рекламу, незалежно від того, чи взаємодіяли вони з нею. Ця метрика важлива для визначення коефіцієнта залученості та конверсії.

19. Покази (Impressions). Покази демонструють, скільки разів користувачі побачили ваш контент. Різниця між показами та охопленням у тому, що покази враховують кожен окремий перегляд контенту, а не кількість користувачів.

20. Рівень залучення (Engagement rate). Ця метрика показує кількість користувачів, які взаємодіяли з вашим постом (лайки, кліки, репости, збереження тощо). Вона допомагає оцінити інтерес аудиторії до вашого продукту чи кампанії.

V. Метрики Pay-Per-Click (PPC). Реклама з оплатою за клік (PPC) приносить значний прибуток бізнесу незалежно від його розміру чи галузі. Оплата здійснюється лише тоді, коли користувач клікає на рекламу. Ось основні метрики, які необхідно відстежувати під час проведення PPC-кампаній:

21. Коефіцієнт кліків (Click Through Rate, CTR). CTR відображає успішність вашої PPC-кампанії та впливає на загальні витрати. Від правильної платформи залежить високий показник CTR, що може знизити вартість кліка та підвищити позиції вашого оголошення.

22. Вартість за клік (Cost Per Click, CPC). Ця метрика показує, скільки ви сплачуєте за кожен клік у вашій PPC-кампанії. Спрямування на зниження CPC при збереженні високої якості лідів є ключем до успішної кампанії.

23. Вартість за лід (Cost Per Lead, CPL). Крім клікабельності, важливо аналізувати перетворення кліків на ліди. Лідом вважається користувач, який після кліку здійснює певну дію (наприклад, надає контактну інформацію).

24. Кваліфіковані маркетингові ліди (Marketing Qualified Leads, MQL). MQL — це потенційні клієнти, які відповідають вашим демографічним або поведінковим характеристикам і готові до покупки. Визначивши характеристики MQL, ви зможете оцінити вартість їх залучення.

25. Кваліфіковані ліди для продажів (Sales Qualified Leads, SQL). SQL — це ліди, які ще більше зацікавлені у покупці вашого продукту. Вони ближчі до конверсії, ніж MQL, тому аналіз їх кількості допомагає оцінити готовність лідів до покупки.

26. Окупність витрат на рекламу (Return On Advertising Spend, ROAS). ROAS показує дохід, який ви отримujete за кожен вкладений долар у PPC-рекламу. Це одна з найважливіших метрик для оцінки ефективності вашої PPC-кампанії.

Література до розділу 6

1. Jean-Manuel Izaret, Just Schürmann. Why Progressive Pricing Is Becoming a Competitive Necessity: веб-сайт. URL: <https://www.getabstract.com/es/resumen/why-progressive-pricing-is-becoming-a-competitive-necessity/35937?st=RELATED&si=6467> (дата звернення: 27.10.2022).

2. Мольченко В. Динамічне ціноутворення: переваги, види і стратегії: веб-сайт. URL: <https://nashkraj.ua/uk/blog/dynamichne-tsinoutvorennya-perevagy-vydy-i-strategiyi> (дата звернення: 27.10.2022).

3. Голованова М. Динамічне ціноутворення як інструмент задоволення потреб вузьких сегментів ринку. *Маркетинг в Україні*. 2016. №6. С. 18-19.

4. Чайковська М.П., Медведь Т.С. Модель оптимального ціноутворення в режимі реального часу на основі методів динамічного програмування. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.82509>.

5. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна [та ін.]. / за ред. М.А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.

6. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, І. А. Педько, О. І. Яшкіна; за ред. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт. 2017. 284 с.

7. 26 Content Marketing Examples to Inspire Your Team in 2021. URL: <https://www.semrush.com/blog/content-marketing-examples/> (дата звернення: 27.10.2022).

8. Artificial Neural Networks: What Every Marketer Should Know. URL: <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/artificial-neural-networks-every-marketer-know/> (дата звернення: 27.10.2022).

9. The Future of Marketing & Neural Networks. URL: <https://digitaluncovered.com/future-marketingneural-networks/> (дата звернення: 27.10.2022).

10. 42 Digital Marketing Trends You Can't Ignore in 2021. URL: <https://inlnk.ru/WMV53> (дата звернення: 27.10.2022).

ВИСНОВКИ

Проведено аналіз тенденцій менеджменту та управління проєктами в будівельній галузі. Виявлено проблемні аспекти, які заважають ефективності будівельних підприємств та їх здатності до впровадження інновацій. Серед перспективних напрямків наукових досліджень виділено: визначення залежності кінцевих результатів діяльності будівельних підприємств від впровадження інноваційних проєктів та програм; вдосконалення інноваційно-маркетингової діяльності; управління електронною документацією; управління ресурсами та їх збереження; досліджуються процеси, спрямовані на аналіз даних і управління змінами, управління невідповідностями, обладнання, механізацію та автоматизацію, включаючи розробку сучасних способів автоматизації окремих операцій і технологічних процесів, повну автоматизацію виробничо-господарської діяльності будівельних підприємств, розглядаються інноваційні технології забезпечення безпеки праці на будівельних майданчиках. Тенденція інтеграції інноваційних технологій до проєктування та будівництва. Будівельні технології, використання новітніх технологій у будівельній галузі, таких як 3D-друк, роботизація та штучний інтелект для оптимізації процесів будівництва та зменшення витрат, інформаційне моделювання будівель (BIM), впровадження BIM для забезпечення ефективної комунікації та координації між усіма сторонами будівельного процесу. адитивні технології. Увага до сталого будівництва, зростає інтерес до сталого будівництва, проєкти включають в себе екологічно ефективні технології та матеріали з урахуванням вимог стандартів зеленого будівництва, зростаюча увага до екологічної стійкості та використання енергоефективних технологій у будівельній галузі, впровадження концепції "зелених будівель" і стандартів екологічної сертифікації. Цифрова трансформація, застосування цифрових інструментів для управління проєктами, звітності та аналізу даних, використання онлайн-платформи для спрощення комунікації між усіма учасниками будівельного процесу.

Тенденції розвитку концепцій, спрямованих на підвищення якості життя та просторового планування. Збільшення попиту на гнучкі простори, розвиток концепції "гнучкості" у плануванні будівель та офісних приміщень, що враховує потреби користувачів. Інновації в дизайні та архітектурі, експерименти з новими формами та матеріалами в будівельному дизайні; безпека та стійкість до кризи (e-відновлення, DREAM), удосконалення систем безпеки та ризик-менеджменту в будівельній галузі, розробка стратегій стійкості до економічних та соціальних криз. Розглядаються результати комплексного аналізу суб'єктів, які взаємодіють у сфері містобудівної діяльності, та світові тенденції цінової політики на житло в ретроспективі, а також методичні підходи до вимірювання основних показників у цій галузі, при цьому особлива увага приділяється ролі роботодавців, інвесторів, постачальників товарів і послуг, підприємств, включаючи агенції нерухомості та жіноче підприємництво, у впливі на добробут людей як споживачів, працівників або громадян. Аналіз різних ініціатив, спрямованих на вимірювання або звітування про вплив бізнесу, показав, що хоча існує багато інформації та механізмів для вимірювання впливу, наразі відсутнє глобальне розуміння та практика оцінки ефективності бізнесу в соціальних та екологічних сферах містобудівної діяльності.

Це, у свою чергу, впливає на загальний добробут та стійкість людей. В дослідженнях визначено значний вплив ділових операцій та взаємодії об'єктів і суб'єктів містобудівної діяльності на економічні та соціальні умови людей, екологічні результати тощо. Виявлено, що комунікаційна взаємодія об'єктів і суб'єктів містобудівної діяльності знаходиться ще на етапі налагодження, особливо з питань вимірювання впливу бізнесу таким чином, щоб можна було порівнювати між компаніями, секторами та країнами. Це стосується охоплення критеріїв та показників впливу бізнесу на різні аспекти. Визначено заходи та прогностні тенденції в контексті співпраці з Європейським Союзом, де конфлікт в Україні має значний соціальний та економічний вплив на сферу регулювання містобудівної діяльності. Водночас конфлікт створив можливості для прискорення використання відкритих даних з метою покращення добробуту та сталості країни.

В умовах воєнного стану в Україні надзвичайно важливо забезпечувати якість будівельних матеріалів і безпеку будівельних об'єктів з кількох причин:

- збереження життя та здоров'я людей. У період воєнних дій загроза для життя і здоров'я населення значно зростає через обстріли, терористичні акти та інші форми насильства. Надійні будівельні об'єкти можуть служити укриттям для цивільних і військових під час конфлікту;

- стійкість до військових дій та природних катаклізмів. Будівлі, спроектовані з урахуванням військових та природних загроз, мають більше шансів вижити і залишатися функціональними під час конфлікту або після стихійних лих;

- підтримання інфраструктури та економіки. Воєнний стан може спричинити значні руйнування інфраструктури, що ускладнює повернення до нормального функціонування після завершення конфлікту. Якісні та безпечні будівельні об'єкти допомагають зменшити ризики руйнувань і швидко відновити інфраструктуру після війни;

- захист військових об'єктів та інфраструктури. Важливо забезпечити якість і безпеку будівельних об'єктів, призначених для оборонних цілей, таких як військові бази, аеродроми, командні пункти тощо. Їх недостатня стійкість може призвести до серйозних стратегічних проблем під час бойових дій.

Тому забезпечення якості будівельних матеріалів і безпеки будівельних об'єктів в умовах воєнного стану також є першочерговим завданням для якісного життя, добробуту, збереження життя, ефективного функціонування суспільства та захисту стратегічних об'єктів.

Глобалізація та міжнародне співтовариство. Зростання міжнародного будівельного ринку та участі будівельних організацій у міжнародних проєктах. Спільні проєкти та обмін знаннями між компаніями з різних країн. Вдосконалення комунікації, зростає роль ефективної комунікації в управлінні проєктами, використання спеціалізованих інструментів та платформ для спільної роботи допомагає уникати непорозумінь та покращує обмін інформацією між учасниками проєкту. Розвиток навичок управління, зростає значення навичок управління для фахівців в будівельній галузі, освіта та тренінги у сфері менеджменту та управління проєктами набувають великого значення для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Інклюзія та стратегія безбарерності.

В сучасному менеджменті та управлінні проектами відкриттям є розуміння основ цифрової продуктивності групової динаміки на різних рівнях організації — колективному, командному та індивідуальному. Це безпосередньо пов'язано з впровадженням онлайн-адаптованих практик лідерства, які можуть бути реалізованими виключно в цифровому середовищі.

Реалізація основних напрямів та механізмів екологізації промислового та цивільного будівництва в аграрних регіонах на засадах Європейського зеленого курсу збалансовує економічні, соціальні та екологічні сфери життєдіяльності Української нації, забезпечує підвищення якості життя населення країни та сприяє її інтеграції в світовий економічний та культурний простір.

У ході проведених досліджень, визначено та розкрито сутність понять «стейкхолдер» та «взаємодія зі стейкхолдерами». Встановлено, що взаємодія зі стейкхолдерами та обґрунтування рішень щодо побудови та збереження зв'язків з ними є важливим та доволі складним багатоступеневим процесом, що охоплює різні галузі менеджменту, торкаючись управління фінансами, управління комунікаціями, стратегічного управління, міжнародного менеджменту та психології управління організації. Ця сукупність і визначатиме підходи та принципи, які слід системно застосовувати і враховувати будівельним організаціям у своїй діяльності з метою досягнення конкурентних переваг за результативного управління взаємодією зі стейкхолдерами.

Визначено, що засобами впливу застосування системного підходу до управління взаємодією зі стейкхолдерами на конкурентоспроможність організації, є: перехід до нової структуризації підготовки до просування послуг; застосування методу структуризації інструментів просування; перехід на нові технології просування; перехід на новий засіб організації комунікації зі стейкхолдерами; перехід на нову організаційну структуру або на новий засіб управління відділами, що приймають участь у взаємодії зі стейкхолдерами, і організації в цілому; перехід до автоматизації процесу залучення нових стейкхолдерів; перехід до нових засобів регулювання бюджету просування; розробка нових засобів ведення аналітики взаємодії зі стейкхолдерами; перехід на нові методи стимулювання і засоби мотивації; налагоджування вертикальних та горизонтальних зв'язків в організації. Реалізація системних засобів управління взаємодією зі стейкхолдерами підприємств, з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, становить одну з основних їх конкурентних переваг.

В ході проведених досліджень та реферування ряду наукових джерел встановлено, що у сучасному середовищі ведення бізнесу, досягти ефективності у взаємодії зі стейкхолдерами організації можна за рахунок включення складових системи управління взаємодією зі стейкхолдерами, як то: контроль бюджету; оцінка впливу та зацікавленості стейкхолдерів; канали комунікації; культурні виміри; інструменти підвищення обізнаності про організацію. Задіяння запропонованої системи управління взаємодією зі стейкхолдерами забезпечить можливість вирішення актуальних проблем у менеджменті будівельної організації, але ж важливою рисою цієї системи, як механізму поєднання та рівнозначної взаємодії між собою різних підходів, є те, що її структура є універсальною для будь-якої

організації, яка прагне раціоналізувати управління взаємодією з зацікавленими сторонами.

За допомогою задіяння розроблених методів налаштування каналів комунікацій, було доведено, що: розробка структурних зв'язків інструментів просування та типів комунікацій допомагає зрозуміти актуальність застосування того чи іншого інструментарію для потреб організації; розгалуження інструментів до каналів комунікації допомагає робити більш якісну аналітику дій у напрямку взаємодії зі стейкхолдерами та створювати актуальну та наочну аналітику застосування інструментів підвищення обізнаності про діяльність організації; зіставлення порівняльних діаграм дозволяє комплексно оцінити ефективність усіх застосованих інструментів просування та каналів комунікації; принцип раціоналізації вибору окремого каналу комунікації дозволяє ефективно визначити та застосувати потрібний тип подачі інформації для сприйняття її певною категорією стейкхолдерів. Налаштування каналів комунікацій допоможе проаналізувати та систематизувати канали комунікації будівельної організації, що допоможе робити більш якісну аналітику дій у напрямку взаємодії зі стейкхолдерами та створювати актуальну та наочну аналітику застосування інструментів підвищення обізнаності про діяльність організації.

За допомогою задіяння запропонованих підходів та, з урахуванням проведених досліджень, розроблено структуру процесу просування продукту та структуру обов'язків та комунікацій у проєкті просування на умовному прикладі будівельної організації. Така загальна структуризація розкриває у собі основні та обов'язкові для ефективного функціонування діяльності організації характеристики внутрішніх процесів підготовки до взаємодії зі стейкхолдерами та необхідні засади під час та після взаємодії, а саме: гнучкість застосування схем внутрішніх комунікацій в адаптації до діяльності будь-якої організації; розглядання сутності процесу просування як проєкту; чітка послідовність ланцюгу процесів; аналітичний підхід у формуванні стратегії просування продукту або подачі інформації для стейкхолдерів; ієрархічна модель зв'язків у схемах обов'язків та комунікацій; обов'язкова інформованість про цілі та ідею проєкту просування усіх задіяних у ньому фахівців; можливість застосування аналітичних та статистичних даних у розрахунковому підході до оцінки ефективності проєкту просування.

Соціальна відповідальність бізнесу – це явище, яке, безумовно, позитивно впливає на суспільство. Проте, економічна доцільність такої діяльності для самих підприємств залишається предметом дискусій. Незважаючи на добровільний характер програм соціальної відповідальності бізнесу, сучасні реалії все частіше підтверджують, що такий підхід не лише відповідає соціальним очікуванням, але й приносить компаніям значні переваги, зокрема підвищення репутації, лояльності клієнтів та залучення інвестицій. Інвестуючи в соціальні ініціативи, компанії не лише сприяють розвитку суспільства, але й створюють сприятливе середовище для власного зростання. Соціальна відповідальність бізнесу – це не просто внутрішня політика компанії, а необхідна умова для сталого розвитку всього суспільства. Активна участь бізнесу у вирішенні соціальних та екологічних проблем сприяє створенню більш справедливого, стабільного та благополучного середовища для життя кожного громадянина.

Соціальна відповідальність бізнесу стає все більш актуальним і необхідним елементом успішної діяльності компаній у сучасному світі, оскільки вона демонструє їхню турботу про суспільство, довкілля та економіку. Об'єднання зусиль бізнесу, громадського сектору та державних органів створює сприятливе середовище для обміну досвідом, ідеями та спільного пошуку ефективних рішень актуальних суспільних викликів. Хоча соціальна відповідальність передбачає додаткові витрати, вона також відкриває шлях до нових інновацій, створюючи таким чином баланс між бізнесом і суспільством. Соціальна відповідальність – це не протиріччя між бізнесом і суспільством, а можливість поєднати їхні інтереси, стимулюючи інновації та створюючи нові цінності.

Корпоративна соціальна відповідальність – це не лише про прибуток, а й про цінності. Компанії, які розвивають КСВ, створюють привабливе робоче середовище, де співробітники можуть реалізувати свій потенціал і працювати на благо суспільства. Це, в свою чергу, призводить до підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури. Ефективне впровадження соціальної відповідальності підприємства неможливо без якісної інформаційної бази. Саме інформація є рушійною силою процесу прийняття управлінських рішень, який лежить в основі соціально відповідального управління. Однак, інформація також створює певні ризики та невизначеність, які необхідно враховувати.

Реалізація соціально-відповідальних проєктів – це ефективний спосіб побудувати міцні відносини з усіма зацікавленими сторонами: клієнтами, співробітниками, інвесторами, громадою. Це сприяє створенню позитивного іміджу компанії, підвищенню лояльності клієнтів та залученню нових партнерів. Компанії, які дбають про суспільство, викликають більшу довіру у своїх клієнтів, партнерів та інвесторів. Соціальна відповідальність свідчить про стабільність бізнесу та його орієнтацію на довгострокові перспективи. Це, в свою чергу, сприяє залученню інвестицій та створює сприятливі умови для розвитку бізнесу.

Сьогодні інтегрована звітність стала невід'ємною частиною звітності провідних компаній світу, в тому числі й українських. Вона дозволяє інвесторам, партнерам та іншим зацікавленим сторонам отримати повну картину діяльності компанії, включаючи її стратегічні цілі, фінансові показники та вплив на навколишнє середовище. Розуміння основних концепцій корпоративної звітності є ключовим для створення інтегрованої системи звітності, яка відображає взаємозв'язок між бізнесом, суспільством і довкіллям та сприяє стабільному розвитку економіки.

Інформаційне забезпечення в контексті соціально відповідального управління – це систематичний процес збору, обробки та надання даних, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень, які враховують інтереси всіх зацікавлених сторін та сприяють сталому розвитку. Джерела інформації для системи соціально відповідального управління поділяються на дві основні групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні джерела забезпечують обмін інформацією між різними підрозділами компанії, сприяючи їхній узгодженій роботі. Зовнішні джерела встановлюють зв'язки СВБ з іншими системами та факторами зовнішнього середовища, які можуть впливати на її функціонування.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності стала невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу, особливо в будівництві. Реалізація КСВ-проектів не лише сприяє створенню позитивного іміджу компанії, але й стимулює інновації та підвищує її конкурентоспроможність як на глобальному, так і на регіональному рівнях. Інвестиції в наукові дослідження та розробки є ключовим елементом успішної КСВ-стратегії, оскільки вони дозволяють компанії розробляти нові, більш ефективні та екологічні рішення.

Впровадження корпоративної соціальної відповідальності відкриває перед будівельними компаніями нові можливості для розвитку. КСВ не лише сприяє підвищенню репутації компанії, але й дозволяє залучати інвестиції, задовольняти потреби сучасних споживачів та сприяти сталого розвитку регіону. Будівельна галузь потребує сучасних підходів до управління, зокрема, впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Ця тенденція обумовлена євроінтеграцією, глобалізацією та зростаючими вимогами суспільства.

Цифровізація відкриває перед бізнесом нові можливості для оптимізації процесів, підвищення ефективності та розширення ринків. Процес цифрової трансформації українських підприємств в сфері будівництва активно триває. Сьогодні компанії широко використовують Інтернет для пошуку інформації, реклами, продажів, електронних платежів та тендерів. Автоматизація обліку, управління персоналом, а також впровадження систем безпеки та контролю – це невід'ємна частина сучасного бізнесу. Використання концепції корпоративної соціальної відповідальності відкриває нові перспективи для бізнесу. Завдяки їй ми можемо сформувати інноваційну модель бізнесу, яка не лише приносить прибуток, але й робить позитивний внесок у суспільство. Крім того, така модель сприяє розвитку цифрового простору, спрямованого на сталий розвиток.

Визначено, що інновації відіграють важливу роль у трансформації будівельної галузі, забезпечуючи підвищення ефективності та безпеки на будівельних майданчиках. Багато нових технологій вимагають від професіоналів готовності до змін та експериментування з програмним забезпеченням для планування проєктів. Хоча деякі можуть відчувати опір на початкових етапах змін, важливо ризикувати, оскільки це може сприяти поліпшенню управління будівельними проєктами завдяки надійним технологіям у цій сфері.

Проведений аналіз розвитку будівельної галузі з початку воєнних дій дав змогу зазначити, що будівельна галузь переживає великі трансформації і виклики, які формують ряд проблем та сприяють формуванню нового погляду на тенденції розвитку галузі.

У в результаті широкомасштабної війни багато українських підприємств зупинили або обмежили свою діяльність, деякі переключилися на виробництво для Збройних Сил України. Багато будівельних об'єктів та підприємств постраждали або були руйновані.

Один з основних напрямів розвитку будівельної галузі - це зміни в законодавстві, які спрямовані на покращення стандартів безпеки, охорони цивільного населення, спрощення процесу отримання дозвільних документів та розвиток цифровізації.

Цифровий розвиток у будівництві реалізується через інтегровані та автоматизовані цифрові робочі процеси. Використовуючи допоміжні технології, можна збирати, аналізувати та передавати точні дані зацікавленим сторонам, які мають можливість легко отримувати доступ до цієї інформації протягом усього будівельного процесу, без потреби у фізичних документах.

У роботі значено, що цифрове будівництво - це процес удосконалення різних етапів будівельного проєкту з використанням різних цифрових інструментів та/або додатків протягом створення й реалізації всього проєкту, а цифрові технології - це використання та застосування цифрових інструментів для покращення процесу планування, доставки та експлуатації вбудованих середовищ.

Дослідження тенденції розвитку цифровізації у будівельній галузі дозволило систематизувати її переваги: Підвищенню ефективності формування та розвитку партнерських відносин, автоматизації завдань, покращенню відстеження та прогнозування проєкту, безпека та обробка матеріалів, відповідність стандартам екологічності та стійкості.

Дослідження таких цифрових інструментів як хмарні програмні додатки, мобільні технології, Інтернет речей, бездротові мережі, безпілотні літальні апарати, ШІ, цифрові двійники, 3D-друк та середовища розширеної реальності побачити їх переваги які сприяють підвищенню ефективності роботи.

Обґрунтовано, що актуальність та важливість BIM у будівництві, яка визначається на державному рівні у Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні. У концепції визначено основні етапи реалізації впровадження BIM-технологій в Україні.

Досліджено, що перспективи розвитку BIM-технологій в Україні можливо за рахунок взаємодії з іншими сучасними інструментами як ШІ й AR, що дає можливість підвищенню ефективності, розширенню можливостей планування й проєктування, спростити перетворення звичайних моделей BIM.

Визначено, що одним із цих компонентів є загальне середовище даних (CDE), яке BIM використовує для співпраці між різними зацікавленими сторонами та спільного використання цифрового представлення проєкту (BIM-моделі), що розвивається і удосконалюється протягом усієї реалізації проєкту.

CDE – це сучасний цифровий інструмент, який революціонує управління інформацією у будівельній галузі створюючи єдиний цифровий простір для всіх учасників проєкту.

У роботі визначено переваги CDE, фактори які впливають на неї, інструменти.

У роботі обґрунтовано, що технологія інформаційного моделювання у будівельній галузі можна досліджувати зі сторони процесу реалізації управлінських функцій на основі піраміди Т. Парсона. Зазначена піраміда у галузі будівництва піраміда складається з адміністративного, управлінського та технічного рівень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А. Науково-економічне забезпечення розвитку промислового і цивільного будівництва в сільській місцевості: монографія. Одеса : Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2016. 392 с.
2. Ажаман І. А. Теоретичні основи екологічного менеджменту розвитку промислового та цивільного будівництва в сільській місцевості. Матеріали Міжнар. наук.–практ. конф. «Зовнішні та внутрішні фактори впливу на формування та розвиток економічної системи». К.: Аналітичний центр «Нова економіка», 2014. С. 25 – 27.
3. Ажаман І.А., Злотнік С., Кудряшов Є. Міжнародний досвід створення технопарку високотехнологічних промислових активів. *Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку*: матер. IV міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 13-14 грудня 2018 р.). Одеськ.держ. акад.буд-ва та арх. Одеса: ред.-вид.відділ ОДАБА, 2018. С. 80-84.
4. Аналіз кількості нових об'єктів, та зданих в експлуатацію у 2023 році порівняно з 2022 р. та довоєнним періодом. URL: <https://clcgroupp.com.ua/blog/analiz-kilkosti-novyh-ob-yektiv-ta-zdanyh-v-ekspluatatsiyu-u-2023-rotsi-porivnyano-z-2022-r-ta-dovoyennym-periodom/>(дата звернення: 30.07.2024).
5. Антонюк Т. За програмою «єОселя» вже видали понад 7600 кредитів на купівлю квартир і приватних будинків. URL: <https://forbes.ua/news/za-programoyu-eoselya-vzhe-vidali-ponad-7600-kreditiv-na-kupivlyu-kvartir-i-privatnikh-budinkiv-28022024-19537>(дата звернення: 30.07.2024).
6. Андрейченко А. В. Концептуальні засади організаційно-економічного розвитку безвідходного виробництва в АПК. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Книга 6. За ред. д.е.н., проф. Кузнецова Е. А. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. С. 110–146.
7. Андрейченко А. В. Науково-економічні основи розвитку безвідходного агропромислового виробництва : монографія. Одеса : Фенікс, 2018. 362 с.
8. Андрусів У. Я., Зелінська Г. О., Лагодієнко В. В. Екологічна модернізація на підприємствах будівельної галузі як інноваційна технологія виробництва та управління ними. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 22 – 27. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r02_a3.pdf
9. Ареф'єва О., Коваленко Н. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2022. Випуск 14(28). doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02
10. Безверхий К.В. Економічна сутність поняття «нефінансова звітність»/ *Науковий вісник національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1–2. С. 23–34.
11. Блага Н. В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
12. Букреєва Д.С., Денисенко К.В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект.

- Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52> (дата звернення: 09.08.2024)
13. Вахрушева О.Б., Хахонова Н.Н. Оцінка ефективності корпоративної соціальної відповідальності. *Інтелект. Інновації. Інвестиції*. 2022. №3. С.20-27.
 14. Голованова М. Динамічне ціноутворення як інструмент задоволення потреб вузьких сегментів ринку. *Маркетинг в Україні*. 2016. №6. С. 18-19.
 15. Гудзь О.Є., Петькун С.М. Соціальна відповідальність бізнесу в цифровій державі: нові ціннісні орієнтири в поствоєнних умовах. *Наукові перспективи*. 2023. №7(37). С. 140-153. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-140-153](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-140-153) (дата звернення: 09.08.2024)
 16. Дойкова Ольга. Сучасні досягнення в галузі цивільного будівництва. Маркетингові технології розвитку бізнесу. Редакція: Михайло Окландер, Магдалена Вежбік-Стронська. Серія монографій Факультет архітектури, будівництва та прикладного мистецтва. Катовіцька технологічна школа. Монографія 32, 2020. С. 156-163.
 17. Думанская В.В. Менеджмент инфраструктурных активов в строительной отрасли. *Причорноморські економічні студії*. Науковий журнал. Випуск 34 (2018). С. 111-115.
 18. Енергетична стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: energetyka.com.ua/.../384-energetichna-strategiya-ukrajini-na-period-do.2030.
 19. Європейський зелений курс. Електронний адрес: <https://ukraine.eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda>
 20. Євсєєва О., Підпригора І., Ковальова Д. Формалізація показників нефінансової звітності на основі даних обліково-аналітичного забезпечення підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 207–212
 21. €Оселя. URL: <https://eoselia.diaa.gov.ua/>(дата звернення: 30.07.2024).
 22. Залізнюк В.П., Сафонік Н.П., Кая А.С. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності у сфері вітчизняного та міжнародного бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Випуск № 6(86). С. 80-86. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-16>
 23. Захарченко О.В. Економічна та соціальна результативність управління біоресурсами в аграрному секторі. Одеса. 2019. 42с. (Препринт. Одеса).
 24. Захарченко О.В. Наукові та прикладні засади управління розвитком біоресурсів та природокористування в аграрному секторі : Монографія. Одеса: КП ОМД, 2019. 307с.
 25. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.
 26. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainciv-ta-ih-migracia-zakordon-cerez-vijnu.html>(дата звернення: 30.07.2024).
 27. Ковалевська А. В., Зеленський С. В. Аналіз моделей оцінки стейкхолдерів: прикладні аспекти формування стратегії сталого розвитку міст України. *Бізнес Інформ*. № 9, 2019. С. 299-307.
 28. Комплексні наукові дослідження в реставрації пам'яток архітектури: [колективна монографія] під ред. проф., д. арх. Миколи Бевза Львів: НУ «Львівська політехніка», вид-во «Растр-7», 2022. 346 с., іл.

29. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 56-64.
30. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
31. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, І. А. Педько, О. І. Яшкіна; за ред. М.А. Окландера. Одеса: Астропрінт. 2017. 284 с.
32. Мейжис І. А. Соціологія особистості : навч. посібник для студентів факультетів соціології університетів. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 204 с.
33. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2024. 356 с.
34. Модель КСВ для компаній під час війни. URL: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlyakompaniy-pid-chas-viyuni/> (дата звернення: 09.08.2024)
35. Мольченко В. Динамічне ціноутворення: переваги, види і стратегії: веб-сайт. URL: <https://nashkraj.ua/uk/blog/dynamichne-tsinoutvorennya-perevagy-vydy-i-strategiyu/> (дата звернення: 27.10.2022).
36. Мусіна Л.А., Кваша Т.К., Коваленко О.В. Оцінка результативності політики України на шляху до сталого розвитку за даними міжнародних рейтингів. *Наука, технології, інновації*. №4(24) 2022, с. 3-19.
37. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179. Дата оновлення: 04.05.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
38. Нефінансова звітність за стандартом GRI у світі та Україні URL: <http://www.bakertilly.ua/news/id1129> (дата звернення: 09.08.2024)
39. Обсяги будівництва в Україні торік зросли на 22,6%. Держстат. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3848591-obsagi-budivnictva-v-ukraini-torik-zrosli-na-226-derzstat.html#:~:text=> (дата звернення: 30.07.2024).
40. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю. Управління внутрішньою соціальною відповідальністю підприємства: суть та ефективність реалізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 458-465. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-465-471> (дата звернення: 09.08.2024)
41. План Відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>(дата звернення: 30.07.2024).
42. Постернак Ірина, Постернак Сергій, Постернак Олексій. Рішення ЮНЕСКО допоможе захищати нашу Одесу. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні та прикладні аспекти*. матеріали VII міжн. наук.-практ. конф. 17 березня 2023 року. м. Дніпро. 812 с. С. 161 - 164.
43. Програма «U-LEAD з Європою». URL: <https://decentralization.ua/donors/u-lead/>(дата звернення: 30.07.2024).
44. Рекламний менеджмент: навч. посібник. Романюк І.А., Мандич О.В., Севідова

- І.О., Бабко Н.М., Квятко Т.М. – Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.
45. Розпорядження КМУ "Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації" від 17 лютого 2021 р. № 152-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 30.07.2024).
46. Романюк М.Д., Романюк Т.М. Соціальна відповідальність в Україні: суспільні та корпоративні аспекти. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип 19. Т.2. С. 271-279. DOI: 10.15330/apred.2.19.271-279
47. Селезньова О.О. Розвиток управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств в Україні: монографія. Одеса: Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2017. 356 с.
48. Селезньова О.О., Стренковська А.Ю. Стратегічні орієнтири управління підприємствами водопостачання і водовідведення. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Економіка і менеджмент. Збірн.наук.праць Випуск 37, 2019. С. 20-26.
49. Серьогіна Н.В. Напрями розвитку державно-приватного партнерства в процесі модернізації регіональної автодорожньої інфраструктури. *Scientific discussion* 1(5), 2017. С. 113-119.
50. Смачило В.В., Войтова Н. Визначення стейкхолдерів будівельного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 68–73.
51. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12 URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-12/19-stati-12/1334-smachilo-v-v-kolmakova-o-m-kolomiets-yu-v>. (дата звернення: 09.08.2024)
52. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: <https://youkraina.com.ua/> (дата звернення: 09.08.2024)
53. Стренковська А.Ю. Розбудова соціальної сфери як складова відродження житлового будівництва в сільській місцевості. *Економічні студії*. 2016. №3 (11). С. 83–87.
54. Стренковська А.Ю. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму розвитку будівництва в сільській місцевості. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2017. №.1 (93). С. 72–78.
55. Tulkina K. Energy-saving as a necessary factor of the modern development on the example Ukraine. *Economic and Social Development*. 32nd International Scientific Conference on Economic and Social Development. Odessa, 21-22 June 2018. P. 294-302.
56. Тимошенко К. А. Аудит нефінансової звітності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.2.10>. (дата звернення: 09.08.2024)
57. Ткач А.М., Опалько Т.І. Імплементация міжнародного стандарту “мислення менеджера” в середовище вітчизняних управлінців проектами. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*. матер. XIII Міжн.наук.-практ. інтернет-конф. 20-21 жовтня 2022 р. Одеса: Одес. держ.акад.будівн. та арх. 2022. Одеса: ОДАБА, 2022. 197 с. С. 185-187.

- 58.Толкотт Парсонс (1902-1979). URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-11935.html> (дата звернення: 30.07.2024).
- 59.Уряд затвердив Концепцію впровадження в Україні BIM-технологій у будівництві. Міністерство розвитку громад та територій України, опубліковано. 17 лютого 2021 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-konceptsiyu-vprovadzhennya-v-ukrayini-vim-tehnologij-u-budivnictvi#:~:text=> (дата звернення: 30.07.2024).
- 60.Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна [та ін.]. / за ред. М.А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.
- 61.Чайковська М.П., Медведь Т.С. Модель оптимального ціноутворення в режимі реального часу на основі методів динамічного програмування. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.82509>.
- 62.Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., Чернишов, О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2023. 6(53), 405–416. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.53.2023.4187> (дата звернення: 09.08.2024)
- 63.Ширяєва Н.Ю. Вдосконалення взаємодії суб'єктів містобудівної діяльності. Науковий журнал. Наукові інновації та передові технології. Серія Економіка. Вип. 3(17). 2023. С. 262-273.
- 64.Ширяєва Н.Ю. Інноваційно-людський потенціал у менеджменті будівельної галузі. Наукове видання Інфраструктура ринку. *Електронний науковий журнал ISSN 2519-2868*. Вип. 52 (2021). 213 с. С. 126 - 130.
- 65.Ширяєва Н.Ю. Менеджмент будівництва у сфері проектів об'єктів культурної спадщини. Науковий журнал. *Наукові інновації та передові технології. Серія Управління та адміністрування*. Вип. 1(29). 2024. С. 273-283.
- 66.Ширяєва Н.Ю., Драганюк А.О. Міжнародна практика стимулювання розвитку суб'єктів бізнес-менеджменту. *Економічний науково-практичний журнал. Причорноморські економічні студії*. Вип. 79 (2023). С. 134-137.
- 67.Ширяєва Н.Ю., Опалько Т.І. Онлайн-лідерство та групова згуртованість в менеджменті підприємств будівельної галузі. *Економічний науково-практичний журнал. Причорноморські економічні студії*. Вип. 79 (2023). С. 138-143.
- 68.26 Content Marketing Examples to Inspire Your Team in 2021. URL: <https://www.semrush.com/blog/content-marketing-examples/> (дата звернення: 27.10.2022).
- 69.42 Digital Marketing Trends You Can't Ignore in 2021. URL: <https://inlnk.ru/WMV53> (дата звернення: 27.10.2022).
- 70.Artificial Neural Networks: What Every Marketer Should Know. URL: <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/artificial-neural-networks-every-marketer-know/> (дата звернення: 27.10.2022).
- 71.Berezina O. Yu. The financial component of corporate social responsibility // *Економіка і організація управління*. 2018. №1. С. 34-42.
- 72.BricsCAD. URL: <https://bricscad-ukraine.com.ua/>(дата звернення: 30.07.2024).

73. BuildingSMART International. URL: <https://www.buildingsmart.org/> (дата звернення: 30.07.2024).
74. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach. Website. URL: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management (the date of application: 20.09.2023).
75. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 09.08.2024)
76. Jean-Manuel Izaret, Just Schürmann. Why Progressive Pricing Is Becoming a Competitive Necessity: веб-сайт. URL: <https://www.getabstract.com/es/resumen/why-progressive-pricing-is-becoming-a-competitive-necessity/35937?st=RELATED&si=6467> (дата звернення: 27.10.2022).
77. Key Stakeholders: Definition, Benefits and How To Identify. Website URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/key-stakeholders> (the date of application: 07.10.2023).
78. Kuzior Aleksandra, Arefieva Olena, Vovk Olha, Brožek Paulina. Innovative Development of Circular Systems While Ensuring Economic Security in the Industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022, 8(3), 139. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030139>. (дата звернення: 09.08.2024)
79. Lehtinen J., Aaltonen K., Rajala R. Stakeholder management in complex product systems: Practices and rationales for engagement and disengagement. *Industrial Marketing Management*. 2019. № 79. P. 58-70.
80. Mcleod S., Nickerson C. Hofstede's Cultural Dimensions Theory & Examples. *Social Science. Simply Psychology Journal*. 2023. №2 P. 1-11
81. Mykhailo Oklander, Tatyana Oklander, Oksana Yashkina. Development of the subsystem of forecasting for the system of marketing information management at an industrial enterprise. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* 5/3(89), 2017, С. 30-51.
82. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> (дата звернення: 09.08.2024)
83. Reicher Z.R. Opportunities for small and medium sized enterprises in the field of corporate social responsibility. *Ekonomicko-manazerske Spektrum*. 2019. № 13. p. 26-37.
84. Stakeholder Circle Methodology. Stakeholder Management Pty Ltd. Website. URL: <https://www.stakeholdermapping.com/stakeholder-circle-methodology/> (the date of application: 11.10.2023)
85. The Future of Marketing & Neural Networks. URL: <https://digitaluncovered.com/future-marketingneural-networks/> (дата звернення: 27.10.2022).

Наукове видання

**Станкевич І. В., Яцкевич І. В., Ширяєва Н. Ю.,
Сахацький М. П., Сакун Г. О., Бедрій Д. І., Окландер І. М.**

**БУДІВЕЛЬНІ ОРГАНІЗАЦІЇ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ,
ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ В ЦИФРОВИХ УМОВАХ
ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

Монографія

Підписано до друку 28.11.2024 р.
Формат 60×84/16 Папір офісний Гарнітура Times
Цифровий друк. Ум.-друк. арк. 11,51.
Наклад 50 прим. Зам. №24-5

Видавець і виготовлювач:
Одеська державна академія будівництва та архітектури
Свідоцтво ДК № 4515 від 01.04.2013 р.
Україна, 65029, м. Одеса, вул. Дідріхсона, 4.
тел.: (048) 729-85-34, e-mail: rio@odaba.edu.ua

Надруковано в авторській редакції з готового оригінал-макету
в редакційно-видавничому відділі ОДАБА