Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

НА ТЕМУ

Формування корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві в сучасних умовах

Здобувач студент групи 6.0731-пм-з Старіков Євген Дмитрович _____
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

Науковий керівник д.філос.н., проф. Нікітенко В.О. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Результати захисту: _____ _____ _____
(оцінка за національною шкалою) (оцінка ECTS) (рейтинговий бал)

Голова ЕК к.е.н., доцент Крайнік О.М. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.е.н., професор Метеленко Н.Г. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.ф.н., професор Воронкова В.Г. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК д.н.держ.упр., професор Ажажа М.А. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Член ЕК к.е.н., доцент Мороз О.С _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Відповідальний секретер ЕК Ковальова М.В. _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Запоріжжя, 2025 р.

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:
Зав. кафедрою д.ф.н., професор Воронкова В.Г
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)
_____“ ___ “_____2025 р.
(підпис) (дата)

ЗАВДАННЯ
НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0731-пм-з Старіков Євген Дмитрович
(шифр групи) (прізвище, ім’я, по батькові)

на тему Формування корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві в сучасних умовах
(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

затверджену розпорядженням по ІННІ ЗНУ від “___”_____202_ р. №_____

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту_____
(тиждень або дата)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Публічна інформація, що досліджується в роботі; статистичні макроекономічні дослідження. Фахові періодичні видання. Наукові роботи. Публічна інформація за темою. Відкриті джерела інформації
(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи: Дослідити концептуальні основи формування корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві в сучасних умовах. Проаналізувати основи формування корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах в умовах діючого законодавства України. Запропоновати модель корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві ПрАТ «Запоріжсклофлюс» в сучасних умовах функціонування під час повномасштабної війни.
(основні завдання дослідження)

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі

_____
_____
_____
_____
_____
(обов’язкові таблиці, графіки, рисунки тощо)

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

Розділ 1	д.філос.н., проф. Нікітенко В.О.	
(назва розділу)	(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	(підпис)
Розділ 2	д.філос.н., проф. Нікітенко В.О.	
(назва розділу)	(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	(підпис)
нормоконтроль	к.п.н., доц. Венгер О.М.	
(назва розділу)	(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	(підпис)
(назва розділу)	(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)	(підпис)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Фактичне виконання
1	Дослідження концептуальних основ корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах	03.02.2025	Виконано
2	Огляд джерел інформації щодо формування та регулювання корпоративної соціальної відповідальності в Україні	28.03.2025	Виконано
3	Дослідження моделей корпоративної соціальної відповідальності	07.05.2025	Виконано
4	Удосконалення моделі корпоративної соціальної відповідальності на ПрАТ «Запоріжсклофлюс» під час повномасштабної війни	24.05.2025	Виконано

Науковий керівник д.філос.н., проф. Нікітенко В.О. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Завдання прийняв до виконання здобувач студент групи 6.0731-пм-з
(шифр групи)

Старіков Євген Дмитрович "___"_____2025 р. _____
(прізвище, ім'я, по батькові) (дата) (підпис)

АНОТАЦІЯ

Старіков Є.Д. Формування корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві в сучасних умовах

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник В.О. Нікітенко. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

Обгрунтовано концептуальні основи формування корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах. Виконано дослідження корпоративної соціальної відповідальності розвитку бізнесу в Україні під час повномасштабної війни. Запропоновано напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнесі під час війни.

Ключові слова: КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, СТІЙКІСТЬ БІЗНЕСУ, ДЕРЖАВНО – ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО

.

ABSTRACT

Starikov E.D. Qualification work on the topic «Formation of corporate social responsibility at an industrial enterprise in modern conditions.

Qualifying work for obtaining a bachelor's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor V. Nikitenko. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2025.

The conceptual bases of formation of corporate social responsibility at enterprises are substantiated. A study of corporate social responsibility for business development in Ukraine during a full -scale war has been completed. The directions of development of corporate social responsibility in Ukrainian business during the war are proposed.

Keywords: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, BUSINESS SUSTAINABILITY, PUBLIC - PRIVATE PARTNERSHIP

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТЦАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ 11

1.1. Корпоративна соціальна відповідальність як засіб подолання викликів війни 11

1.2. Сучасні тенденції корпоративної соціальної відповідальності в Україні під час глобальних викликів 15

1.3. Тенденції та проблеми функціонування української промисловості як передумови розробки КСВ – стратегії 24

Висновки до розділу 1 35

РОЗДІЛ 2. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ПІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ 38

2.1. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні та міжнародний досвід 38

2.2. Чинники формування корпоративної соціальної відповідальності у промисловому секторі економіки 55

2.3. Реалізація практик корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану в Україні 62

2.4. Напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнесі під час війни 69

Висновки до розділу 2 75

ВИСНОВКИ 78

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Війна в Україні радикально змінила умови функціонування бізнесу. Бойові дії призвели не тільки до масштабної міграції мирних мешканців, а й до релокації низки підприємств через ризики продовження діяльності в зоні бойових дій чи на суміжних територіях. Інші підприємства залишилися на місцях постійного перебування. Водночас більшість компаній виявилися не готовими до початку війни й не мали планів дій на випадок надзвичайних ситуацій або стратегій зменшення ризиків. Проте для багатьох підприємств саме корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) стала засобом, що дав змогу подолати численні виклики, зумовлені війною. Зокрема, частина українського бізнесу у відповідь на воєнні загрози не лише продовжила роботу, дбаючи про своїх працівників, але й надавала допомогу місцевим громадам, армії, територіальній обороні та внутрішньо переміщеним особам. Таким чином, можна твердити про певне згуртування бізнесу навколо цілей перемоги.

В умовах сучасних глобальних викликів, воєнного стану в Україні вини кає ряд викликів для діяльності бізнесів. Зміна економічного, соціального, екологічного, політичного, продовольчого середовища створює для бізнесу складніші умови для адаптації та розвитку. Протягом 2023 року в Україні припинили свою діяльність більше 4000 бізнесів, що свідчить про дію ряду факторів впливу на діяльність підприємства в умовах радикальних змін. Для того, щоб компанії продовжували свою діяльність в Україні і могли витримувати складні умови та вимоги воєнного часу, важливою є така їх взаємодія зі стейкхолдерами, яка б приводила до синергетичного ефекту і підтримки держави. Саме тому особливої значущості набуває дослідження змін корпоративної соціальної відповідальності у цей час. Аналіз та розуміння цих трансформацій допоможе бізнесу визначити фактори, які необхідно враховувати, щоб вибудувати ефективну КСВ-стратегію зараз, що,

в свою чергу, вплине на обсяг допомоги країні від бізнесу у цей нелегкий період історії. Реалії радикальних змін у зв'язку зі збройною агресією рф проти України вимагають нових підходів до побудови КСВ-стратегії бізнесу. Очікування стейкхолдерів змінюються у зв'язку зі зміною безпекової, економічної, соціальної, екологічної, продовольчої складових функціонування бізнесу. Виникає більша необхідність розуміння очікувань стейкхолдерів та розуміння особливостей соціальних, економічних, екологічних, управлінських та ін. процесів в умовах воєнного стану для побудови релевантної КСВ-стратегії. Подальшого дослідження потребують аспекти змін КСВ бізнесу як реакції на кон'юнктуру воєнного часу.

Повномасштабне вторгнення рф в Україну внесло ряд нових викликів та вимог для побудови ефективної КСВ-стратегії бізнесу. Факторами, які важливо враховувати при побудові КСВ-стратегії у цей час є: вивчення очікувань стейкхолдерів, реалізація ініціатив та проєктів щодо підтримки армії та населення, врахування нових складових репутаційної бездоганності, чесна сплата податків, ініціативи щодо досягнення Цілей сталого розвитку, зміна формату комунікацій зі стейкхолдерами, реалізація нового спектру нефінансових ініціатив.

Під час воєнного стану відбулося розширення кола бенефіціарів КСВ, ще більше актуалізувалося питання прозорого ведення бізнесу та необхідність забезпечення реалізації стратегії сталого розвитку в умовах глобальних викликів. Зміни для КСВ також впливають на формат нефінансової звітності компанії для ефективної комунікації зі стейкхолдерами, що у свою чергу впливає на лояльність останніх. Трансформація КСВ в Україні в умовах глобальних викликів актуалізує важливість подальших науково-практичних досліджень даного питання.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – процеси формування корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві в сучасних умовах.

Предмет дослідження – сукупність концептуальних аспектів формування корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві в сучасних умовах.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення КСВ у вітчизняному бізнесі.

Для досягнення зазначеної мети в кваліфікаційній роботі вирішено наступні завдання:

– досліджено концептуальні основи формування корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві в сучасних умовах;

– досліджено тенденції та проблеми функціонування української промисловості як передумови розробки КСВ – стратегії;

– виконано аналіз чинників формування корпоративної соціальної відповідальності у промисловому секторі економіки;

– проаналізовано практики корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану в Україні;

– запропоновано напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнесі під час війни.

В кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: діалектичний метод і метод спостережень, методи критичного та порівняльного аналізу і синтезу, системний підхід.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у наступному:

– удосконалено концептуальний підхід до формування напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнесі під час війни.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є методичні та наукові праці з теми дослідження, нормативні та законодавчі акти України, статистична інформація, фінансова звітність.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що результати дослідження пройшли апробацію на науково-методичному семінарі кафедри управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні ЗНУ.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 92 стор. Робота містить 6 рисунків. Список використаних джерел включає 86 найменувань.

.

РОЗДІЛ 1
КОНЦЕПТЦАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Корпоративна соціальна відповідальність як засіб подолання викликів війни

Війна в Україні радикально змінила умови функціонування бізнесу. Бойові дії призвели не тільки до масштабної міграції мирних мешканців, а й до релокації низки підприємств через ризики продовження діяльності в зоні бойових дій чи на суміжних територіях. Інші підприємства залишилися на місцях постійного перебування [2]. Водночас більшість компаній виявилися не готовими до початку війни й не мали планів дій на випадок надзвичайних ситуацій або стратегій зменшення ризиків. Проте для багатьох підприємств саме корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) стала засобом, що дав змогу подолати численні виклики, зумовлені війною. Зокрема, частина українського бізнесу у відповідь на воєнні загрози не лише продовжила роботу, дбаючи про своїх працівників, але й надавала допомогу місцевим громадам, армії, територіальній обороні та внутрішньо переміщеним особам. Таким чином, можна твердити про певне згуртування бізнесу навколо цілей перемоги [3].

Протягом війни в Україні встигли сформуватися одразу декілька особливостей, які відрізняють КСВ у нашій країні від інших. Така трансформація відбувається у двох напрямах – зовнішньому та внутрішньому. За зовнішнім напрямом бізнес докладає потужних зусиль у сприянні забезпеченню Збройних Сил, допомозі ВПО, українцям, які опинились у складних життєвих обставинах (зокрема тим, хто зазнав шкоди,

завданої бойовими діями, ворожими терористичними актами, тимчасовою окупацією).

Внутрішня КСВ не менш значуща для бізнесу, ніж зовнішня, і пов'язана з репутацією компанії. Якщо раніше КСВ переважно була пов'язана з потребою залучення персоналу вищої кваліфікації і створення умов для повнішого розкриття його потенціалу, то з розгортанням повномасштабної війни КСВ стала загальноприйнятою цінністю та політикою компаній, яка стосується всіх співробітників. Війна позбавляє людей відчуття безпеки та контролю над обставинами, має значний вплив на фізичне та психічне здоров'я, люди змушені перебудовувати свою ідентичність у складних умовах, намагаючись відновити хоча б контроль над власним життям. Протягом перших кількох місяців війни багато хто потребував допомоги з переїздом та евакуацією, а також фінансової, психологічної та юридичної підтримки – тож люди розраховували на допомогу компаній, у яких працюють.

Саме тому роль зайнятості та, відповідно, роботодавця в умовах війни істотно зростає [4]. КСВ безпосередньо вплинула на формування системи цінностей українського суспільства у воєнний період поряд із впливом соціальної відповідальності держави та основних суспільних інститутів. Впевненість у своїй компанії та її соціально відповідальній поведінці дає працівникам відчуття стабільності. Разом з цим соціально відповідальний бізнес потребує допомоги, стимулювання та сприяння з боку держави, визначення пріоритетних напрямів взаємодії в рамах спільної реалізації завдань, які належать до сфери соціальної політики.

Розпорядженням КМУ від 24 січня 2020 р. № 66-р схвалено Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року (далі – Концепція) [5], а також розроблено план заходів на період до 2030 року (далі – План) на її виконання. План містить п'ять напрямів заходів:

– популяризація принципів та стандартів соціально відповідального бізнесу в Україні, проведення інформаційно-просвітницьких кампаній;

– підготовка та надання суб'єктам господарської діяльності рекомендацій щодо впровадження політики соціально відповідального бізнесу;

– заохочення суб'єктів господарської діяльності до реалізації відкритої політики щодо розкриття інформації. Підвищення рівня знань працівників з питань соціальної відповідальності;

– інтеграція принципів соціальної відповідальності в діяльність компаній в Україні;

– моніторинг і оцінка розвитку соціальної відповідальності в Україні. Поширення інформації про розвиток соціально відповідального бізнесу.

В умовах повномасштабної війни постає потреба коригування та доповнення Концепції, ухваленої ще без урахування воєнних реалій і досвіду перших двох років війни. Зокрема, у мирний час бізнес зосереджував свої зусилля на сприянні в розв'язанні конкретних соціальних проблем, але від початку повномасштабної війни фокус соціальної відповідальності змістився на благодійність, волонтерство, фандрейзингову діяльність [4]. Тому наразі у сфері сприяння КСВ держава має: чітко артикулювати свої очікування щодо відповідального ведення бізнесу; визначити підтримку, на яку може розраховувати соціально відповідальний бізнес, розробляти рекомендації для бізнесу щодо можливих ризиків, які можуть виникнути в різних сферах [6]; допомагати суб'єктам господарювання пов'язати свою бізнес-стратегію з відновленням України на засадах сталого розвитку.

– Так, розділ «Підготовка та надання суб'єктам господарської діяльності рекомендацій щодо впровадження політики соціально відповідального бізнесу» Плану з виконання Концепції доцільно доповнити такими заходами, що продиктовані вимогами часу:

– підготовка керівних настанов суб'єктам господарської діяльності для: визначення пріоритетів у питаннях дотримання прав людини; визначення

типу допомоги, що надається співробітникам; впровадження процедур для запобігання негативному впливу на права людини в конфліктних ситуаціях;

– підготовка рекомендацій суб'єктам господарської діяльності щодо забезпечення відповідальної діяльності в умовах перебування на територіях бойових дій чи високого ризику поновлення бойових дій та/або на територіях, які постраждали від війни;

– аналіз і популяризація найкращих світових практик ведення бізнесу й захисту прав людини під час війни для застосування суб'єктами господарської діяльності в Україні та розроблення настанов для бізнесу щодо соціально відповідальної діяльності у воєнний час [6].

Також розділ «Шляхи і способи розв'язання проблеми» Плану доцільно доповнити такими заходами:

1) впровадження принципів міжнародного гуманітарного права у сфері соціальної відповідальності бізнесу, проведення тренінгів для співробітників, працівників служби безпеки та керівництва, а також для економічних контрагентів підприємств;

2) інтеграція суб'єктами господарської діяльності в повсякденну практику поглибленої процедури належної обачності (hHRDD) [7] та використання підходу з урахуванням чинників конфліктів для взаємодії з громадами;

3) вивчення, розроблення, упровадження та популяризація найкращих практик, що допомагають підприємствам діяти відповідально щодо прав людини під час війни [8];

4) інтеграція суб'єктами господарської діяльності державного сектора економіки до документів стратегічного характеру заходів щодо підтримки психологічного здоров'я працівників [9];

5) систематизація та координація корпоративного волонтерства в межах суб'єкта господарювання з розгалуженою структурою;

6) розроблення та реалізація регіональних програм підтримки розвитку КСВ;

7) удосконалення нормативно-правового врегулювання впровадження та забезпечення КСВ;

8) розроблення та використання моделей співпраці бізнесу, державних установ, органів влади для реалізації спільних програм та ініціатив, взаємодії та побудови системного діалогу з державними органами, благодійними організаціями;

9) розроблення економічних механізмів підтримки розвитку КСВ;

10) запровадження заходів щодо заохочення та стимулювання соціально відповідальних компаній [10].

Отже, сьогодні КСВ вже не є лише опцією, чи прерогативою великих бізнесів, або способом поліпшити репутацію та отримати певні конкурентні переваги. Розвиток та адаптація КСВ для відповідального бізнесу в Україні відповідно до реалій повномасштабної війни є запорукою існування компанії та збереження співробітників, а також відіграє вагому роль у солідарних діях усього суспільства на економічному та громадському фронтах заради перемоги.

1.2. Сучасні тенденції корпоративної соціальної відповідальності в Україні під час глобальних викликів

В умовах сучасних гло бальних викликів, воєнного стану в Україні вини кає ряд викликів для діяльності бізнесів. Зміна економічного, соціального, екологічного, політичного, продовольчого середовища створює для бізнесу складніші умови для адаптації та розвитку. Протягом 2023 року в Україні припинили свою діяль ність більше 4000 бізнесів [12], що свідчить про дію ряду факторів впливу на діяльність підприємства в умовах радикальних змін. Для того, щоб компанії продовжували свою дільність в Україні і могли витримувати складні умови та вимоги воєнного часу,

важливою є така їх взаємодія зі стейкхолдерами, яка б приводила до синергетичного ефекту і підтримки держави. Саме тому особливої значущості набуває дослідження змін корпоративної соціальної відповідальності у цей час. Аналіз та розуміння цих трансформацій допоможе бізнесу визначити фактори, які необхідно враховувати, щоб вибудувати ефективну КСВ-стратегію зараз, що, в свою чергу, вплине на обсяг допомоги країні від бізнесу у цей нелегкий період історії. Реалії радикальних змін у зв'язку зі збройною агресією рф проти України вимагають нових підходів до побудови КСВ-стратегії бізнесу. Очікування стейкхолдерів змінюються у зв'язку зі зміною безпекової, економічної, соціальної, екологічної, продовольчої складових функціонування бізнесу. Виникає більша необхідність розуміння очікувань стейкхолдерів та розуміння особливостей соціальних, економічних, екологічних, управлінських та ін. процесів в умовах воєнного стану для побудови релевантної КСВ-стратегії. Подальшого дослідження потребують аспекти змін КСВ бізнесу як реакції на кон'юнктуру воєнного часу.

Дослідженням корпоративної соціальної відповідальності займаються українські вчені Л. Червінська, Т. Червінська, І. Каліна, М. Коваль, Н. Шуляр, О. Чернишов [13], А. Колот [14], М. Саприкіна [15], О. Будько [16], Л. Грицина, О. Грішнова [17], М. Деліні, М. Аксентюк, А. Глєбова та ін. Вивченням сутності КСВ займалися такі зарубіжні вчені як А. Керолл [18], С. Сеті [19], Г. Боуен [20], Ф. Котлер [21], М. Фрідман [22], П. Друкер та ін.

Виникнення і розвиток корпоративної соціальної відповідальності підтверджує важливість участі бізнесу у житті соціуму. Еволюція КСВ у сучасному суспільстві показує швидкі темпи розвитку КСВ. Аналіз думок авторів [13 – 22] поняття корпоративної соціальної відповідальності значно еволюціонувало і набуло свого певного розвитку та глибини від часу робіт класиків до сучасного періоду.

Відповідно до теорії Ф. Котлера, корпоративна соціальна відповідальність організації може бути реалізована через шість основних

ініціатив [21]: 1. Благодійні справи – це зусилля, спрямовані на привернення уваги суспільства до певних соціальних потреб або надання допомоги у зборі коштів, залученні учасників та волонтерів. 2. Благодійний маркетинг (організація зобов'язується внести внески або відраховувати певний відсоток від обсягів продажу на благодійні справи). 3. Корпоративний соціальний маркетинг – це підтримка кампаній, спрямованих на покращення суспільного здоров'я, безпеки та захисту навколишнього середовища. 4. Корпоративна філантропія (організація надає пожертви безпосередньо благодійним організаціям у формі грошових грантів, подарунків або товарів і послуг). 5. Волонтерська робота в інтересах суспільства (компанія підтримує та заохочує своїх працівників допомагати місцевим громадським організаціям та ініціативам). 6. Соціально-етичні підходи до ведення бізнесу (організація упроваджує практики, що сприяють росту добробуту суспільства та збереженню навколишнього середовища).

Корпоративна соціальна відповідальність базується на кількох основних принципах [21]: 1. Розвиток тісних та довгострокових відносин зі споживачами, робітниками, постачальниками та іншими діловими партнерами. 2. Створення надійної репутації організації, яка відповідально ставиться до соціальних та екологічних проблем. 3. Орієнтація на споживача, надання лідерства у якості, сервісному обслуговуванні та надійності. 4. Прискорення розробки високоякісних товарів і послуг та скорочення термінів їх просування на світовий ринок. 5. Стимулювання інновацій, постійного удосконалення. 6. Формування банку кваліфікованої та мотивованої на високу продуктивність робочої сили.

Розглянемо деякі переваги впровадження корпоративної соціальної відповідальності: компанії, які мають репутацію корпоративної відповідальності, здатні залучити інвесторів, ділових партнерів та талановитих співробітників, а також сформувати переваги для своїх клієнтів; реалізація різноманітних громадських програм може сприяти розвитку навичок співробітників; волонтерство та інші форми залучення працівників

допомагають розвивати різноманітні компетенції, такі як командна робота, планування та реалізація, комунікація, управління проєктами, навички слухання та орієнтація на клієнта; активне залучення громадськості допомагає побудувати міцну репутацію компанії серед зацікавлених сторін.

Розглядати КСВ варто через призму зовнішньої та внутрішньої відповідальності. Внутрішня КСВ стосується процесів в середині компанії, які зосереджені на працівниках, таких як безпечні умови праці, стабільна та справедлива заробітна плата, інвестиції в людський капітал, включаючи медичне та соціальне страхування працівників, навчання працівників та підтримка працівників у складних ситуаціях. Більшість з цих аспектів є критично важливими у воєнний час. Наприклад, хороші компанії надають фінансову та організаційну підтримку працівникам, які вступили до лав збройних сил чи АТО, або були змушені переїхати з небезпечних районів(деякі компанії навіть оплачують їхнє перебування за кордоном). Відповідальні компанії намагаються, де це можливо, зберегти робочі місця для своїх працівників і зберегти їхню заробітну плату незмінною. Навіть під час вимушених простоїв такі компанії платять своїм працівникам. Зовнішня КСВ – це те, що компанії роблять для широкого кола зовнішніх стейкхолдерів: спонсорство та благодійність, захист довкілля, продуктивна взаємодія з центральною владою та місцевими громадами, готовність прийти на допомогу в кризових ситуаціях (наприклад, війна, аварії на інфраструктурних об'єктах), відповідальність перед споживачами (виробництво якісних товарів та надання професійних послуг) та інші [32].

На нашу думку, корпоративна соціальна відповідальність – це створена індивідуально культура компанії, яка передбачає її участь у вирішенні соціально важливих питань на основі рішень, що відповідають очікуванням працівників, власників, зовнішніх стейкхолдерів та інших зацікавлених груп та яка відображає високі морально-етичні стандарти компанії, що розвиваються по мірі розвитку та удосконалення процесів всередині компанії

та у залежності від змін зовнішнього оточуючого середовища та чинників впливу (авторське визначення).

Втім є необхідність дослідження трансформації КСВ в умовах глобальних викликів. Так, реалії воєнного стану призводять до цілого ряду викликів для діяльності бізнесу в Україні. Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) станом на серпень 2024 року становить 39,9 (зі 100 можливих) [24]. Важливо зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність під час глобальних викликів зазнає змін. Ціннісний портрет компанії починає відігравати для стейкхолдерів ще більш значущу роль. Під ціннісним портретом ми розуміємо цінності, переконання та соціальний вектор дій компанії в умовах невизначеності та постійної турбулентності.

За даними Центру розвитку КСВ в Україні, 87% репутації компанії – це її КСВ [25]. Реалії функціонування бізнесу під час повномасштабного вторгнення вносять свої корективи у те, якою має бути соціальна відповідальність бізнесу, додають нові фактори, які враховують стейкхолдери при виборі компанії для співпраці. З'ясуємо, що ж змінилося для КСВ бізнесу під час повно масштабного вторгнення.

Узагальнені результати дослідження відображено на рисунку 1.1.

Розкриємо сутність кожної зі змін. Перша з них, це розширення ряду складових репутаційної бездоганності; критерії оцінювання компанії стейколдерами у зв'язку з воєнним станом змінилися, зокрема, тепер обов'язково враховується елемент підтримки бізнесом держави у цей нелегкий час і відсутності діючих зв'язків з країною-агресором. Так, за даними KSE Institute, більше 452 міжнародних компаній вже завершили вихід з ведення бізнесу з рф, більше 791 призупиняє діяльність, більше 560 – залишає ринок там.

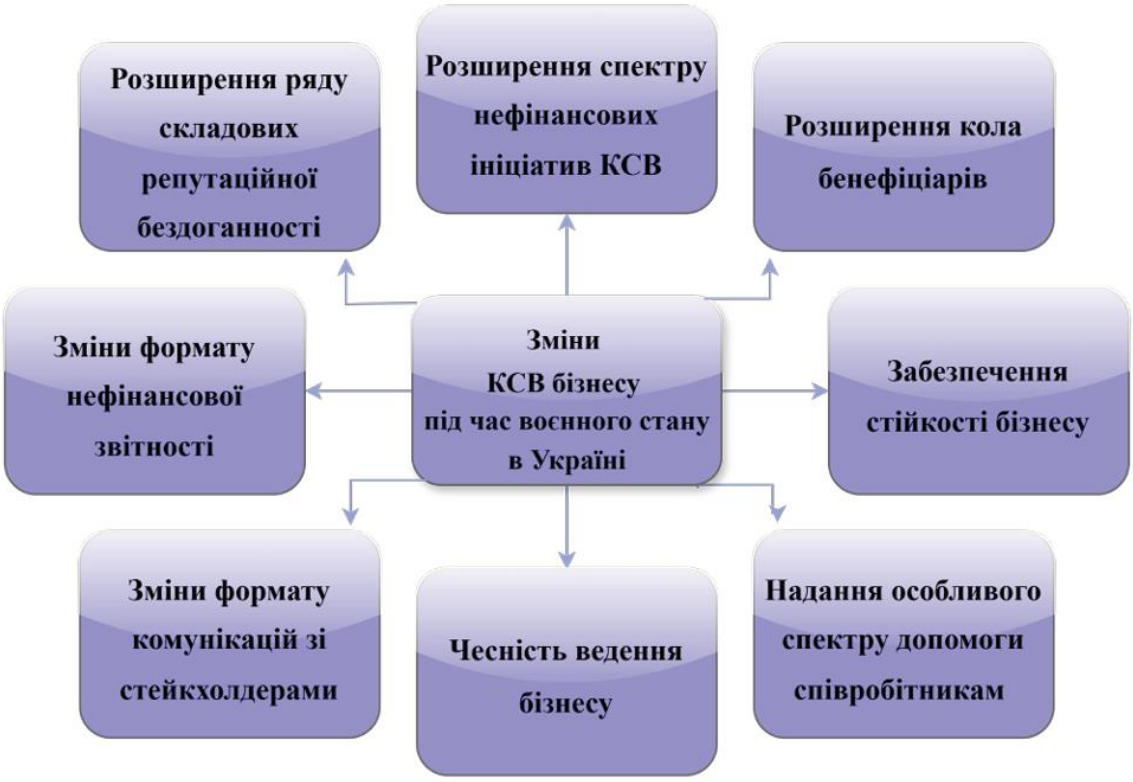


Рисунок 1.1. Зміни КСВ бізнесу під час воєнного стану в Україні [11]

Опитування, проведене дослідницькою компанією Factum Group Ukraine [26] для 494 респон дентів з різних міст України, показує, що 62% респондентів у віці від 18 до 55 років зазначають надзвичайну важливість того, щоб компанія під час воєнного стану в Україні підтримувала Збройні Сили України; 54% – щоб бізнес у цей час здійснювала підтримку населення (незахищених верств/переселенців, через продовольство та ліки); 53% – щоб висловлювала свою позицію стосовно воєнного стану в Україні через заяви та контент; 62% – щоб бізнес виконував свої зобов’язання перед бюджетом України (сплачуючи податки та відрахування під час воєнного стану), а 66% – щоб бізнес у воєнний час підтримував співробітників (через практичну турботу про персонал, релокацію, збереження робочих місць і т.д.) (рис. 1.2).

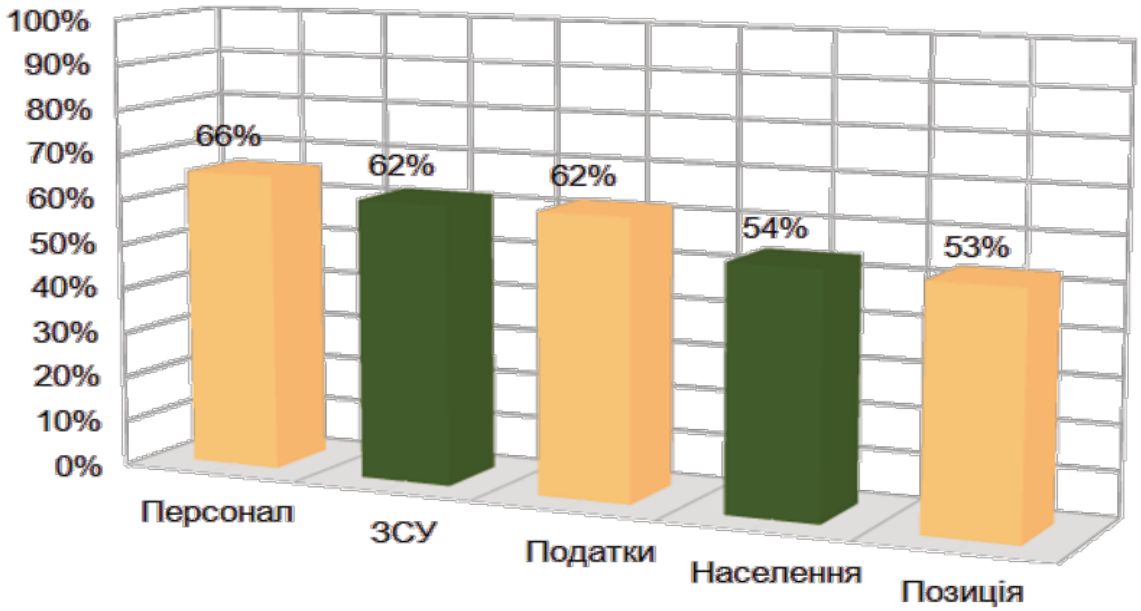


Рисунок 1.2. Результати опитування щодо необхідних дій бізнесу під час воєнного стану в Україні [11]

Тому при побудові своєї КСВ-стратегії бізнес має врахувати очікування стейкхолдерів у цей час, зокрема, як конкретно компанія приймає участь у тому, щоб підтримувати державу, її армію та населення. Таким чином, ми бачимо, що ціннісний портрет компанії відіграє для стейкхолдерів вирішальну роль і може вплинути на рішення стейкхолдерів про подальшу співпрацю. В умовах воєнного стану відбулося розширення кола бенефіціарів КСВ. Тоді як раніше бенефіціаром ініціатив КСВ переважно було цивільне населення, зараз ними також стали армія та цивільне населення, що постраждало внаслідок збройної агресії рф проти України (переселенці, родини військових, військовослужбовці, співробітники компанії, діти, які переживають вплив повномасштабного вторгнення та інші незахищені верстви населення).

Наступна особливість КСВ, яку важливо враховувати при побудові КСВ-стратегії бізнесу у цей час це надання особливого спектру допомоги співробітникам. Дослідження ринку праці України, проведене Європейською Бізнес Асоціацією показує, що 75% роботодавців зараз відчувають дефіцит кадрів в Україні [27]. Це ще більше актуалізує такий напрям КСВ як

підтримка персоналу. Допомога співробітникам як стратегія КСВ у цей час передбачає створення умов соціальної та психологічної підтримки [28], створення безпечних умов праці, своєчасну виплату зарплат, проведення тренінгів з домедичної допомоги, інструментів подолання стресу, підтримку мобілізованих співробітників та їхніх родин, турботу про персонал, на життя якого вплинуло повномасштабне вторгнення.

Щодо розширення спектру нефінансових ініціатив КСВ. Додалися можливості організації зборів для потреб військових, підтримки їхніх родин, участі у потребах цивільного населення, яке постраждало внаслідок збройної агресії. Таким чином, у бізнесу з'явилося більше можливостей приймати участь у потребах соціуму. Каталог внеску бізнесу в перемогу України відображає практичні кейси КСВ під час воєнного стану і показує, що спектр нефінансових ініціатив бізнесу доповнився такими напрямами, як гуманітарна підтримка, допомога на підтримку армії, надання безкоштовних доступів до сервісів, участь в інформаційному спротиві, сплата податків наперед, вихід із співпраці з країною-агресором та ін. [25].

Чесність ведення бізнесу та прозорість перед державою: сьогодні стейкхолдери аналізують і такий аспект, як прозоре та чесне ведення бізнесу. Це передбачає і чесну сплату податків, і детінізацію бізнесу, і протидію корупції. Даний напрямок КСВ набув ще більшого значення, адже держава у цей час покладається на підтримку підприємців і прийняла закон щодо підвищення податків для бізнесу. Крім того, процеси інвестування від донорів (у т.ч. міжнародних) у бізнес передбачають повну прозорість і чесність його ведення. Важливо відмітити, що у 2023 році Індекс сприйняття корупції становить 36 із 100 балів, що на 11 балів краще, порівняно з 2014 роком. Наразі Україна посідає 104 місце з 180 країн, тоді як у 2014 році це було 142 місце з 175 позицій [30].

Забезпечення стійкості бізнесу: реалії воєнного стану часто ставлять бізнес у надскладні умови. Так, наприклад, атака на енергетичний сектор України повпливала на ускладнення ситуації в енергетичній системі. За

даними центру аналітичних досліджень, тільки станом на червень 2024 року, в Україні було виведено з ладу 90% потужності ТЕС і 40% ГЕС [31]. Це призвело до введення жорстких графіків стабілізаційних та аварійних відключень, що напряму впливає на функціонування бізнесу і підштовхує його до пошуку рішень, які б забезпечували стабільність та безперервність його діяльності в умовах жорстких зовнішніх викликів. Крім того, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, зниження платоспроможності клієнтів (яка, у тому числі прогнозується у зв'язку з підвищенням податків), зростання цін на ресурси та сировину, непередбачуваність розвитку подій – все це вимагає від бізнесу випрацювання стратегії стійкості, що впливає на характер стратегії КСВ бізнесу у цей час.

Зміна формату нефінансової звітності: внаслідок перерахованих вище змін для КСВ у зв'язку з воєнним станом, нефінансова звітність компанії має показати залученість бізнесу до підтримки та практичної допомоги країні. Тепер нефінансові звіти компаній включають складові, що пов'язані з конкретними діями бізнесу щодо цього. Наприклад, такі як допомога армії та цивільному населенню, допомога родинам військових, психологічна підтримка персоналу, підтримка мобілізованих співробітників, переведення працівників з прифронтових територій та ін. Ще більше актуалізується важливість звітування щодо діяльності компанії у досягненні Цілей сталого розвитку та відповідності вимогам євроінтеграції. Все це спонукає бізнес здійснювати коригування та удосконалення своїх стратегій КСВ.

Отже, повномасштабне вторгнення рф в Україну внесло ряд нових викликів та вимог для побудови ефективної КСВ-стратегії бізнесу. Факторами, які важливо враховувати при побудові КСВ-стратегії у цей час є: вивчення очікувань стейкхолдерів, реалізація ініціатив та проєктів щодо підтримки армії та населення, врахування нових складових репутаційної бездоганності, чесна сплата податків, ініціативи щодо досягнення Цілей сталого розвитку, зміна формату комунікацій зі стейкхолдерами, реалізація нового спектру нефінансових ініціатив.

Під час воєнного стану відбулося розширення кола бенефіціарів КСВ, ще більше актуалізувалося питання прозорого ведення бізнесу та необхідність забезпечення реалізації стратегії сталого розвитку в умовах глобальних викликів. Зміни для КСВ також впливають на формат нефінансової звітності компанії для ефективної комунікації зі стейкхолдерами, що у свою чергу впливає на лояльність останніх. Трансформація КСВ в Україні в умовах глобальних викликів актуалізує важливість подальших науково-практичних досліджень даного питання.

1.3. Тенденції та проблеми функціонування української промисловості як передумови розробки КСВ – стратегії

Втрати у промисловості України [33] внаслідок повномасштабної російської воєнної агресії нараховують щонайменше 426 великих і середніх підприємств, що були пошкоджені або зруйновані. Серед галузей найбільше постраждала металургія. Зокрема, зруйновано три підприємства, які є найбільшими в переліку пошкоджених / зруйнованих – ПрАТ «Металургійний комбінат “Азовсталь”», ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод». Серед регіонів найбільше постраждала Донецька область, на неї припадає майже половина загальної суми прямих збитків підприємств. Також чималі втрати в Харківській, Луганській та Київській областях.

У 2022 р. промислове виробництво скоротилося на 36,7 %. Проте вже у 2023 р. вдалося започаткувати відновлювальний тренд у промисловості, що стало можливим завдяки попиту на внутрішньому ринку (у т. ч. на продукцію для потреб ЗСУ та для інфраструктурної відбудови країни), поліпшенню забезпечення електроенергією споживачів, релокації виробництв, лібералізації доступу українських товарів на ринки інших країн, зокрема ЄС,

диверсифікації шляхів експорту українських товарів. За підсумками 2023 р. промислове виробництво зросло на 6,8 % порівняно з 2022 р., а у I півріччі 2024 р. – на 8,1 % порівняно з відповідним періодом попереднього року (рис.1.3). При цьому у переробній галузі за підсумками шести місяців 2024 р. зафіксовано зростання на 11 %, у добувній – на 5,6 % до відповідного періоду 2023 р.

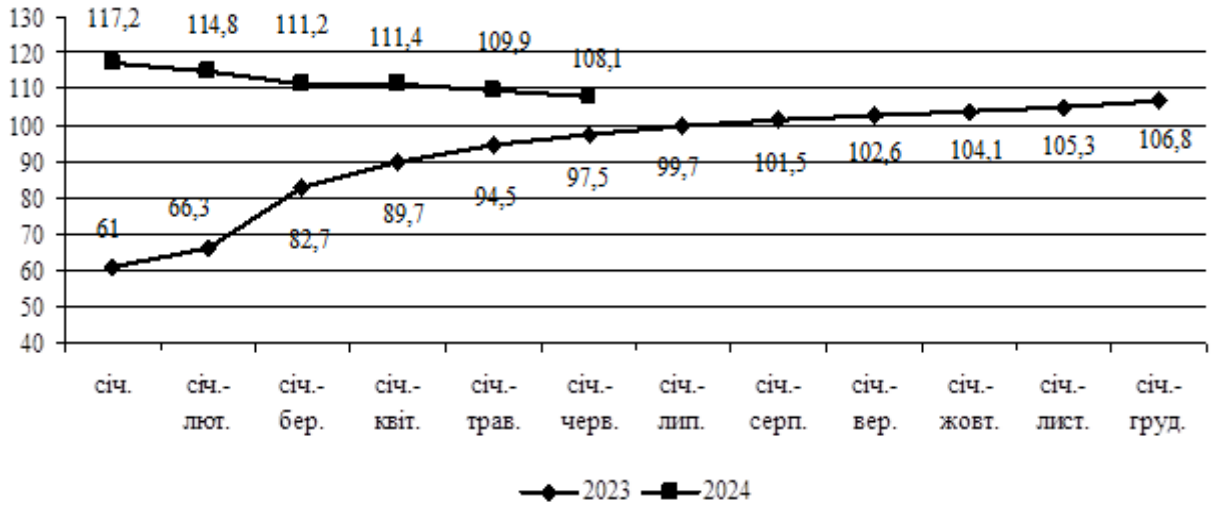


Рисунок 1.3. Індекси промислового виробництва в Україні у 2023 – 2024 рр., % до відповідного періоду попереднього року

За підсумками шести місяців 2024 р. порівняно з аналогічним періодом попереднього року зростання в металургії становило 29,8 %. За даними ОП «Укрметалургпром», за січень – вересень поточного року виробництво чавуну зросло на 21,9 %, прокату – на 22,7 %, сталі – на 28,2 % [34]. У світовому рейтингу виробників чавуну Україна за підсумками січня – вересня 2024 р. піднялася на 13 місце порівняно з 16-м у 2023 р., у рейтингу виробників сталі – на 20 місце порівняно з 24-м у 2023 р. [35].

Відновлення в металургійному виробництві підтримувалося стабільним функціонуванням морського коридору, що дало можливість збільшити експорт металопрокату за дев’ять місяців 2024 р. на 55,1 % порівняно з відповідним періодом 2023 р. (з 2142 тис. т до 3323 тис. т). Частка експорту в

обсягах виробництва металопрокату зросла за цей період з 54,5 % до 68,9 % [36]. За даними Держмитслужби, основними експортними ринками для українського металопрокату в січні – вересні 2024 р. є країни ЄС (69,6 %), Африки (11,7 %), інші країни Європи (7,6 %).

Внутрішній попит на продукцію галузі активно підтримують у будівництві, гірничо-металургійному комплексі (ГМК), машинобудуванні, зокрема в оборонно-промисловому комплексі (ОПК).

Зростання в будівництві тривало за рахунок високого бюджетного фінансування відновлення пошкодженої внаслідок бойових дій критичної інфраструктури, капітальної відбудови, а також ремонту дорожнього покриття на аварійних ділянках. Обсяги будівельної продукції за І півріччя 2024 р. зросли на 37,1 % порівняно з І півріччям 2023 р., при цьому будівництво інженерних споруд – на 46,1 %, нежитлових будівель – на 31,6 %, житлових будинків – на 16,8 %. Як наслідок, будівельні проєкти стали драйверами зростання попиту на арматуру, катанку, оцинкований прокат, фасонний прокат (балки, кутники, швелери). Видобувні підприємства ГМК залишаються одними з найбільших споживачів металопродукції – цінова привабливість залізорудної сировини на зовнішніх ринках і відкриття морського коридору сприяли збільшенню завантаження підприємств, які потребували металопродукції у виробничих процесах (зокрема куль сталевих, що мелють). Активізація залізничного машинобудування (виконання контрактів ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод» на поставку пасажирських вагонів для Укрзалізниці) стимулювала попит на листовий прокат. Постійно зростає попит на металопродукцію з боку ОПК, де використовуються інструментальні швидкорізальні марки та жаростійкі сплави.

У машинобудуванні за результатами шести місяців 2024 р. відбулося зниження виробництва на 0,9 % порівняно з відповідним періодом 2023 р. переважно внаслідок проблем з доступом підприємств до електроенергії (тривалих відключень споживачів від енергопостачання). Це найбільше

вплинуло на енергоємні виробництва, потреби яких складно забезпечити засобами автономного живлення (важке машинобудування). Водночас державне, зокрема й оборонне, замовлення сприяло збільшенню виробництва транспортних засобів (залізничних локомотивів і рухомого складу – на 13,7 %, військових транспортних засобів – на 7,9 %).

Оборонна промисловість залишається одним із найбільших рушіїв відновлення економіки, потреби ЗСУ у військовій техніці дедалі частіше задовольняються зразками українських виробників. Так, за шість місяців 2024 р. Міноборони України допустило до експлуатації майже 480 нових зразків озброєння та військової техніки, з яких близько 290 зразків – вітчизняна продукція. Активне виробництво відбувається за напрямами: бронетехніка; морські й радарні системи; високоточне озброєння; боєприпаси; авіабудування; авіаремонт [37]. Цьогоріч Україна планує витратити на закупівлю, виробництво та ремонт озброєння понад 265 млрд грн, у пріоритеті – виробництво дронів, снарядів, патронів та броньованої техніки.

Високі врожаї, стабільний внутрішній попит, налагодження експортної логістики (стабільне функціонування морського коридору) підтримують перероблення в харчовій галузі, де зростання за шість місяців 2024 р. склало 15,9 %. Найвищими темпами зростали виробництва: цукру (39,4 %); олії та тваринних жирів (37,4 %); з перероблення та консервування фруктів і овочів (30,1 %); з перероблення та консервування риби, ракоподібних і молюсків (10,4 %).

За даними асоціації «Укроліяпром», в Україні виробництво соняшникової олії в 2023/2024 маркетинговому році (МР) зросло на 13,7 % – до 6,6 млн т, а експорт збільшився на 17 % – до 6,2 млн т. Крім того, українські виробники досягли успіху в переробці інших олійних культур. Уперше в історії країни було перероблено 1 млн т ріпаку, а експорт ріпакової олії досяг рекордних 424 тис. т. Виробництво соєвої олії та шроту зросло на 22 % та 29 % відповідно [38].

За даними асоціації «Укрцукор», у 2023 / 2024 МР в Україні вироблено 1826 тис. т цукру, внутрішнє споживання склало 921 тис. т, експортовано 692 тис. т (з них до країн ЄС – 77 %). Найбільшими споживачами українського цукру в ЄС є Італія, Болгарія, Угорщина і Румунія [39]. Обмеження експорту цукру до ЄС (у 2024 р. встановлено квоту в розмірі 320 тис. т) спонукає українських виробників розширювати географію і опрацьовувати нові маршрути поставок. Так, компанія «Волинь – Зерно – Продукт» розглядає можливість організувати перевезення цукру через Європу транзитом і відвантаження на судна для експорту на азійський ринок; «Астарта» першою серед українських компаній завантажила і відправила судно з 3 тис. т цукру до Північної Африки [40].

Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції за шість місяців 2024 р. зросло на 3,9 %, гумових і пластмасових виробів – на 7,5 %. Станом на 01 вересня 2024 р. у хімічній промисловості функціонує близько 3600 підприємств, або майже 50 % від загальної кількості зареєстрованих на цю дату (7500). При цьому на повну потужність працюють не більше 10–15 % великих та середніх підприємств, які забезпечують майже 80 % випуску хімічної продукції та хімічних речовин.

Незважаючи на воєнні ризики, хімічна галузь зберегла суттєву частку свого потенціалу і стійкість завдяки адаптації та стабілізації роботи підприємств, а також внутрішньому споживчому попиту. Позитивною тенденцією стало зростання обсягів виробництва гумових і пластмасових виробів, що змінило структуру галузевого виробництва на користь більш високотехнологічної продукції кінцевого призначення (у січні – вересні поточного року частка гумових та пластмасових виробів у структурі реалізації вітчизняної хімічної продукції перевищила 50 %). Утім, цей сектор практично повністю працює на імпортній сировині (її частка у виробництві становить 95–96 %), адже в Україні практично не здійснюється випуск первинних пластмас [41].

Високий попит українських аграріїв на засоби захисту рослин і добрива підтримує відповідні виробництва. У цьому секторі спостерігається інвестиційна активність – у квітні поточного року «Group DF International» спільно з південно-корейською «Hyundai Engineering» підписали масштабну угоду про будівництво хімічного хабу (індустріального парку) у м. Рівне. Проєкт передбачає будівництво заводів із виробництва зеленого аміаку та водню на основі відновлюваних джерел електроенергії, а також нових підприємств і виробничих майданчиків з виробництва азотних добрив та похідних хімічних продуктів [42].

Стабільно працюють також хімічні підприємства, які виконують оборонні замовлення або випускають продукцію для відновлювальних робіт (будівельні пластмасові вироби, текстильні хімічні матеріали, хімічні речовини подвійного призначення тощо). Тривалий період на ринку хімічної продукції зберігається висока імпортозалежність; у період повномасштабної війни ситуація загострилась – унаслідок руйнувань підприємств і зупинок виробництв втрачені товарні позиції швидко заміщуються імпортною продукцією. У січні – вересні 2024 р. частка імпорту у внутрішньому споживанні становила 77 %, сукупна частка двох основних країн-імпортерів хімічної продукції до України (Китаю та Польщі) була 23 % [43].

Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції зросло на 19,9 %. Так, виготовлення вогнетривких виробів збільшилося на 38,2 %; виробів з бетону, гіпсу та цементу – на 25,1 %; цементу, вапна та гіпсових сумішей – на 24 %; будівельних матеріалів із глини – на 22,9 % (зокрема цегли, черепиці – на 49,9 %). Ресурси галузі мобілізовані в основному для задоволення потреб внутрішнього ринку в новому будівництві, відбудові й реконструкції, які відбуваються завдяки реалізації державних програм «Доступні кредити 5–7–9 %», «єОселя» та «єВідновлення».

Зокрема, цементна галузь здатна повністю задовольнити сучасний попит споживачів, а також потреби повоєнної відбудови. Для цього плануються проєкти інвестицій у клінкерні печі, модернізація наявних

потужностей, уведення в дію додаткових потужностей (використання резервних печей мокрого способу) [44]. Попит на газобетон формується наразі з боку багатоквартирного житлового будівництва, тоді як основні споживачі цієї продукції – фізичні особи – здебільшого припинили реалізацію будівельних проєктів. На зростання попиту позитивно вплинуло б розширення держпрограми «єОселя» на малоповерхові проєкти невеликих девелоперів, оскільки до війни цей сектор був основним споживачем газобетону [45].

Стабільний внутрішній попит та пожвавлення зовнішньоекономічної діяльності сприяли збільшенню виробництва у фармацевтичній галузі – обсяг виготовлення основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів збільшився на 6,8 %. За підсумками дев'яти місяців 2024 р. загальні обсяги продажу товарів аптечного кошика становили 139,7 млрд грн, що на 18,3 % більше порівняно із аналогічним періодом минулого року. У структурі роздрібної реалізації товарів українського та зарубіжного виробництва спостерігається збільшення частки вітчизняних препаратів у грошовому вираженні порівняно з показниками за аналогічний період 2023 р. (37 % проти 36,5 %) [46]. Важливим чинником відновлення фармацевтичної галузі стало збільшення кількості аптечних закладів, що працюють (протягом І півріччя 2024 р. відкрито 336 аптек), що зумовлено відносною стабілізацією безпекової ситуації в більшості регіонів країни.

Експорт товарів фармацевтичної галузі зріс за вісім місяців 2024 р. на 17,3 % порівняно з відповідним періодом 2023 р. З початку повномасштабної війни українські компанії активно освоюють ринок ЄС для поставок своєї продукції – за підсумками І півріччя 2024 р. частка фармацевтичної продукції, експортованої до ЄС, становила 27,4 % від загального виробленого обсягу (у 2023 р. – 20,9 %; у 2022 р. – 16,4 %; у 2021 р. – 6,7 %).

У легкій промисловості у І півріччі 2024 р. відбулося падіння виробництва на 3,9 %; у виготовленні одягу – на 10 %; шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – на 1,1 %; текстильне виробництво зросло на 1,9

%. Негативні тенденції зумовлені: браком іноземних замовлень (які забезпечували роботу значної частки підприємств галузі); перебоями з електроенергією (придбання засобів автономного живлення виробниками галузі, в якій переважають малі та середні підприємства, знижує конкурентоспроможність продукції порівняно з іноземними товарами); дефіцитом працівників (зокрема, технічних спеціалістів – вузькоспеціалізованих інженерів та операторів спецобладнання). Унаслідок браку іноземних замовлень відбувається зростання негативного сальдо зовнішньої торгівлі галузі: у 2022 р. імпорт перевищив експорт у 3,6 раза; у 2023 р. – у 6,9 раза; за вісім місяців 2024 р. – у 3,6 раза.

Утім, у галузі формуються нові перспективні напрями й виробництва, які користуються попитом на внутрішньому ринку та орієнтовані на експорт. Серед таких виробництв – виготовлення military-продукції та спецодягу для силових структур (військового, медичного, тактичного та пожежного одягу), вироблення домашнього одягу [47]. Важливим у розвитку галузі є її зелена трансформація відповідно до стандартів і вимог ЄС щодо поводження з відходами власного виробництва, їх перероблення і повторного використання (відповідні положення зафіксовані в Європейській стратегії текстильної промисловості до 2030 р.). Наразі приклади впровадження зелених практик у галузі є поодинокими, зокрема, через недостатність інформації щодо переваг переходу до виробництва екологічної продукції, інтеграції циркулярних бізнес-моделей до бізнес-операцій, відсутність підтримки таких проєктів на загальнодержавному і муніципальному рівнях.

Отже, у промисловості України у І півріччі 2024 р. зростання відбувалося, але дещо уповільнилося з початку року. Тривалі відключення електроенергії внаслідок масованих атак рф призвели до гальмування активності в низці енергоємних секторів і галузей, загострилась проблема кадрового дефіциту для всіх без винятку видів діяльності. Подальше функціонування і розвиток промисловості залежать насамперед від: швидкості відновлювальних робіт в енергетичній системі (і, відповідно,

наявності / відсутності нових ударів з боку рф); повернення мігрантів та їхньої економічної реінтеграції; залучення наявної робочої сили до економічної діяльності (зокрема працевлаштування ВПО, молоді, жінок, осіб літнього віку) у спосіб навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікації тощо. Не менш важливими напрямами є дальше розширення експортних можливостей для підприємств, пришвидшення євроінтеграційних процесів, а також продовження адаптаційних змін на мікрорівні в умовах наявних проблем та обмежень.

Зупинимось більш детально на перспективах розвитку металургійної галузі у 2025 році. Виробництво сталі у 2024 році перевищило очікування, але наступного року випуск може знизитися на 9%, а експорт – на 16%. Стан сталевої галузі України є важливою складовою частиною прогнозів економіки країни. ГМК України з усім ланцюжком забезпечували 5,7% ВВП у 2023 році та майже 15% усього експорту. Безпрецедентні виклики на третьому і четвертому роках війни, а також несприятливе глобальне конкурентне середовище створюють підставу для обережних і песимістичних прогнозів [48].

Випуск сталі в Україні у 2024 році виявився набагато кращим за очікування. За підсумками року він може скласти 7,5 млн тонн, що на 21% вище, ніж минулого року. Але це все ще на 65% менше, ніж до війни. У 2021 р. випуск сталі в Україні становив 21,4 млн тонн. «Морський коридор», який було запущено наприкінці 2023 р., дозволив розвантажити транспортні шляхи на західних кордонах і спростити логістичні завдання сталевого експорту. Навесні 2024 р. в роботу було запущено другу доменну піч на АМКР, унаслідок чого експорт напівфабрикатів зріс на 650 тис. тонн або на 60% за 11 місяців 2024 р., а прокату – на 500 тис. тонн або на 40%.

«Морський коридор» також сприяв відновленню експорту залізної руди в Китай. За 11 місяців 2024 р. до Китаю було поставлено 13,0 млн тонн залізних руд з України, що становить 43% всього українського залізорудного експорту. Наші прогнози на 2025 рік ґрунтуються на збільшених ризиках і

викликах для всього гірничо-металургійного комплексу України. Сума цих викликів та їхніх негативних наслідків безпосередньо вплинуть на зменшення обсягу виробництва та експорту продукції ГМК (рис. 1.4).



Рисунок 1.4. Ключові ризики для сталевої галузі України у 2025 році

Глобальний ринок сталі та сировини переживає кризовий період. Зростання експорту сталі з Китаю збіглося з періодом слабкого попиту на ключових ринках. Експорт сталі з Китаю цього року може зрости на 25% до 115-118 млн тонн, включно з напівфабрикатами. Водночас активність галузей, що споживають сталь у ЄС, може впасти на 3-4%. Як результат, ціни на плоский прокат у ЄС впали на 11% у 2024 році, а багато виробників опинилися на межі платоспроможності. Близько 80% української сталевої продукції експортується до ЄС, саме тому падіння попиту і цін на сталь у ЄС негативно впливає на обсяг виробництва в Україні.

У наступному 2025 р. очікується, що споживання сталі в Китаї знизиться на 1,5%. Ймовірно, що експорт залишиться на високому рівні – близько 100 млн тонн. Це чинитиме тиск на ціни на глобальних ринках. Зниження наступного року становитиме близько 0,7% з деяким відновленням

у другій половині року. Тому ми очікуємо, що ціни на плоский прокат в ЄС у 2025 році знизяться ще на 4% [48].

Якщо у 2023 році споживання сталі в Україні додало 57%, що було відновленням після шоку початку війни, то вже у 2024 р., за очікуваннями експертів, споживання залишилося приблизно на тому самому рівні – 3,4 млн тонн, за вирахуванням труб. Незважаючи на зростання економіки на 3,5%-4,0%, у 2024 р. не спостерігається зростання споживання сталі.

Індикатори галузей споживання були суперечливими. З одного боку, будівництво будівель додало істотні 26% за перше півріччя 2024 р. При цьому площа розпочатих проєктів житлової нерухомості знизилася на 6,6%. Це можна пояснити активізацією завершення вже розпочатих проєктів, але нові розвивати ніхто не поспішав. Звідси і менше споживання сталі на завершальних етапах будівельних робіт. За оцінками експертів [48], до війни на сектор будівництва припадало 78% споживання сталі в Україні.

У промисловості також спостерігається різноспрямована динаміка. Наприклад, обсяг випуску будівельних металевих конструкцій зріс на 21,7% за 6 місяців 2024 р., при цьому випуск металевих ємностей (контейнерів, елеваторів) знизився на 0,6%. Випуск машин і устаткування додав 11,9%, тоді як випуск транспортних засобів упав на 2,5%. Наступного 2025 року очікується нейтральна динаміка внутрішнього ринку. Якщо активні бойові дії триватимуть більшу частину року, споживання має шанс знизитися на 5%. Якщо бойові дії будуть зупинені на початку року і програми відновлення почнуться вже до кінця 2025 р., то споживання має шанс зрости на 5%.

Реалізація програм післявоєнного відновлення може бути фактором зростання. Але тут великий простір для сценаріїв і різних варіантів розрахунку. Діапазон оцінок у споживанні сталі для післявоєнного відновлення різниться від 1 млн тонн до 3 млн тонн, за різними джерелами. Крім того, цей додатковий обсяг споживання буде «розмитий» на кілька років. Експерти не вважають, що в перші місяці після завершення бойових дій попит на сталь буде вибуховим. Крім того, в України відсутній успішний

досвід у реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, тому прогнози скептичні в оцінці впливу цього фактора на споживання сталі в Україні.

Уся європейська металургія перебуває в кризовому стані у 2024 р. і, як мінімум, у першій половині 2025 р., тому і українська металургія, яка є невід'ємною частиною європейського ринку сталі, не може бути осторонь цих негативних процесів.

Висновки до розділу 1

Війна в Україні радикально змінила умови функціонування бізнесу. Бойові дії призвели не тільки до масштабної міграції мирних мешканців, а й до релокації низки підприємств через ризики продовження діяльності в зоні бойових дій чи на суміжних територіях. Інші підприємства залишилися на місцях постійного перебування. Водночас більшість компаній виявилися не готовими до початку війни й не мали планів дій на випадок надзвичайних ситуацій або стратегій зменшення ризиків. Проте для багатьох підприємств саме корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) стала засобом, що дав змогу подолати численні виклики, зумовлені війною. Зокрема, частина українського бізнесу у відповідь на воєнні загрози не лише продовжила роботу, дбаючи про своїх працівників, але й надавала допомогу місцевим громадам, армії, територіальній обороні та внутрішньо переміщеним особам. Таким чином, можна твердити про певне згуртування бізнесу навколо цілей перемоги. Протягом війни в Україні встигли сформуватися одразу декілька особливостей, які відрізняють КСВ у нашій країні від інших. Така трансформація відбувається у двох напрямах – зовнішньому та внутрішньому. За зовнішнім напрямом бізнес докладає потужних зусиль у сприянні забезпеченню Збройних Сил, допомозі ВПО, українцям, які опинились у складних життєвих обставинах (зокрема тим, хто зазнав шкоди, завданої бойовими діями, ворожими терористичними актами, тимчасовою окупацією).

Корпоративна соціальна відповідальність – це створена індивідуально культура компанії, яка передбачає її участь у вирішенні соціально важливих питань на основі рішень, що відповідають очікуванням працівників, власників, зовнішніх стейкхолдерів та інших зацікавлених груп та яка відображає високі морально-етичні стандарти компанії, що розвиваються мо мірі розвитку та удосконалення процесів всередині компанії та у залежності від змін зовнішнього оточуючого середовища та чинників впливу (авторське визначення).

Повномасштабне вторгнення рф в Україну внесло ряд нових викликів та вимог для побудови ефективної КСВ-стратегії бізнесу. Факторами, які важливо враховувати при побудові КСВ-стратегії у цей час є: вивчення очікувань стейкхолдерів, реалізація ініціатив та проєктів щодо підтримки армії та населення, врахування нових складових репутаційної бездоганності, чесна сплата податків, ініціативи щодо досягнення Цілей сталого розвитку, зміна формату комунікацій зі стейкхолдерами, реалізація нового спектру нефінансових ініціатив. Під час воєнного стану відбулося розширення кола бенефіціарів КСВ, ще більше актуалізувалося питання прозорого ведення бізнесу та необхідність забезпечення реалізації стратегії сталого розвитку в умовах глобальних викликів. Зміни для КСВ також впливають на формат нефінансової звітності компанії для ефективної комунікації зі стейкхолдерами, що у свою чергу впливає на лояльність останніх. Трансформація КСВ в Україні в умовах глобальних викликів актуалізує важливість подальших науково-практичних досліджень даного питання.

Тобто потребує під час війни переформатування КСВ – стратегії для всіх підприємств, які продовжують роботу в Україні. КСВ – стратегія повинна врахувати всі ризики, що супроводжують господарську діяльність підприємств промисловості України.

Втрати у промисловості України внаслідок повномасштабної російської воєнної агресії нараховують щонайменше 426 великих і середніх підприємств, що були пошкоджені або зруйновані. Серед галузей найбільше

постраждала металургія. Зокрема, зруйновано три підприємства, які є найбільшими в переліку пошкоджених / зруйнованих – ПрАТ «Металургійний комбінат “Азовсталь”», ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод». Серед регіонів найбільше постраждала Донецька область, на неї припадає майже половина загальної суми прямих збитків підприємств. Також чималі втрати в Харківській, Луганській та Київській областях.

РОЗДІЛ 2
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ПІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

2.1. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні та міжнародний досвід

Курс України на євроінтеграцію відкриває перед вітчизняними компаніями безліч перспектив для освоєння міжнародних ринків. Для підвищення рівня конкурентоспроможності компаніям необхідно враховувати активне зростання ролі впровадження принципів сталого розвитку в їх діяльність. Глобальний договір ООН, який закріпив десять принципів у напрямках прав людини, трудових відносин, екології і боротьби з корупцією, є унікальною ініціативою, яка об’єднала різних учасників задля сталого розвитку шляхом впровадження відповідального корпоративного управління.

Соціальна відповідальність бізнесу сприяє формуванню позитивного іміджу, завоюванню довіри та підвищенню конкурентоспроможності компаній [49]. У світі соціальна відповідальність бізнесу є невід’ємної частиною стратегії розвитку більшості компаній. Досвід міжнародних компаній свідчить, що впровадження корпоративної соціальної відповідальності сприяє забезпеченню конкурентної переваги на ринку. Компанії, які дбають не лише про фінансові прибутки, але й турбуються про суспільство та навколишнє середовище, діють відповідно до задекларованої місії мають кращу ділову репутацію та довіру суспільства. Реалізація заходів для формування соціально відповідального бізнесу українськими компаніями є надзвичайно актуальним завданням для виходу на міжнародні ринки.

Витоки поняття «соціальної відповідальності» вперше згадується у працях Г. Боуена [50] та Дж. М. Кейнса в середині XX ст. Відтоді дослідженням різних аспектів корпоративної соціальної відповідальності присвячено багато праць іноземних дослідників: П. Друкера, А. Керолла, Ф. Котлера, Д. Нортона, М. Фрідмана та багатьох інших. Також активному обговоренню як соціальної відповідальності так і впровадження КСВ в діяльність підприємств присвячені праці вітчизняних науковців: А. Варвуса, І. Ворончак, В. Ганусича, В. Євтушенко, Р. Задорожної, А. Колота, Л. Петрашко, Л. Селівестрової, Т. Смовженко, О. Степанової, О. Тивончук, С. Філиппової, М. Чупріної та ін. Праці цих науковців зосереджені на важливості впровадження соціальної відповідальності у вітчизняний бізнес, напрямках впровадження, дослідження інструментів оцінювання сталого розвитку компаній.

Першоджерелом терміну «соціальна відповідальність» вважається визначення Г. Боуена, яка «полягає в реалізації такої політики, прийнятті таких рішень або додержанні такої лінії поведінки, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства» [50]. Пізніше з’явились і інші трактування, які доповнювали або розкривали нові відтінки поняття. Зокрема, згідно визначення ISO 26000:2010, соціальна відповідальність це «відповідальність компанії за вплив її рішень і діяльності на усе суспільство та його оточуюче середовище за рахунок прозорої і етичної поведінки» [51]. Рівень розвитку соціальної відповідальності в Україні можна визначити орієнтуючись на позиціонування країни в міжнародних рейтингах. В табл.2.1 наведено позиції України та її сусідніх держав в рейтингах згідно крайніх проведених досліджень. Індекс екологічної ефективності (EPI) підсумовує стан сталого розвитку в усьому світі. На основі даних показників ефективності (зокрема, у 2024 р. було проаналізовано 58 показників), об’єднаних в 11 категорій, EPI оцінює 180 країн щодо їх прогресу в покращенні стану навколишнього середовища, захисту життєздатності екосистеми та пом’якшення кліматичних змін [52]. Індикатори EPI дозволяють виявити проблеми,

відстежувати тенденції, визначити найкращі політики, які сприяють максимізації віддачі від інвестицій у навколишнє середовище. Порівнюючи позиції України стосовно її країн-сусідів, спостерігається позитивна динаміка, її позиція покращилась з 60 місця у 2020 р. до 41 у 2024 р.

Позиції Словаччини, Угорщини та Румунії майже не змінились. Польща також суттєво покращила свій результат, посівши 19 місце у рейтингу 2024 р. Ранжування країн виділяє лідерів, країни, які найкраще вирішують екологічні проблеми, з якими стикається кожна нація. Такий детальний огляд та порівняльний аналіз допомагають зрозуміти детермінанти екологічного прогресу та сприяють вибору правильних політичних рішень для підтримки зусиль, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку ООН і просуванню суспільства до сталого майбутнього. Доцільно також розглянути визначені позиції України та сусідніх держав в рейтингу Індексу економічної свободи, який щорічно, починаючи з 1995 р., розраховують Wall Street Journal і Heritage Foundation. Цей індекс, розрахований на основі десяти показників свободи економіки, дозволяє оцінити економічну свободу країни. Крайній розрахований індекс для України був у 2022 р., де вона посіла 130 місце [53], погіршивши свою позицію стосовно попереднього року. Загальний бал України був нижчим за середні світові та регіональні показники.

Серед країн Європейського регіону Україна зайняла передостаннє місце. У 2023 та 2024 рр. цей Індекс для України не визначали. Позиції в рейтингу сусідніх держав значно вищі, хоча й практично не змінились за останні три роки, окрім показника Угорщини, яка погіршила позицію з 48 в 2022 р. до 72 в 2024 р.

Таблиця 2.1 – Позиції України та сусідніх держав в міжнародних рейтингах [52 – 55]

Роки	Україна	Польща	Словаччина	Угорщина	Румунія
Environmental Performance Index (EPI)					
2024	41	19	25	30	35
2022	52	46	18	33	30
2020	60	37	26	33	32
Index of Economic Freedom					
2024	-	42	35	72	51
2023	-	40	33	54	53
2022	130	39	36	48	47
Corruption Perceptions Index (*CPI*)					
2023	104	47	47	76	63
2022	116	45	49	77	63
2021	122	42	56	73	66
Global Competitiveness Index (GCI)					
2024	-	41	59	54	50
2023	-	43	53	46	48
2022	57	46	47	42	49

Серед основних чинників, які послаблюють довіру в українському суспільстві, було виділено корупцію і хабарництво та політичний тиск на судову владу. Тому актуально також розглянути значення індексу Corruption Perceptions Index (CPI). Індекс сприйняття корупції (CPI) – найвідоміший показник рівня сприйняття корупції в державному секторі, який з 1995 р. розраховується міжнародною неурядовою організацією Transparency International. Низька кількість отриманих балів Україною в цьому Індексі вказує на високий рівень корупції, що вимагає суттєвого докладання зусиль, щоб український уряд став більш прозорим і чесним.

Значне покращення позиції України в рейтингу відбулось якраз за період війни. За даними 2023 р. Україна посіла 104 позицію зі 180 країн. Щодо західних сусідів, позиції Угорщини та Румунії змінились не суттєво, прорив здійснила Словаччина, яка у 2023 р. розділяє 47 позицію разом з Польщею. Прийняття рішень, спрямованих на запобігання корупції в Україні та розбудову доброчесності є ключовими для підвищення довіри міжнародних партнерів, їх економічної та військової підтримки. Від

успішності дій у цьому напрямку залежить вступ України до ЄС, НАТО та ОЕСР [56]. Індекс економічної свободи, який дозволяє оцінити рівень лібералізації взаємозв'язків між державою та бізнесом, впливає на міжнародну конкурентоспроможність країни. Узагальненою оцінкою конкурентоспроможності країн є Індекс глобальної конкуренто спроможності (GCI), який щорічно розраховує Всесвітній економічний форум. У рейтингу 2024 р. було висвітлено конкурентоспроможність 67 світових економік. України в цьому, як і в рейтингу 2023 р. немає.

Довготривала збройна агресія росії є одним з ключових факторів низького рівня конкурентоспроможності економіки України у 2022 р. [57]. Щодо західних сусідніх держав, то рівень Румунії за розглянутий період майже не змінювався, Угорщина та Словаччина суттєво погіршили свої позиції, і лише Польща піднялась в рейтингу до 41 позиції у 2024 році.

У новому Звіті GCI 5.0 до розрахунків було додано нові маркери щодо навколишнього середовища і соціального захисту, які стимулюватимуть трансформацію національних економік у більш стійкі системи. З огляду на ці тенденції, впровадження КСВ допоможе українським компаніям покращити їх конкурентні позиції не лише на внутрішньому, але й на глобальному ринках. Також це позитивно вплине на репутацію компаній серед споживачів, збільшуючи попит на їх продукцію чи послуги. Орієнтація зовнішньої політики України на інтеграцію у Європейський Союз обумовлює скерування розвитку КСВ у відповідності до стандартів ЄС. Тому державна підтримка повинна бути спрямована на визначення основних напрямків національної стратегії КСВ, активне стимулювання наукових досліджень та розроблення практичних рішень для розвитку суспільства [1]. соціально-відповідального Зважаючи на активне впровадження соціальної відповідальності у діяльність компаній у світі, українському бізнесу доцільно переймати цей досвід. Донедавна вітчизняні компанії розглядали впровадження соціальної відповідальності шляхом проведення благо дійних заходів та видачі премій. Ці заходи, хоча й мали позитивний вплив, але не

були системними і не могли забезпечити стійких конкурентних переваг на ринку. Війна росії стала певним каталізатором щодо розвитку соціальної відповідальності українських компаній, які переглянули свої стратегії КСВ та адаптували їх до актуаль них потреб: забезпечення безпеки працівників та їх сімей, підтримка ЗСУ, постраждалих від війни та ін. Український бізнес активно включився до допомоги країні та її громадянам. Експертна організація, яка просуває принципи соціальної відповідальності та сталого ведення бізнесу в Україні CSR Ukraine разом з українським діловим інтернет-виданням The Page у 2023 р. провела дослідження сталості українського бізнесу в умовах війни, у якому взяли участь та отримали експертну оцінку їх сталості 30 компаній. Індекс КСВ 2023 був роз рахований на основі 5-ти компонент: безпека співробітників і співробітниць; безперервність бізнесу і податки; боєздатність; об'єднаність і громада. Згідно результатів опитування від початку війни основні зусилля компаній були спрямовані на забезпечення безпеки співробітників, підтримку боєздатності ЗСУ та громад. Майже всі опитані компанії допомагали ЗСУ матеріально та надавали гуманітарну допомогу, також підтримували своїх мобілізованих працівників. Більше половини компаній розпочали проекти підтримки ветеранів зі свого персоналу. 25 з 30 компаній допомагали з релокацією працівників і їх родин, підтримували постраждалих від війни, облаштовували укриття для безпеки офісів. Також компанії активно допомагали громадам, їх лікарням, навчальним закладам тощо. 2/3 компаній об'єднувались з конкурентами для реалізації проектів. Понад половину компаній надавали уряду pro bono послуги [58].

В табл. 2.2 наведено компанії, які стали лідерами в Індексі КСВ 2023. Проаналізувавши діяльність компаній-лідерів, виділено декларовані ними місії та основні напрямки та ініціативи в сфері КСВ. Визначені місії соціально відповідальних компаній спрямовані на підвищення рівня якості життя своїх клієнтів, створенні позитивного впливу для суспільства загалом.

Бачення у таких компаніях фокусується на підвищенні прибутковості завдяки побудові довірливих відносин між компанією, державою та суспільством.

Таблиця 2.2 – Напрями КСВ вітчизняних компаній, що увійшли до ТОП-5, згідно індексу КСВ у 2023 р.

Позиція в рейтингу	Місія компанії	Напрями КСВ
1.	Нова Пошта Легкість доставки для життя та бізнесу	Компанія готує щорічні звіти зі сталого розвитку, де відображені її соціальні, екологічні та управлінські показники. «Нова Пошта» реалізовує ряд проектів сталого розвитку, серед яких: Гуманітарна пошта України; Реабілітація учасників АТО; Школа бізнесу; Подаруй нове життя пакуванню та інші.
2.	ПрАТ Київстар Збереження України та надання допомоги людям	У вересні 2020 р. Київстар приєднався до Глобального договору ООН в Україні. Компанія сфокусована на забезпеченні гуманітарних потреб ЗСУ, допомозі фондам «Повернись живим», «Твоя опора», «Карітас Україна», фінансуванні закупівель обладнання для кіберзахисту країни. Також компанія інвестує у розмінування територій та оснащення саперних груп; допомогу дітям, які отримали опіки під час воєнних дій, онкохворим дітям; підтримує постраждалих від війни; надає безоплатні послуги зв'язку, оснащує інтернетом бомбосховища тощо.
3.	EPAM Україна Бути агентами позитивних перетворень, використовуючи професійну експертизу	Основними напрямками КСВ компанія виділяє: освіту, екологію та підтримку ініціатив місцевих спільнот. Визначено ESG напрямки компанії: Щодо екологічної стійкості: компанія підтримує екологічні ініціативи та відповідальне використання ресурсів. Щодо соціальної відповідальності: компанія піклується про створення безпечних та справедливих умов, за умов дотримання прав людини, рівних можливостей, різноманіття і включення. Щодо корпоративного управління: компанія визначає прозорі стандарти управління, врахування інтересів різних стейкхолдерів та недопущення корупції. Після повномасштабного вторгнення компанія сфокусувалась на допомозі за трьома основними напрямами: підтримка захисників, державні органи та освітні заклади.
4.	Infopulse Ukraine Creating Value, Delivering Excellence!	Сталий розвиток є ключовим елементом культури, цінностей і бізнесу Infopulse. Компанія надає щорічні звіти зі сталого розвитку (CSR Report). Зусилля компанії зосереджені на двох напрямах: волонтерстві та благодійності. Волонтери займались висаджуванням дерев на обстежених ділянках Чернігівщини, а зібрані кошти спрямували на купівлю машини для розміновування. Також окрім здачі крові, частково оплатили її доставку на фронт. У благодійності компанія зосередила зусилля на підтримці організацій, які займаються порятунком військових, реабілітацією поранених або реконструкцією міст. Також діє довгостроковий проект «Пліч-о-пліч» з підтримки мобілізованих спеціалістів.
5.	Sense Bank» Створювати сенси	Проєкти Sense Bank сфокусовані на допомозі ЗСУ та підтримці мобілізованих колег, які захищають незалежність держави на передовій. Також Sense Bank забезпечує безперервну роботу установи, забезпечивши її генераторами та резервними каналами зв'язку, щоб працівники могли працювати навіть в умовах блекауту.

Як бачимо більшість компаній-лідерів рейтингу регулярно готують звіти зі сталого розвитку та вимірюють свій прогрес в розрізі ESG-показників. Зважаючи на глобальні проблеми, пов'язані з погіршенням екології, зміною клімату, та посиленням вагомості соціально відповідального ведення бізнесу, дедалі важливішими стає оцінювання рівня інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність компаній.

Обираючи перспективні компанії, інвестори орієнтуються на ESG-рейтинги, які є важливими інструментами оцінювання сталого розвитку.

Компоненти ESG включають: E (environmental) розкриває заходи зі скорочення викидів шкідливих речовин, збереження природніх ресурсів, їх відновлення та переробки та інші. Оцінка цієї компоненти визначається через оприлюднені показники компанії щодо її впливу на середовище, управління ресурсами. Перелік показників не стандартизований, оскільки різними є підходи до оцінювання екологічних ризиків. S (social) відображає управління компанією відносинами з суспільством. Ця компонента включає аналіз заходів з професійного розвитку працівників, охорони їх здоров'я, забезпечення комфортних та безпечних умов праці, дотримання їх соціальних прав. Також враховуються взаємовідносини з споживачами та місцевими громадами.

G (governance) аналізується система управління компанією: прозорість розкриття інформації, врахування інтересів усіх учасників, наявність довгострокової стратегії та інші. Три складові рейтингів є взаємопов'язаними, вони визначають напрям розвитку компанії, що допомагає інвесторам оцінити надійність та перспективність вкладів [64]. Дедалі частіше, здійснюючи інвестиційний аналіз, інвестори та інші стейкхолдери при прийнятті управлінських рішень орієнтуються на дані рейтингових агентств. Тому кількість ESG рейтингів та їх популярність активно зростають.

У світі на сьогодні існує понад 100 організацій, які складають більше 600 різних ESG-рейтингів. Найвідомішими є рейтинги: S&P Global, CDP,

Sustainalyt ics, MSCI, ISS; Bloomberg, FTSE Russell's, Moody's, Thomson Reuter's та інші. Не існує загальноприйнятих стандартів та єдиних під ходів до їх формування. ESG-рейтинги не опираються на єдині алгоритми, вони розраховуються за власними судженнями щодо ефективності сталого розвитку організацій, які їх формують. Експерти, які визначають рейтинги, опрацьовують великий масив інформації, черпаючи її від компаній шляхом опитувань, аналізуючи їх звіти (фінансові та нефінансові), публікації в ЗМІ та інші джерела.

Автор О. Тивончук у своєму дослідженні [65] запропонувала класифікацію міжнародних ESG-рейтингів та проаналізувала дев'ять найкращих за ознакою якості і корисності. Хоча ці рейтинги відрізняються алгоритмами їх формування, однак найавторитетніші з них широко охоплюють ринки, надають коректну методологію та до їх опрацювання залучають досвідчених та компетентних експертів. Процес створення і запровадження ESG рейтингів в Україні лише розпочинається, зроблено лише перші спроби. Актуальним є розроблення вітчизняних ESG-рейтингів, які б узгодили унікальні характеристики компаній, із урахуванням українських реалій, з інтересами потенційних інвесторів та стратегічним напрямком розвитку України щодо євроінтеграції.

Важливо активізувати цей процес, адже ці рейтинги відображають рівень імплементації українськими компаніями принципів сталого розвитку в їх діяльність. Інтеграція екологічних, соціальних і управлінських намірів у корпоративну стратегію та встановлення ESG-показників, які будуть адекватно відображати унікальні компетенції компанії і відповідати міжнародним стандартам, сприятимуть ефективному використанню коштів, спрямованих на забезпечення її стійкого розвитку та потраплянню у міжнародні ESG-рейтинги.

Отже, війна в Україні активізувала розвиток соціальної відповідальності бізнесу. Для забезпечення довгострокового ефекту компаніям необхідно діяти комплексно та впроваджувати КСВ у власні

стратегії розвитку, а прогрес досягнення стратегічних цілей вимірювати в розрізі ESG-показників. Це дозволить покращити репутацію компаній, налагодити ефективні взаємовідносини зі стейкхолдерами, що сприятиме позитивному економічному ефекту в майбутньому. Декларування впровадження принципів КСВ в стратегію розвитку дозволить компаніям акцентувати увагу на їх турботі про суспільний добробут, відповідальному ставленні до навколишнього середовища, опіці своїм персоналом. Ці дії демонструють позицію компанії, яка готова взяти на себе додаткові зобов'язання перед суспільством та розділити турботу про майбутнє для наступних поколінь. Інтеграція стратегії КСВ в бізнес забезпечить сталий розвиток компаніям, сприятиме підвищенню рівня їх конкурентоспроможності на ринку. Запровадження регулярної звітності зі сталого розвитку у розрізі ESG-показників та представлення вітчизняних компаній в ESG рейтингах, як світових так і українських, позитивно впливатиме на їх ділову репутацію, і сприятиме покращенню позицій України на міжнародній арені.

Як показує світовий досвід, в основу всіх міжнародних механізмів екологічної та соціальної відповідальності при реалізації принципів відповідального фінансування покладено добровільні зобов'язання. Очевидно, що зазначені інструменти добровільних екологічних зобов'язань підприємств природокористувачів, враховуючи рівень впливу господарської та іншої діяльності на стан суспільних екологічних благ як елемента природного капіталу, мають відображати вимоги природоохоронного законодавства до механізмів. Так, наприклад, стандарти екологічної та соціальної відповідальності, що застосовуються Європейським банком реконструкції та розвитку тісно взаємопов'язані з законодавством ЄС.

Для управління екологічними аспектами діяльності підприємства Міжнародна організація стандартизації (ISO) розробила серію стандартів. ISO 14000 встановлює вимоги до системи екологічного менеджменту, ISO 50000 – до системи управління енергоефективністю, ISO 26000 та IWA 26 –

до системи управління соціальною відповідальністю. Застосування цих стандартів дозволяє підприємству ефективніше вести роботу з охорони навколишнього середовища, економити ресурси, визначити підходи до вдосконалення системи управління підприємством, навчання персоналу та модернізації виробництва. Наприклад, впровадження системи екологічного менеджменту дозволить підприємству: зменшити викиди та платежі за забруднення навколишнього середовища; більш ефективно керувати відходами, зменшити їх утворення; скоротити кількість порушень виробничого та технологічного характеру, кількість інцидентів, що ведуть до аварій та забруднення навколишнього середовища, зменшити екологічні ризики; скоротити непродуктивні витрати; розширити можливості отримання кредитів за допомогою поліпшення іміджу підприємства. З одного боку, суспільство вимагає від виробника підвищити екологічну ефективність виробництва та відповідальність, знизити забруднення довкілля, зменшити витрати енергії та сировини, а з іншого боку – виконання цих вимог щодо охорони навколишнього середовища вигідне для підприємства, оскільки такий підвищений інтерес суспільства до екологічної та соціальної відповідальності виробника робить їх елементом маркетингу продукції, що виробляється на ринку.

В Україні екологічний та соціальний аспект роботи підприємств поки не враховується під час укладання контрактів, тоді як в європейських країнах екологічна та соціальна відповідальність компаній є значним аргументом. Багато підприємств, що постачають продукцію на світовий ринок, розуміючи це, розміщують на сайтах інформацію про свою соціальну відповідальність, про впровадження в систему управління систем менеджменту якості, екологічного менеджменту, менеджменту енергоефективності. В ідеалі сучасна соціально відповідальна практика екологізації знаходить втілення в екологічно орієнтованому (зеленому) бізнесі.

Понад 10 років країни ЄС реалізують програму Zero Waste, що означає нуль відходів. Основна ідея цієї програми – формування відповідальності

виробників у вирішенні проблеми скорочення обсягів твердих побутових відходів за допомогою зменшення кількості, повторного використання та переробки. На ринку благо виступає як продукт певної якості, який задовольняє конкретні потреби. Для соціально відповідального товаровиробника якісний товар одночасно має бути екологічно достатнім. Екологічна складова соціальної відповідальності бізнесу проявляється у наданні відповідних атрибутів якості продукції. У цілому українське екологічне законодавство є більш лояльним, ніж, наприклад, європейське. Ведуться дискусії навколо екологічних штрафів, величина яких не відповідає шкоді, що завдається, і слабо мотивує порушників. Аналіз проблем українського екологічного законодавства та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення, у тому числі з урахуванням закордонного досвіду, були б корисними у контексті зниження негативного впливу підприємств на навколишнє середовище.

Слід наголосити, що популярність «зелених» ідей призводить до того, що підприємства іноді заявляють про свої екологічні досягнення, не маючи на це достатніх підстав. Проблема грінвошінгу існує, вимагає вирішення і, відповідно, більшої уваги з боку наукової спільноти. Уточнимо, що це поняття увійшло в життя з 1986 року. Грінвошінг – це маркетинговий прийом, «коли компанії або організації витрачають значну кількість ресурсів із метою переконання громадськості, що вони є екологічно відповідальними, але насправді не дотримуються бізнес-практик, які зводять до мінімуму їхній негативний вплив на навколишнє середовище» [66, с. 48]. Звісно, відбувається демонстрація своєї екологічної активності лише на словах. Корпоративна соціальна відповідальність, згідно класичного визначення Єврокомісії – концепція, що відображає добровільне рішення компаній брати участь у покращенні суспільства та захисту навколишнього середовища. Виникненню корпоративної соціальної відповідальності передувало серйозне погіршення довкілля внаслідок діяльності промислових підприємств. Поступово екологічні та соціальні проблеми стали мати глобальний характер

та загрожувати ефективному функціонуванню підприємств. Це, в свою чергу, змусило бізнес-спільноту замислитися про те, як забезпечити довгострокове процвітання (і взагалі існування) своїх бізнес структур.

Таким чином, до основних рис соціальної відповідальності сучасних підприємств можна зарахувати такі: регламентацію соціальних норм; вона не є засобом примусу; регламентацію у вільному порядку; можли вість прийняття будь-якої форми та виду; спрямованість на реалізацію основного боргу підприємства перед суспільством; зв'язок із порушенням соціальних норм; відсутність структурних елементів та соціальних норм, що регламентують відповідальність; настання тільки в результаті порушення норм, залежно від розуміння їх змісту та ставлення до них.

Прикладом дійсного проведення заходів з екологічної та соціальної відповідальності бізнесу є ПрАТ «Запоріжсклофлюс». ПрАТ «Запоріжсклофлюс» приділяє належну увагу охороні навколишнього середовища. На підприємстві проводяться оновлення основних засобів, виконуються ремонти газоочисних споруд та технологічного обладнання, виконуються природоохоронні заходи що дозволяє створювати сприятливу обстановку на території підприємства та його санітарно-захисній зоні - знизити кількість викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, скидів стічних вод у каналізаційну мережу, забезпечити належне поводження з відходами. Щорічно на підприємстві проводяться заходи з озеленення території підприємства та його санітарно-захисної зони.

У 2020 р. на ПрАТ «Запоріжсклофлюс» була впроваджена інтегрована система менеджменту (ІСМ) та система екологічного менеджменту (СЕМ) згідно міжнародного стандарту ISO 14001:2015. На ПрАТ «Запоріжсклофлюс» особлива увага приділяється контролю якості сировини та матеріалів, що надходять, і продукції, що відвантажується, дотримання встановлених технологій на всіх ділянках виробництва. З метою збереження провідних позицій на ринку, та підвищення конкурентоспроможності, на підприємстві, як зазначалось, розроблена і впроваджена Система

менеджменту якості у відповідності з новою версією ISO 9001:2015 на розробку, виробництво та збут зварювальних флюсів, силікату натрію розчинного, скла натрієвого рідкого, посуду зі скла та розсіювачів скляних. Сертифікація проведена відповідно до затвердженої у TUV NORD CERT методики аудитування та сертифікації. Вся продукція, що випускається ПрАТ «Запоріжсклофлюс», сертифікована [67]. Також підприємство підтримує свій колектив, який і сьогодні працює у м. Запоріжжі і наближає перемогу.

Важливо наголосити, що в умовах глобалізації сам факт соціально відповідального ведення бізнесу є важливим фактором інвестиційної привабливості компанії. Незважаючи на те, що впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності об'єктивно спричиняє значні витрати фірми, у довгостроковому періоді вони компенсуються зростанням доходів від поліпшення іміджу та ділової репутації компанії, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню її конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що на сучасному етапі вчені виокремлюють три основні моделі корпоративної соціальної відповідальності: американську, європейську та азійську (зокрема, японську). Втім, у наукових джерелах можна знайти і додаткові підходи, такі як британський, канадський або латиноамериканський, що враховують конкретні способи втілення корпоративної соціальної відповідальності. Розмаїтість цих моделей залежить від низки факторів, включаючи географічне положення країни, її соціоекономічний і екологічний розвиток, а також історичні та культурні особливості. Ці фактори, в свою чергу, впливають на систему корпоративного управління і фінансову стабільність підприємства.

Основна риса американського підходу до корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, що компанії самі відповідають за визначення і реалізацію своїх соціальних ініціатив, діючи доволі самостійно. Держава стимулює соціальні інвестиції через податкові заохочення, але інші аспекти державного регулювання тут мінімізовані. Ця модель відзначається

такими особливостями [68]: фокус на філантропії, включаючи підтримку культури, мистецтва та академічної освіти; прагнення дотримуватися високих стандартів у корпоративному управлінні, справедливій винагороді та захисті прав клієнтів; обмежена пряма взаємодія між бізнесом і його соціальними проєктами – чим менше такої взаємодії, тим краще; держава майже не втручається в корпоративну соціальну відповідальність, дозволяючи компаніям самим визначати, як і наскільки вони хочуть взаємодіяти з соціальними та екологічними проблемами суспільства. Вибираючи американський підхід до корпоративної соціальної відповідальності, бізнес-структурам варто забезпечити співпрацю з місцевими органами влади, громадськими установами та місцевим населенням під час визначення напрямів соціальних інвестицій. Крім того, їм треба моніторити ефективність цих інвестицій.

Європейський підхід до КСВ суттєво відрізняється від американського, особливо в контексті регуляції з боку держави. У Європі держава активно втручається в процеси КСВ, встановлюючи стандарти та закони для регулювання цієї сфери [69]. На відміну від США, де КСВ часто є вибором самої компанії, у Європі це вбудовано в загальну корпоративну стратегію та вважається визначальним елементом конкурентоспроможності. Європейські компанії, таким чином, зазвичай більш сфокусовані на КСВ, ніж їх американські аналоги. Додатково, філантропія в Європі менш поширена, частково через високий рівень оподаткування. Європейський підхід до КСВ зосереджується на трьох основних елементах: економіці, ринку праці та екології. Тому адаптуючи європейську модель в Україні, важливо зосередити зусилля на таких елементах: промоція етичного та прозорого поводження в бізнесі; забезпечення та покращення соціальних і трудових прав працівників; захист прав споживачів; дотримання сучасних норм безпеки та розвитку особистості на робочому місці; підвищення якості життя в локальних громадах; застосування екологічно безпечних та енергоефективних технологій; здійснення переробки та утилізації відходів.

Частково від європейського підходу можна ще виділити британську модель. Так, британська модель КСВ становить собою унікальну суміш американських і європейських підходів. Схожість з європейською моделлю полягає в активній ролі уряду у підтримці соціальних ініціатив, тоді як американський елемент виявляється у великій активності компаній у запуску власних соціальних програм. Особливості британської моделі [70]: велика увага фінансового сектору до КСВ; щораз більша зацікавленість з боку медіа, зокрема публікації індексів КСВ у виданнях типу «Таймс»; широке розповсюдження незалежних консалтингових послуг у сфері КСВ; перевага системи бізнес-освіти Великобританії над європейською за розмаїттям і кількістю курсів з КСВ; партнерство між урядом і приватним сектором, спрямоване на розвиток освіти та ініціатив у царині КСВ, які підтримуються через співфінансування, податкові заохочення тощо.

Як в британській, так і в європейській моделях є тенденція до переходу від закритої форми КСВ до відкритої. Отже, британський підхід становить собою синтез американської та європейської моделей з акцентом на активну участь держави та громадських організацій у координації соціальних інтересів і підтримці найкращих практик.

Аналізуючи азійську модель КСВ, можна констатувати, що вона відрізняється активним втручанням уряду та великим впливом культурних традицій на підходи до бізнесу. Працівники, як правило, віддані компанії протягом усього свого життя і сприймають її як розширену сім’ю [71]. В азійських країнах часто проводять конференції та заходи, де розглядають найважливіші елементи та новації в царині КСВ. Це здійснюється з метою розроблення довготривалих стратегій сталого бізнесу в регіоні. Основні характеристики азійської моделі КСВ: вплив місцевих культурних традицій на підходи до бізнесу; підтримка гендерної рівності; стимулювання волонтерської діяльності та активного громадянського ставлення; співпраця між компаніями у вигляді промислових альянсів; важлива роль уряду у формуванні бізнес-стратегій; керівництво внутрішніми корпоративними

політиками; інтеграція соціальних проєктів у бізнес, з наголосом на довготривалу підтримку працівників. Таким чином, компанії в Азії прагнуть не просто дотримуватися соціальних та етичних стандартів, а й інтегрувати їх у свою повсякденну діяльність, забезпечуючи підтримку працівників на різних етапах їхнього життя.

Варто зазначити, що в сучасному українському бізнес-середовищі, взявши до уваги стратегії корпоративної соціальної відповідальності з Азії, фірми можуть встановити для себе конкретні завдання. До них можуть належати створення перших робочих місць для молодих фахівців, підвищення професійних навичок працівників, а також розроблення програм для формування кадрового резерву і кар'єрного зростання.

Аналізуючи наведену інформацію можна констатувати, що з отриманням корпоративної соціальної відповідальності в українських бізнес-системах, компанії зможуть покращити свою конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на глобальному ринках. Це також допоможе покращити їхню репутацію серед споживачів, що збільшить попит на їхні продукти чи послуги. З погляду зовнішньої політики, Україна зараз акцентує свою увагу на інтеграції з Європейським Союзом, тому важливо скерувати розвиток КСВ в напрямі, що відповідає стандартам ЄС. Для цього вкрай необхідна активна державна підтримка, яка має обумовити основні напрями національної стратегії КСВ, удосконалити чинні програми та запровадити нові, а також стимулювати наукові дослідження та практичні рішення для формування соціально-відповідального суспільства.

2.2. Чинники формування корпоративної соціальної відповідальності у промисловому секторі економіки

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим аспектом сучасного бізнесу, що полягає в інтеграції соціальних, екологічних та економічних факторів у діяльність підприємства. У промисловому секторі, де діяльність безпосередньо впливає на навколишнє середовище, соціальні умови та економіку, реалізація принципів КСВ стає особливо актуальною. Однак, попри зростаючу увагу до цього питання, проблема ефективної реалізації КСВ в будів ництві залишається складною через численні зовнішні та внутрішні фактори. Одним з основних викликів є недостатнє розуміння механізмів впливу різноманітних факторів на процес впровадження КСВ у промисловому секторі. Це включає як соціальні, так і економічні аспекти, такі як зміни в законодавчій та нормативно-правовій базі, економічні умови, ринок праці, екологічні стандарти та технологічні інновації. Більш того, специфіка будівельного бізнесу, що характеризується високим рівнем капіталовкладень, значними ризиками та залежністю від зовнішніх постачальників, вимагає ретельного підходу до моделювання механізмів впливу на реалізацію КСВ. Невизначеність щодо ефективності різних управлінських підходів та інструментів для забезпечення високого рівня корпоративної соціальної відповідальності в промисловому секторі призводить до необхідності розробки нових методів та моделей, які дозволять краще зрозуміти і спрогнозувати вплив факторів на успішність реалізації КСВ. Таким чином, постає потреба у поглибленому моделюванні взаємозв’язків між факторами, що впливають на КСВ, для забезпечення більш ефективного впровадження соціально відповідальних практик у галузі промисловості. Ця проблема є надзвичайно актуальною, оскільки успішне впровадження КСВ сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємств, але й розвитку стійких, соціально орієнтованих бізнес-процесів,

що сприяють сталому розвитку промислового сектору та покращенню соціальних умов у суспільстві.

Корпоративна соціальна відповідаль ність (КСВ) у галузі промисловості набуває все більшого значення через зростаючі вимоги бізнесу, оскільки підприємства перебувають під постійним тиском з боку своїх соціально відповідальних стейкхолдерів, що вимагають від них відповідальних дій під час впровадження даних практик. Тому компаніям необхідно аналізувати та оцінювати свої практики і прозоро повідомляти про їхній позитивний вплив на суспільство. Галузь – промисловість, як одна з найбільш ресурсозатратних, має значний вплив на довкілля та суспільство. Процес реалізації КСВ у промисловому секторі є багатогранним і залежить від численних факторів, що мають як зовнішній, так і внутрішній характер. Для забезпечення стійкого розвитку компанії активно інтегрують КСВ у свою діяльність, приділяючи особливу увагу ESG аспектам. Реалізація КСВ у секторі промисловості залежить від численних факторів, які можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 2.1).

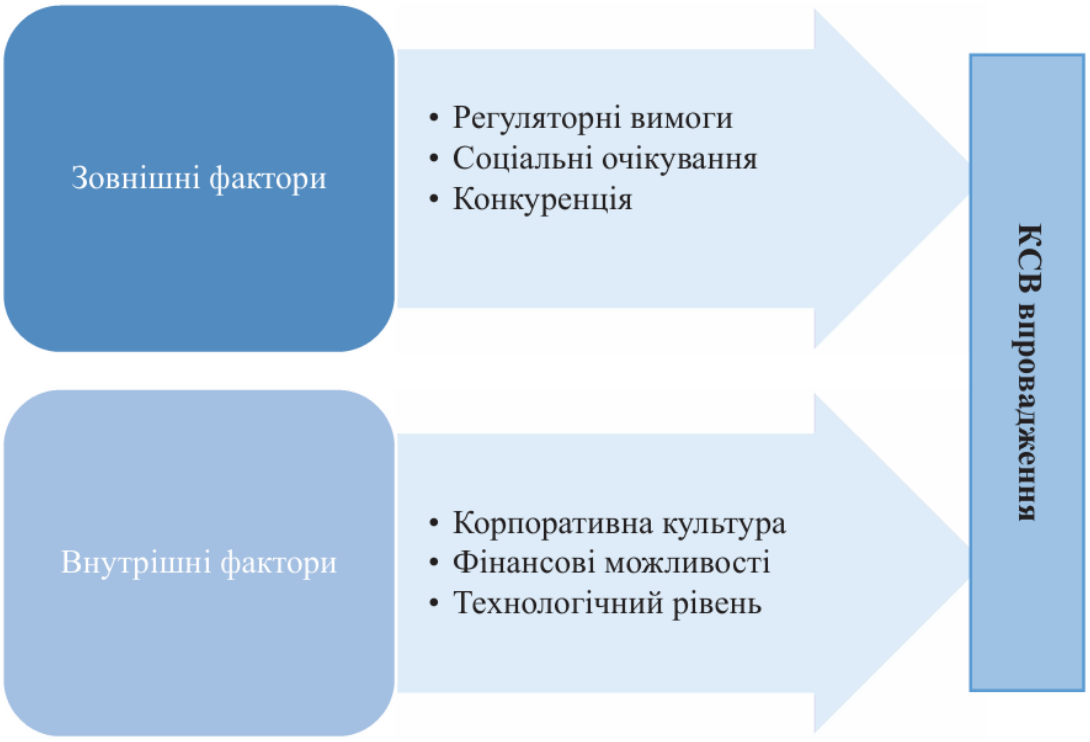


Рисунок 2.1. Вплив механізму дії факторів на КСВ для промислових підприємств

Таким чином, успішна реалізація КСВ в секторі промисловості вимагає комплексного підходу, який враховує взаємозв'язок між різними факторами та дозволяє компаніям адаптуватися до мінливих умов ринку, зберігаючи соціальну відповідальність та сприяючи сталому розвитку галузі.

Механізм дії факторів значно впливає на КСВ, особливо коли компанії прагнуть інтегрувати їх у свою діяльність. Розглянемо, більш детальніше, як впливає, кожен окремий фактор на ефективність КСВ.

1. Зовнішні фактори: регуляторні вимоги – промислові компанії (зокрема, металургійної галузі) зобов'язані дотримуватись державних екологічних та соціальних стандартів. Жорсткість регуляторного процесу змушує компанії адаптувати свою діяльність до стандартів КСВ; соціальні очікування – зростаюча увага громадськості до питань екологічної стійкості стимулює компанії до впровадження екологічно чистих технологій; конкуренція – КСВ стає важливим елементом конкурентної стратегії: компанії з високими стандартами КСВ приваблюють більше клієнтів, партнерів і талантів.

2. Внутрішні фактори: корпоративна культура – наявність культури соціальної відповідальності всередині компанії є рушієм для впровадження КСВ; фінансові можливості – реалізація КСВ проектів вимагає значних ресурсів, тому фінансова стабільність компанії є критичною для цього процесу; технологічний рівень – наявність сучасних екологічно чистих технологій дозволяє мінімізувати негативний вплив на довкілля та покращувати соціальні умови. Для оцінки та прогнозування впливу факторів на реалізацію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в промисловому секторі можна запропонувати багатофакторний моделювальний підхід, що поєднує аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників та інтегрує інструменти управлінського аналізу для підвищення ефективності соціальної відповідальності підприємств.

Ключові етапи моделювального підходу є такі: ідентифікація факторів впливу – першим кроком є виявлення основних факторів, що впливають на

рівень реалізації КСВ на промисловому підприємстві; кваліативна та кількісна оцінка факторів – після ідентифікації факторів необхідно провести їх кваліативну та кількісну оцінку; створення багатофакторної моделі впливу – на основі отриманих даних можна побудувати багатофакторну модель, що оцінює й прогнозує вплив кожного з факторів на рівень реалізації КСВ;– оптимізація управлінських рішень – використовуючи створену модель, компанія може проводити оцінку різних варіантів управлінських рішень щодо реалізації КСВ; моніторинг та коригування стратегії КСВ – важливою частиною моделювання є постійний моніторинг реалізації КСВ і коригування стратегії на основі змін зовнішніх та внутрішніх факторів.

Таким чином, цей підхід дозволяє будівель ним компаніям ефективно прогнозувати й оці нювати вплив факторів на реалізацію КСВ, що в свою чергу сприяє прийняттю обґрунтова них управлінських рішень і підвищенню рівня соціальної відповідальності компанії. Для представлення цієї моделі у вигляді структурного рівняння можна сформулювати взаємозв'язок між зовнішніми та внутрішніми факторами і рівнем реалізації КСВ через систему змінних, що впливають на кожний аспект корпоративної соціальної відповідальності.

Позначимо змінні наступним чином:

Y: рівень реалізації КСВ.

X_e: вектор зовнішніх факторів, таких як економічні (X_{e1}), регуляторні (X_{e2}), конкурентні (X_{e3}) фактори тощо.– X_i: вектор внутрішніх факторів, таких як ресурсні можливості (X_{i1}), технологічний розвиток (X_{i2}), корпоративна культура (X_{i3}), управлінські підходи (X_{i4}) тощо.

ε: похибка моделі, що відображає вплив неврахованих факторів.

Тоді модель може бути представлена як:

$$Y = \alpha + \beta_e X_e + \beta_i X_i + \varepsilon$$

де: (1) – α: константа, що відображає базовий рівень КСВ.

β_e: вектор коефіцієнтів для зовнішніх факторів, який відображає їхній вплив на КСВ.

β_i: вектор коефіцієнтів для внутрішніх факторів, що показує їхній вплив на рівень КСВ.

Ця модель дозволяє оцінити, як зміни в кожному з факторів (як зовнішніх, так і внутрішніх) впливають на рівень реалізації КСВ, враховуючи можливу наявність різного ступеня впливу залежно від конкретного фактора. Для моделювання механізму впливу факторів на КСВ можна застосувати методи структурного моделювання. Цей підхід дозволяє оцінити та виміряти вплив кожного фактора на результати реалізації КСВ. Моделювання можна реалізувати за допомогою таких кроків:

1. Визначення змінних та їх показників – на першому етапі визначаються показники, що репрезентують кожен фактор, наприклад, чисельні значення регуляторного тиску, розмір капіталовкладень у КСВ-проекти тощо.

2. Розробка та перевірка гіпотез – створюються гіпотези про вплив кожного фактора на КСВ. Наприклад, гіпотеза пропозитивний вплив фінансової стабільності на впрова дження КСВ-практик.

3. Оцінка моделі – застосовується для розрахунку вагових коефіцієнтів факторів та оцінки значущості їх впливу. Згідно з моделюванням, такі фактори, як фінансові можливості та регуляторні вимоги, мають найвищий вплив на успішність реалізації КСВ.

Зовнішні фактори, зокрема регуляторні вимоги, мають прямий вплив на соціальну відповідальність, змушуючи компанії інвестувати в екологічні проекти. Водночас внутрішні фактори, як-от корпоративна культура та рівень розвитку технологій, сприяють досягненню довгострокових КСВ-цілей. Побудована модель дозволяє не тільки краще розуміти вплив різних факторів на КСВ, але й застосовувати ці знання для прийняття управлінських рішень. Наприклад, компаніям рекомендується активно розвивати корпоративну культуру соціальної відповідальності, оскільки це створює основу для стійких ініціатив. Державним органам варто продовжувати розвиток регуляторних стандартів, стимулюючи екологічну та соціальну

відповідальність. Україна вже здійснює кроки в цьому напрямі, прийнявши Стратегію екологіч ної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року [72]. Цей документ спрямований на підвищення екологічних стандартів, що включають «зелену» економіку і мінімізацію впливу на навколишнє середовище, тим самим стимулюючи бізнес до екологічної відповідальності. Модель впливу факторів на реалізацію КСВ у промисловій галузі відкриває можливості для подальших досліджень. Вона може бути розширена за рахунок врахування специфічних чинників, таких як інноваційність чи співпраця з партнерами, що також можуть впливати на КСВ у промисловій галузі.

Чинники, що впливають на КСВ у промисловості також доцільно класифікувати як чинники дії та чинники забезпечення, що відкриває можливості для активізації інноваційної діяльності промислового підприємства. Систематизація цих чинників наведена рис. 2.2.

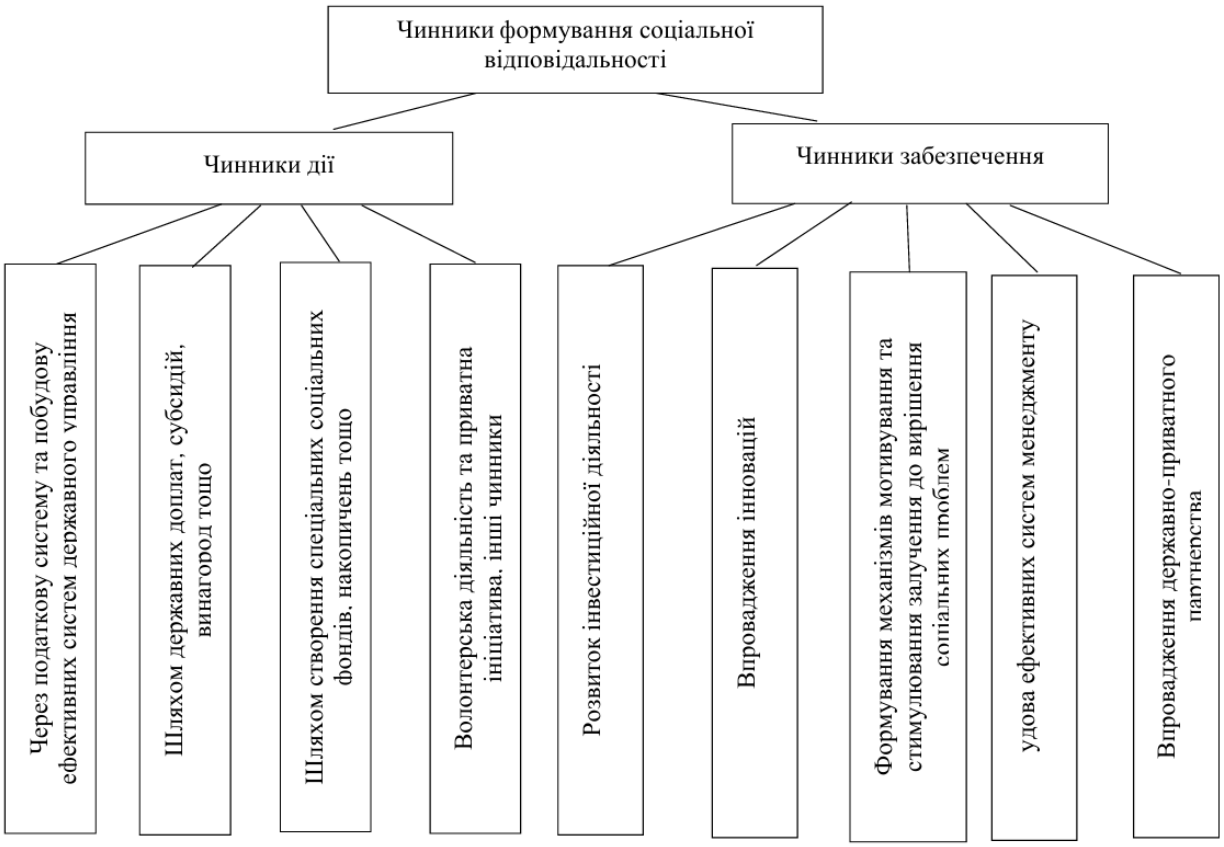


Рисунок 2.2. Групування чинників формування соціальної відповідальності бізнес структур промисловості

Чинники забезпечення ґрунтуються на активізації інвестиційної діяльності, яка є основою упровадження інновацій, що, своєю чергою, забезпечить додаткові грошові надходження і створить потужну фінансово-економічну базу для формування систем соціальної відповідальності на підприємствах промисловості України. Важливе значення має удосконалення систем управління підприємством, формування механізмів мотивування залучення до соціальної відповідальності, побудова організаційної структури підприємства та оптимізація функцій управлінської діяльності. Окреме значення в забезпеченні соціальної відповідальності матиме державно-приватне партнерство, яке забезпечить надходження додаткових коштів не тільки на виробничу-господарську діяльність, але й для стимулювання соціальної відповідальності.

Важливим також є процес фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності, адже, як ми уже зазначали, на здійснення дій, пов’язаних із соціальною відповідальністю бізнесу, потрібна велика кількість різноманітних ресурсів.

Першим етапом реалізації процесу фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності повинен бути пошук джерел інвестування в реалізацію різноманітних соціальних проектів на підприємстві. Своєю чергою, механізми інвестування повинні бути зорієнтовані на розроблення та впровадження інновацій, зокрема, наприклад, перехід на використання ресурсозбережних технологій дасть змогу зменшити витрати підприємства та приведе до економії ресурсів. Отримання доданої вартості та формування моделей її використання стане основою для забезпечення соціальної відповідальності за такими напрямами: створення специфічних соціальних фондів, активізація волонтерської діяльності, підтримка соціальних потреб тощо. Можна розглянути й інші варіанти процесів фінансово-економічного забезпечення соціальної відповідальності. Наприклад, через організування державно-приватного партнерства, за якого

частина приватних коштів може бути спрямована на створення спеціальних фондів, або використання волонтерства, коли на засадах краудфандингу можна буде залучити кошти, необхідні для забезпечення соціальної відповідальності.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність формується внаслідок впливу цілої низки чинників, а саме, чинників дії та чинників забезпечення. Врахування суб'єктами господарювання у своїй діяльності зазначених чинників сприятиме збільшенню обсягу соціальних інвестицій, покращенню іміджу компаній, зростанню їх привабливості як учасників бізнес середовища. Важливою умовою успішної реалізації соціальної відповідальності на кожному промисловому підприємстві є процес її фінансово-економічного забезпечення, який безпосередньо впливає на можливість реалізації всіх програм та проєктів КСВ.

2.3. Реалізація практик корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану в Україні

Зміна середовища ведення бізнесу, шо викликано повномасштабним вторгненням рф в Україну, спричинила нові проблеми та ризики, визначила нові підходи до організації бізнес-процесів та реалізації принципів КСВ. Більшість суб'єктів господарювання усвідомили зростаючу роль соціальної відповідальності в цих умовах. Крім того, суспільство тисне на бізнес і змушує його до більшої відповідальності. На переконання авторів, в основі соціаль ної відповідальності, крім фінансових можли востей компаній, лежить особиста моральна відповідальність власників бізнесу та вищого керівництва компанії, з огляду на це в умовах воєнного часу переважно моральна мотивація стала визначати ступінь соціальної відповідаль ності

компанії, її політику та практики КСВ. Воєнний стан суттєво змінив фокус соціальної відповідальності бізнесу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Реалізація ініціатив КСВ українськими компаніями під час повномасштабної війни

Ініціативи КСВ	Напрями реалізації		
	Агрохолдинг «Астарта-Київ»	МХП	Kernel
Підтримка співробітників і їх родин	посилення заходів безпеки та підтримка добробуту; турбота про ментальне та фізичне здоров'я; підтримка мобілізованих працівників та членів їх родин	посилення заходів безпеки та підтримка добробуту; турбота про ментальне та фізичне здоров'я; підтримка мобілізованих працівників та членів їх родин	посилення заходів безпеки та підтримка добробуту; турбота про ментальне та фізичне здоров'я; підтримка мобілізованих працівників та членів їх родин лідерство у рейтингах кращих роботодавців
Гуманітарні ініціативи та підтримка громад	заснування гуманітарного проєкту Common Help Ua Допомога: 83 тис.осіб; 500 медичних та соціальних закладів	благодійний фонд «МХП-Громаді»; відновлення роботи мобільних аптек у понад 700 населених пунктах України	БФ «Разом з Кернел» – для забезпечення комплексної підтримки громад у регіонах присутності: 12 областей України, 477 громад
Підтримання Збройних сил України	матеріально-технічне забезпечення ЗСУ; забезпечення необхідним спорядженням мобілізованих працівників; надання допомоги військовим підрозділам	«МХП Поруч», надає допомогу здійснення індивідуального супроводу та комплексної підтримки військових, ветеранів, їхніх родин	3 бригади взято під опіку, забезпечено технікою, транспортом та захисним спорядженням; більше ніж 150 співробітників залучено до корпоративного донорства
Екологічні ініціативи	інвестування в енергоефективність та біоенергетику	інвестування в екологічні проєкти 2 млн .грн	використання технології сталого землеробства; скорочення обсягів споживання енергетичних ресурсів; формування культури «зеленого офісу»
Підтримка малого та середнього бізнесу	реалізація грантових програм: профінансовано розвиток 174 бізнесів; створено 528 робочих місць	реалізація грантових програм: конкурс бізнес-ідей "РОБИ СВОЄ» - 13,2 млн грн; конкурс мікрогрантів "Час діяти, Україно!"- 21 млн грн	членство у спільноті «Бізнес без бар'єрів»
Партнерство	Райффайзен Банк; Благодійний фонд «Повір у себе»	ДП «Укрвак МОЗ України»; «Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»; Фонд імені Федора Шпига	БФ «Майнді»; Банк "Dutch entrepreneurial development bank"
Допомога ветеранам, особам з інвалідністю, членами їх родин	підтримка ініціатив щодо розвитку власного бізнесу	адаптивний клуб для ветеранів у с.Баришівка; конкурс грантів для громад «Час діяти, Нестримні»	проєкт «Корпоративний волонтер»; проєкт «Корпоративне донорство»; програма «Реабілітація ветеранів»
Допомога внутрішньо переміщеним особам	грантова програма «Курс на незалежність»; 831+ тис отримали гуманітарну допомогу	269530 пакунків насіння в межах благодійної акції "Посій насіння з МХП"	навчання переселенців новим професіям; підтримка проєктів, щодо створення нових робочих місць; надання фінансової підтримки; надання доступу до ресурсів для розвитку підприємництва
Забезпечення продовольчої безпеки	реалізація стратегії F2F, що спрямована на зміну існуючої продовольчої системи ЄС у бік сталої моделі; гуманітарна допомога 30 тис. т	реалізують ініціативи на розвиток аграрного сектору, підвищення якості та кількості виробництва сільськогосподарської продукції; підтримують продуктами харчування соціально вразливі верстви населення; гуманітарна допомога 2800 тис. тонн м'яса передано в громади	провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії
Підтримка освіти	надання стипендій та грантів; здійснення співпраці з закладами вищої освіти; створення безкоштовного онлайн-курсу КСВ	підтримка освітньої інфраструктури - 13,6 млн грн	проєкт Open Agro University, який забезпечує доступ до професійної освіти, стажувань і практик
Комунікації із громадськістю	гаряча лінія для звернень фізичних і юридичних осіб	цілодобова гаряча лінія для звернень і консультацій; телеграм-канал «Сила Ветеранів»	гаряча лінія для звернень фізичних і юридичних осіб

Проте кожний суб’єкт підприємницької діяльності самостійно вирішує, як саме реалі зовувати соціальну відповідальність – надання фінансової, матеріально-технічної, волонтерської, інформаційної або будь-якої іншої допомоги [73, с. 351]. При цьому часто суб’єкти підприємницької діяльності поєднують декіль ка напрямів реалізації ініціатив КСВ. Воєнний стан, крім адаптації до нових умов ведення бізнесу (людські втрати, зруйновані підприємства та інфраструктура, блекаути, бомбардування та ін.), вимагає активної участі бізнесу у економічній підтримці країни та провадження соціальних заходів, спрямованих як на підтримку власних співробітників, так і суспільства. В цих умовах корпоративна соціальна відповідальність стає не просто частиною стратегії компанії, а важливим інструментом допомоги державі, суспільству, співробітникам та громадам.

Посилення комунікацій, соціальне єднання та орієнтація на спільні цінності допомагають стабілізувати ситуацію навіть у періоди значних потрясінь [74]. Зелена книга корпоративної соціальної відповідальності [75] акцентує увагу на тому, що соціально відповідальні практики повинні бути спрямовані як на внутрішнє середовище організації, так і на зовнішнє Повномасштабне вторгнення рф стало певним каталізатором щодо розвитку соціальної відповідальності українських компаній, які переглянули свої стратегії КСВ та адаптували їх до актуальних потреб: забезпечення безпеки працівників та їх сімей, підтримка ЗСУ, постраждалих від війни та ін. [76]. Науковці акцентують увагу на тому, що нестандартні підходи ведення бізнесу, збільшення вкладу в соціальні ініціативи – це відклик бізнесу на мілітаризацію економіки, руйнування інфраструктури, постійні загрози для життя працівників. У воєнний час практики КСВ змінюють акценти – з прибутку на допомогу та підтримку населення, збройних сил та держави. Автори пропонують згрупувати ініціативи КСВ за наступними напрямами:

- підтримка персоналу, забезпечення його функціональності, безпеки та соціального комфорту;
- підтримка Збройних Сил України;

- відновлення інфраструктури громад;
- гуманітарне розмінування;
- підтримка та фінансування лікування ветеранів війни, дітей і родин військовослуж бовців [77, с. 87-88].

70-ма Українськими компаніями, яка активно впроваджують політику КСВ в цей складний період, інтегруючи принципи КСВ у всі аспекти своєї діяльності, є агропромисловий холдинг «Астарта-Київ», МХП та Kernel. Компанії реалізують політику сталого розвитку, здійснюють підтримку громад та концентрують зусилля на дотриманні високих стандартів етики та прозорості (табл. 2.4). Досліджувані компанії очолюють рейтинг аграрних компаній платників податків. Всі компанії, що досліджуються, приєднались до Глобальної ініціативи ООН: Астарта Київ – 2008 р., МХП – 2021 р., Kernel – 2020 р.

У 2024 р. Глобальний договір ООН в Україні провів щорічний міжнародний конкурс Partnership for Sustainability Award 2024. В категорії «Мир (Воїни світла)» переможцями оголошено МХП та Kernel, в категорії «Економічний розвиток» – Агрохолдинг «Астарта-Київ» (табл. 2.4). Рішення щодо приєднання Агрохолдингу «Астарта-Київ» та МХП до Глобального договору ООН довело прагнення компаній до ведення бізнесу на засадах відповідальності та етичності. Агрохолдинг «Астарта_Київ» в умовах повномасштабного вторгнення продовжує реалізовувати КСВ-ініціативи. Це дозволяє спрямовувати зусилля компанії на підтримку співробітників, соціально незахищених верств населення, громад, суспільства та економіки України в умовах воєнного стану.

Отже, воєнний стан в Україні змінив ставлення бізнесу до соціальних ініціатив. Імплементація КСВ у корпоративні стратегії дозволяє будувати бізнес на засадах моральних та етичних стандартів взаємодії зі стейкхолдерами компанії як внутрішніми, так і зовнішніми, покращувати сприйняття компанії та зміцнювати її репутацію. До початку повномасштабного вторгнення рф українські компанії почали активно

впроваджувати у свої стратегії соціальну відповідальність, реалізуючи ініціативи та практики КСВ.

Таблиця 2.4 – Результати впровадження проєктів КСВ вітчизняними компаніями під час повномасштабної війни

Виклик	Рішення	Результат
Агропромхолдинг «Астарта-Київ» Переможець у категорії «Економічний розвиток» Партнери: Федеральне Міністерство економічної співпраці та розвитку (BMZ); Німецький банк розвитку DEG; БФ «Повір у себе»		
Проблема доступу до кредитних ресурсів підприємців на фоні скорочення робочих місць, збільшення попиту на робочі місця за рахунок внутрішньопереміщених осіб. Виникнення дефіциту фінансування для продуктових банків громад, що забезпечують допомогу вразливим категоріям, ветеранам і військовослужбовцям	У 2022 р. розпочато проєкт «Курс на Незалежність» для підтримки регіональних підприємців, місцевих громад та вразливих категорій. Орієнтація проєкту – харчова промисловість та аграрне виробництво і включає: - 3-місячне навчання від МІМ; - гранти до 20 000 € на придбання обладнання для розвитку бізнесу; - експертний супровід; - передача 10 % вартості обладнання у вигляді виробленої продукції продуктовим банкам місцевих громад; - створення трьох робочих місць; - офіційне працевлаштування та сплата податків	- Проведено 2 хвилі проєкту; - отримано 730 заявок із 7 областей України; - надано 170 грантів на обладнання (до 20000 € кожен) для розвитку бізнесу; - створено 647 нових робочих місць для вразливих категорій; - 89 342 особи отримали продовольчу допомогу; - SROI (соціальна віддача на інвестиції): 1€ = 4.66 (незалежна оцінка впливу першої хвилі проєкту).
МХП Переможець у категорії «Мир (Воїни світла)» Партнер: Благодійний фонд «МХП — Громаді».		
Чисельність співробітників, які зараз служать у ЗСУ, - понад 2500; Ветеранська спільнота - понад 400 осіб,	У 2023 році в межах програми реінтеграції військових та ветеранів «МХП Поруч»: - створено Центр із взаємодії з військовими та ветеранами й ветеранками для надання індивідуального супровіду та комплексної підтримки; - надано гуманітарну допомогу військовим частинам; - надано медичну, психологічну та правову допомогу до соціальної реінтеграції та професійної адаптації; - запущено цілодобову гарячу лінію для звернень і консультацій та телеграм-канал «Сила Ветеранів»; створено дієву екосистему підтримки для військових, ветеранів, ветеранок та їхніх родин у 13 областях України; - здійснено забезпечення підтримки ветеранського підприємництва, розвиток ветеранських просторів та адаптивного спорту	За результатами проєкту: - у 2023 р підтримали 16 ветеранських просторів на Київщині, Черкащині, Вінниччині та Хмельниччині; - у 2024 р. спільно з партнерами запустили п□ять хабів «Свій серед Своїх» на Львівщині; - заплановано відкриття 15 адаптивних клубів у різних громадах у межах конкурсу соціальних ініціатив «Час діяти, Нестримні»; - створено умови та надано можливості для реінтеграції та реадаптації захисників та захисниць під час служби та на шляху повернення до цивільного життя
Kernel Переможець у категорії «Мир (Воїни світла)» Партнери: 72 ОДШБ «Чорні Запорожці», 95 ОДШБ, 93 ОМБР «Холодний Яр»		
Підтримка поранених військовослужбовців, у тому числі мобілізованих співробітників та бійців підшефних бригад. Надання фізичної допомоги та створення середовища емоційної підтримки та вдячності з боку цивільних	Проєкт «Корпоративний волонтер»: - відвідування поранених колег та військових у шпиталях; - надання моральної підтримки; - передача спеціально підготовлених пакунків «Відновлення» (адаптивний одяг, солодощі, засоби гігієни та малюнки від дітей співробітників)	Проєкт «Корпоративний волонтер»: - відвідали понад 170 поранених військових; - об'єднали працівників компанії та їхні родини для допомоги ветеранам і оборонцям України, надаючи відчуття підтримки

Реалізації соціальних програм сприяло покращення фінансового стану компаній, викликаного інтенсивним розвитком агровиробництва. Аналогічні приклади демонструють і промислові підприємства, зокрема, ПрАТ «Запоріжсклофлюс». На реалізацію ініціатив КСВ впливає особиста моральна відповідальність власників бізнесу. Саме власниками визначається фокус соціальної відповідальності компаній та витрати на соціальні ініціативи.

Загалом, через систему соціальної відповідальності бізнесу, реалізацію важливих соціальних проєктів в умовах війни здійснюється захист національних інтересів держави. Багато експертів вважають, що однією з рушійних сил стала економічна відповідальність, завдяки якій Україна витримала початок воєнного вторгнення росії й тепер мужньо тримається.

Компанії не лише захищали своїх працівників, але й продовжували працювати на підтримку громад, військових та внутрішньо переміщених осіб. Щоправда, у воєнний час важко змусити власників і керівництво компаній, які дуже підтримують волонтерів і гарнізони, також фінансувати інші проєкти. Але й вітчизняна економіка адаптується до умов воєнного часу. Адже підприємці зацікавлені в тому, щоб в Україні їхній бізнес продовжувався, а продукція продавалася на ринку. Загалом війна негативно вплинула на світову економіку, існування мільйонів людей і корпоративний сектор. При цьому етичні, соціально-економічні та управлінські фактори, які складають основу сучасної суспільної свідомості, роблять корпоративну соціальну відповідальність більш важливою. Різноманітний позитивний і негативний досвід великої кількості біженців впливає на поведінку суспільства. Обмеження щодо наявності їжі, житла, страх і тривога, підвищення обізнаності про ризики – усе це дає змогу компаніям використовувати та розвивати відповідальні методи, змінюючи соціальну поведінку в напрямі співпраці, щоб колективно подолати наслідки воєнної агресії.

Оскільки компаніям у воєнний час не завжди легко вибрати, як організовувати соціальні заходи на основі соціальних потреб, можна запропонувати такі ідеї для розвитку практики й культури корпоративної соціальної відповідальності:

- почати з напрямів роботи компанії, визначити аудиторію, якій компанія може допомогти;
- діяльність компанії має бути бізнес і соціально орієнтованою. Іншими словами, підтримка бізнесу може бути спрямована на конкретний проєкт чи організацію або на конкретне програмне рішення. Зокрема важливо звернути увагу на такі актуальні теми, як: забезпечення житлом, харчуванням, освітою та реабілітацією дітей; освітою та перепідготовкою дорослих, охороною здоров'я, навколишнім середовищем та безпекою військових і цивільних осіб;
- варто також наголошувати на необхідності бути відкритими, показувати реальні історії, у яких брала участь компанія, і мотивувати інших робити те, що вони можуть зробити сьогодні.

Незалежно від масштабу та напряму ініціативи КСВ, яку здійснює компанія, вона має відповідати лише одній головній вимозі: приносити користь суспільству. Отже, будь-яка компанія не повинна вагатися, чи спрямувати свої ресурси на участь у певній соціальній ініціативі, адже в умовах війни не може бути забагато допомоги, тож якщо проєкт може покращити життя хоча б деяких людей, це треба зробити.

Перспективи розвитку проєктів соціальної відповідальності в Україні вимагають державних механізмів сприяння системному вдосконаленню соціальної відповідальності бізнесу. При цьому варто враховувати позиції представників бізнесу, які вважають найефективнішими заходами для розширення соціальної відповідальності запровадження податкових пільг для соціально відповідальних підприємств, формулювання та прийняття національних стратегій розвитку соціальної відповідальності, всебічне інформування та підвищення обізнаності.

2.4. Напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнесі під час війни

Сучасні геополітичні та геоекономічні реалії вимагають від бізнесу не лише адаптації до нових умов, а й активної участі у вирішенні глобальних проблем. Тому корпоративна соціальна відповідальність стала невід'ємною частиною бізнес-моделі, що сприяє зміцненню репутації компаній, підвищенню їхньої конкурентоспроможності та створенню доданої вартості. З огляду на це, трансформація системи корпоративної соціальної відповідальності відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей і розвитку українського бізнесу у воєнний і повоєнний періоди.

Визначальними рисами наукових підходів до формування моделей соціальної відповідальності бізнесу є: активна державна політика (систематичне залучення урядових структур до формування правового поля та стимулювання корпоративної соціальної відповідальності); розвиток людського капіталу (інвестиції в освіту персоналу, підвищення кваліфікації та формування корпоративної культури, орієнтованої на засадах КСВ [78-82]); інформаційна прозорість (активний інтерес засобів масової інформації до питань КСВ і відкритість компаній щодо нефінансових аспектів своєї діяльності); систематична нефінансова звітність (регулярне публікування компаніями звітів про соціальну відповідальність).

В Україні соціальна відповідальність бізнесу пройшла складний шлях. Перші кроки до впровадження КСВ розпочалися наприкінці 1990-х років, коли міжнародні компанії принесли цю концепцію на український ринок. Проте системне впровадження принципів соціальної відповідальності в бізнес процеси розпочалося лише в середині 2000-х років.

За даними дослідження Центру «Розвиток КСВ» 2018 року, 80% українських компаній демонстрували інтерес до корпоративної соціальної відповідальності, проте лише 25% з них систематично фінансувала такі ініціативи. Цей показник значно відставав від міжнародних стандартів, де на КСВ виділяється до 95% бюджету [83]. У 2021 році командою Pro Boho Club Ukraine було проведено опитування серед 53 українських компаній про їх досвіт розвитку та впровадження корпоративної соціальної відповідальності. За результатами дослідження виявлено, що лише 25% компаній мають окремий КСВ-підрозділ, тоді як, 70% з них реалізують діяльність через відділи PR – 34%, HR – 20% або маркетингові відділи – 16% [84]. До війни все більше підприємств України активно впроваджували принципи КСВ в операційній діяльності. Частково такі дії були викликані через необхідність підготовки звітів про управління та через вимоги Національного банку України в рамках програми фінансування з метою створення сталого фінансового сектору з акцентом на ESG (англ. environmental, social, governance – «довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління»). При оцінці компаній аналізувались результати їхньої діяльності у таких сферах, як корпоративне управління, права людини, трудові відносини, довкілля, відносини зі споживачами, чесні операційні практики, робота із громадами, звітність компанії, навігація сайту та його доступність.

До першої десятки потрапили: «ВФ Україна» (мобільний оператор Vodafone), «Перший український міжнародний банк», група «ДТЕК», «Укргазбанк», «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», НАЕК «Енергоатом», «МХП», НЕК «Укргідроенерго», «Укрзалізниця» та НАК «Нафтогаз України».

За даними Центру CSR Ukraine [85], станом на 2024 рік лише близько 52% українських компаній мають визначену стратегію соціальної відповідальності. 67% зазначають, що корпоративна соціальна відповідальність – це репутація їхніх компаній. 83% – підприємств впроваджують КСВ. Повномасштабне вторгнення росії в Україну стало

каталізатором глибоких трансформацій у всіх сферах життя, у тому числі й у бізнесі. Корпоративна соціальна відповідальність не стала винятком (табл.2.5). Війна спонукала бізнес переорієнтуватися з внутрішніх проєктів на зовнішню підтримку, розширивши спектр своїх соціальних ініціатив.

Таблиця 2.5 – Трансформація корпоративної соціальної відповідальності в Україні під час війни

Аспект трансформації	*До війни*	*Під час війни*
Напрями КСВ	Переважно внутрішня: залучення персоналу, розвиток корпоративної культури	Зовнішня та внутрішня: гуманітарна допомога, підтримка ЗСУ, забезпечення добробуту співробітників
Цільові групи	Співробітники компанії, локальні громади	Військові, ВПО, постраждале населення, співробітники та їхні родини
Мотивація компаній	Підвищення іміджу, залучення талантів, соціальна відповідальність	Виживання бізнесу, підтримка країни, соціальна відповідальність, збереження репутації
Інструменти КСВ	Корпоративні волонтерські програми, соціальні проекти, благодійність	Гуманітарна допомога, фінансова підтримка, евакуація, психологічна допомога, забезпечення житлом
Співпраця	Часто обмежується рамками компанії або локальної громади	Широке партнерство з державними органами, волонтерськими організаціями, міжнародними донорами
Оцінка ефективності	Кількісні та якісні показники впливу на співробітників, громаду	Переважно якісна оцінка, фокус на швидких результатах

84% керівників малого та середнього бізнесу вважають, що волонтерство та допомога армії підвищили бойовий дух компанії у важкий період [86, с. 25]. Дослідження показують, що понад 40% опитаних респондентів вважають переказ коштів на гуманітарну допомогу, підтримку переселенців та участь у волонтерській діяльності надзвичайно важливими складовими діяльності бренду. 61% опитаних топменеджерів українських підприємств активно підтримують власних співробітників, які пішли до лав ЗСУ.

Крім цього, варто зазначити, що сьогодні компанії збільшують оборот завдяки адаптації до нових умов, розширенню ринків та диверсифікації

діяльності. Зокрема, в умовах війни бізнеси змушені шукати нові можливості для зростання й розвитку.

Це включає переорієнтацію на внутрішній ринок, посилення експорту в дружні країни та співпрацю з міжнародними організаціями, які підтримують український бізнес у складні часи. Також ключовим чинником є перехід до цифрових платформ, автоматизація та оптимізація бізнес-процесів, що дозволяє збільшити ефективність та зменшити витрати. Війна також підштовхує підприємства до активнішого впровадження інновацій у сферах оборонної промисловості, логістики та агропромислового комплексу.

Варто зазначити, що з початку воєнних дій на території України змінилося ставлення споживачів до українських брендів та їх продукції. Оскільки 76% українців надають перевагу вітчизняним товарам через бажання підтримати національну економіку. Це свідчить про сильний патріотичний рух серед споживачів, які вбачають у своїх покупках спосіб внеску в економічний розвиток країни під час війни.

Отже, трансформація системи корпоративної соціальної відповідальності українських підприємств в умовах війни стала визначальним фактором для розвитку як самого бізнесу, так і суспільства загалом. Аналіз наукових джерел показав, що війна сприяла активізації КСВ, змусивши компанії адаптувати свої стратегії до нових реалій та викликів. Основними напрямками цих змін стали: підтримка Збройних Сил України, гуманітарна допомога, волонтерська діяльність та орієнтація на етичні принципи ведення бізнесу.

Відповідь українських підприємств на військову агресію росії демонструє високий рівень соціальної відповідальності та єдності з суспільством, що підтверджується збільшенням кількості соціальних ініціатив і волонтерських проєктів. Багато компаній усвідомили важливість своєї ролі не тільки в економіці, але й у суспільстві, що спонукає до посилення зв’язку між бізнесом та соціальною справедливістю. Водночас війна виявила необхідність глибшої інтеграції КСВ у стратегії розвитку

підприємств, зокрема в аспектах етичного ведення бізнесу, підтримки вразливих груп населення та екологічної стійкості. Підприємства, які адаптувалися до нових умов, не лише зберігають свою репутацію, але й зміцнюють конкурентні позиції як на національному, так і на міжнародному рівнях.

На нашу переконливу думку, у подальшому, для ефективного розвитку корпоративної соціальної відповідальності КСВ в Україні необхідно розглянути її на різних рівнях взаємодії, що включають локальний, національний та міжнародний виміри. Кожен рівень передбачає особливі підходи та заходи для залучення бізнесу, держави та суспільства до спільного розвитку соціально відповідальних практик.

Локальний рівень – бізнес має можливість безпосередньо взаємодіяти з громадами та регіонами, в яких веде свою діяльність: бізнес: впровадження програм підтримки місцевих громад, розвиток інфраструктури, створення робочих місць, екологічні ініціативи на місцях; держава: сприяння розвитку місцевих програм КСВ через локальні законодавчі ініціативи, підтримку малого та середнього бізнесу та співпрацю з громадами; суспільство: участь у місцевих проєктах, моніторинг соціальних ініціатив, а також сприяння розвитку діалогу між бізнесом та громадою.

Національний рівень – КСВ набуває ширшого масштабу та стосується національних стратегій сталого розвитку: бізнес: великі компанії можуть впливати на загальнодержавні процеси через впровадження соціально відповідальних програм у сфері охорони здоров'я, освіти, екології та підтримки вразливих груп населення. Особливо важливими є програми соціальної адаптації та допомоги постраждалим від війни; держава: розробка загальнодержавних стратегій КСВ, стимулювання бізнесу через законодавчі ініціативи, зокрема податкові пільги та інші форми підтримки; суспільство: на національному рівні неурядові організації можуть сприяти розробці законодавчих ініціатив, проводити національні кампанії з підвищення

обізнаності про важливість КСВ, а також брати участь у спільних проєктах з бізнесом та державою.

Міжнародний рівень – вихід українських компаній на міжнародний рівень відкриває нові можливості для розвитку КСВ згідно з глобальними стандартами: бізнес: інтеграція до міжнародних ініціатив, таких як Глобальний договір ООН, ISO 26000 та інші стандарти, що визначають практики КСВ; держава: стимулювання експорту соціально відповідальної продукції та підтримка компаній, які дотримуються міжнародних стандартів КСВ, співпраця з міжнародними організаціями для залучення фінансування та експертної підтримки; суспільство: надавати експертну допомогу, сприяти поширенню кращих практик КСВ та брати участь у глобальних проєктах із соціальної відповідальності.

Корпоративний рівень – індивідуальний рівень компаній який визначає власну політику КСВ: бізнес: розробка та реалізація внутрішніх програм КСВ, орієнтованих на працівників, громаду та довкілля, розвиток програм корпоративної етики, забезпечення рівності та інклюзивності, охорони праці та корпоративного волонтерства; держава: Підтримка бізнесу при розробленні КСВ-стратегій через консультації, законодавчі механізми та стимулювання відповідального бізнесу на корпоративному рівні; суспільство: виступає партнерами бізнесу у реалізації КСВ-програм, а також допомагати у розробці відповідних політик та моніторингу їх виконання.

Координація дій на всіх рівнях є ключовою для сталого розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Взаємодія бізнесу, держави та громадянського суспільства дозволить досягти стійких позитивних результатів як для окремих компаній, так і для суспільства в цілому.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи наведену інформацію можна констатувати, що з отриманням корпоративної соціальної відповідальності в українських бізнес-системах, компанії зможуть покращити свою конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на глобальному ринках. Це також допоможе покращити їхню репутацію серед споживачів, що збільшить попит на їхні продукти чи послуги. З погляду зовнішньої політики, Україна зараз акцентує свою увагу на інтеграції з Європейським Союзом, тому важливо скерувати розвиток КСВ в напрямі, що відповідає стандартам ЄС. Для цього вкрай необхідна активна державна підтримка, яка має обумовити основні напрями національної стратегії КСВ, удосконалити чинні програми та запровадити нові, а також стимулювати наукові дослідження та практичні рішення для формування соціально-відповідального суспільства.

Корпоративна соціальна відповідальність формується внаслідок впливу цілої низки чинників, а саме, чинників дії та чинників забезпечення. Врахування суб’єктами господарювання у своїй діяльності зазначених чинників сприятиме збільшенню обсягу соціальних інвестицій, покращенню іміджу компаній, зростанню їх привабливості як учасників бізнес середовища. Важливою умовою успішної реалізації соціальної відповідальності на кожному промисловому підприємстві є процес її фінансово-економічного забезпечення, який безпосередньо впливає на можливість реалізації всіх програм та проєктів КСВ.

Перспективи розвитку проєктів соціальної відповідальності в Україні вимагають державних механізмів сприяння системному вдосконаленню соціальної відповідальності бізнесу. При цьому варто враховувати позиції представників бізнесу, які вважають найефективнішими заходами для розширення соціальної відповідальності запровадження податкових пільг для соціально відповідальних підприємств, формулювання та прийняття

національних стратегій розвитку соціальної відповідальності, всебічне інформування та підвищення обізнаності.

На нашу переконливу думку, у подальшому, для ефективного розвитку корпоративної соціальної відповідальності КСВ в Україні необхідно розглянути її на різних рівнях взаємодії, що включають локальний, національний та міжнародний виміри. Кожен рівень передбачає особливі підходи та заходи для залучення бізнесу, держави та суспільства до спільного розвитку соціально відповідальних практик.

Локальний рівень – бізнес має можливість безпосередньо взаємодіяти з громадами та регіонами, в яких веде свою діяльність: бізнес: впровадження програм підтримки місцевих громад, розвиток інфраструктури, створення робочих місць, екологічні ініціативи на місцях; держава: сприяння розвитку місцевих програм КСВ через локальні законодавчі ініціативи, підтримку малого та середнього бізнесу та співпрацю з громадами; суспільство: участь у місцевих проєктах, моніторинг соціальних ініціатив, а також сприяння розвитку діалогу між бізнесом та громадою.

Національний рівень – КСВ набуває ширшого масштабу та стосується національних стратегій сталого розвитку: бізнес: великі компанії можуть впливати на загальнодержавні процеси через впровадження соціально відповідальних програм у сфері охорони здоров'я, освіти, екології та підтримки вразливих груп населення. Особливо важливими є програми соціальної адаптації та допомоги постраждалим від війни; держава: розробка загальнодержавних стратегій КСВ, стимулювання бізнесу через законодавчі ініціативи, зокрема податкові пільги та інші форми підтримки; суспільство: на національному рівні неурядові організації можуть сприяти розробці законодавчих ініціатив, проводити національні кампанії з підвищення обізнаності про важливість КСВ, а також брати участь у спільних проєктах з бізнесом та державою.

Міжнародний рівень – вихід українських компаній на міжнародний рівень відкриває нові можливості для розвитку КСВ згідно з глобальними

стандартами: бізнес: інтеграція до міжнародних ініціатив, таких як Глобальний договір ООН, ISO 26000 та інші стандарти, що визначають практики КСВ; держава: стимулювання експорту соціально відповідальної продукції та підтримка компаній, які дотримуються міжнародних стандартів КСВ, співпраця з міжнародними організаціями для залучення фінансування та експертної підтримки; суспільство: надавати експертну допомогу, сприяти поширенню кращих практик КСВ та брати участь у глобальних проєктах із соціальної відповідальності.

Корпоративний рівень – індивідуальний рівень компаній який визначає власну політику КСВ: бізнес: розробка та реалізація внутрішніх програм КСВ, орієнтованих на працівників, громаду та довкілля, розвиток програм корпоративної етики, забезпечення рівності та інклюзивності, охорони праці та корпоративного волонтерства; держава: Підтримка бізнесу при розробленні КСВ-стратегій через консультації, законодавчі механізми та стимулювання відповідального бізнесу на корпоративному рівні; суспільство: виступає партнерами бізнесу у реалізації КСВ-програм, а також допомагати у розробці відповідних політик та моніторингу їх виконання.

Координація дій на всіх рівнях є ключовою для сталого розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Взаємодія бізнесу, держави та громадянського суспільства дозволить досягти стійких позитивних результатів як для окремих компаній, так і для суспільства в цілому.

ВИСНОВКИ

Війна в Україні радикально змінила умови функціонування бізнесу. Бойові дії призвели не тільки до масштабної міграції мирних мешканців, а й до релокації низки підприємств через ризики продовження діяльності в зоні бойових дій чи на суміжних територіях. Інші підприємства залишилися на місцях постійного перебування. Водночас більшість компаній виявилися не готовими до початку війни й не мали планів дій на випадок надзвичайних ситуацій або стратегій зменшення ризиків. Проте для багатьох підприємств саме корпоративна соціальна відповідальність (далі – КСВ) стала засобом, що дав змогу подолати численні виклики, зумовлені війною. Зокрема, частина українського бізнесу у відповідь на воєнні загрози не лише продовжила роботу, дбаючи про своїх працівників, але й надавала допомогу місцевим громадам, армії, територіальній обороні та внутрішньо переміщеним особам. Таким чином, можна твердити про певне згуртування бізнесу навколо цілей перемоги. Протягом війни в Україні встигли сформуватися одразу декілька особливостей, які відрізняють КСВ у нашій країні від інших. Така трансформація відбувається у двох напрямах – зовнішньому та внутрішньому. За зовнішнім напрямом бізнес докладає потужних зусиль у сприянні забезпеченню Збройних Сил, допомозі ВПО, українцям, які опинились у складних життєвих обставинах (зокрема тим, хто зазнав шкоди, завданої бойовими діями, ворожими терористичними актами, тимчасовою окупацією).

Корпоративна соціальна відповідальність – це створена індивідуально культура компанії, яка передбачає її участь у вирішенні соціально важливих питань на основі рішень, що відповідають очікуванням працівників, власників, зовнішніх стейкхолдерів та інших зацікавлених груп та яка відображає високі морально-етичні стандарти компанії, що розвиваються мо мірі розвитку та удосконалення процесів всередині компанії та у залежності

від змін зовнішнього оточуючого середовища та чинників впливу (авторське визначення).

Повномасштабне вторгнення рф в Україну внесло ряд нових викликів та вимог для побудови ефективної КСВ-стратегії бізнесу. Факторами, які важливо враховувати при побудові КСВ-стратегії у цей час є: вивчення очікувань стейкхолдерів, реалізація ініціатив та проєктів щодо підтримки армії та населення, врахування нових складових репутаційної бездоганності, чесна сплата податків, ініціативи щодо досягнення Цілей сталого розвитку, зміна формату комунікацій зі стейкхолдерами, реалізація нового спектру нефінансових ініціатив. Під час воєнного стану відбулося розширення кола бенефіціарів КСВ, ще більше актуалізувалося питання прозорого ведення бізнесу та необхідність забезпечення реалізації стратегії сталого розвитку в умовах глобальних викликів. Зміни для КСВ також впливають на формат нефінансової звітності компанії для ефективної комунікації зі стейкхолдерами, що у свою чергу впливає на лояльність останніх. Трансформація КСВ в Україні в умовах глобальних викликів актуалізує важливість подальших науково-практичних досліджень даного питання.

Тобто потребує під час війни переформатування КСВ – стратегії для всіх підприємств, які продовжують роботу в Україні. КСВ – стратегія повинна врахувати всі ризики, що супроводжують господарську діяльність підприємств промисловості України.

Втрати у промисловості України внаслідок повномасштабної російської воєнної агресії нараховують щонайменше 426 великих і середніх підприємств, що були пошкоджені або зруйновані. Серед галузей найбільше постраждала металургія. Зокрема, зруйновано три підприємства, які є найбільшими в переліку пошкоджених / зруйнованих – ПрАТ «Металургійний комбінат “Азовсталь”», ПрАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «Авдіївський коксохімічний завод». Серед регіонів найбільше постраждала Донецька область, на неї припадає майже половина загальної

суми прямих збитків підприємств. Також чималі втрати в Харківській, Луганській та Київській областях.

Аналізуючи наведену інформацію можна констатувати, що з отриманням корпоративної соціальної відповідальності в українських бізнес-системах, компанії зможуть покращити свою конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на глобальному ринках. Це також допоможе покращити їхню репутацію серед споживачів, що збільшить попит на їхні продукти чи послуги. З погляду зовнішньої політики, Україна зараз акцентує свою увагу на інтеграції з Європейським Союзом, тому важливо скерувати розвиток КСВ в напрямі, що відповідає стандартам ЄС. Для цього вкрай необхідна активна державна підтримка, яка має обумовити основні напрями національної стратегії КСВ, удосконалити чинні програми та запровадити нові, а також стимулювати наукові дослідження та практичні рішення для формування соціально-відповідального суспільства.

Корпоративна соціальна відповідальність формується внаслідок впливу цілої низки чинників, а саме, чинників дії та чинників забезпечення. Врахування суб’єктами господарювання у своїй діяльності зазначених чинників сприятиме збільшенню обсягу соціальних інвестицій, покращенню іміджу компаній, зростанню їх привабливості як учасників бізнес середовища. Важливою умовою успішної реалізації соціальної відповідальності на кожному промисловому підприємстві є процес її фінансово-економічного забезпечення, який безпосередньо впливає на можливість реалізації всіх програм та проєктів КСВ.

Перспективи розвитку проєктів соціальної відповідальності в Україні вимагають державних механізмів сприяння системному вдосконаленню соціальної відповідальності бізнесу. При цьому варто враховувати позиції представників бізнесу, які вважають найефективнішими заходами для розширення соціальної відповідальності запровадження податкових пільг для соціально відповідальних підприємств, формулювання та прийняття

національних стратегій розвитку соціальної відповідальності, всебічне інформування та підвищення обізнаності.

На нашу переконливу думку, у подальшому, для ефективного розвитку корпоративної соціальної відповідальності КСВ в Україні необхідно розглянути її на різних рівнях взаємодії, що включають локальний, національний та міжнародний виміри. Кожен рівень передбачає особливі підходи та заходи для залучення бізнесу, держави та суспільства до спільного розвитку соціально відповідальних практик.

Локальний рівень – бізнес має можливість безпосередньо взаємодіяти з громадами та регіонами, в яких веде свою діяльність: бізнес: впровадження програм підтримки місцевих громад, розвиток інфраструктури, створення робочих місць, екологічні ініціативи на місцях; держава: сприяння розвитку місцевих програм КСВ через локальні законодавчі ініціативи, підтримку малого та середнього бізнесу та співпрацю з громадами; суспільство: участь у місцевих проєктах, моніторинг соціальних ініціатив, а також сприяння розвитку діалогу між бізнесом та громадою.

Національний рівень – КСВ набуває ширшого масштабу та стосується національних стратегій сталого розвитку: бізнес: великі компанії можуть впливати на загальнодержавні процеси через впровадження соціально відповідальних програм у сфері охорони здоров'я, освіти, екології та підтримки вразливих груп населення. Особливо важливими є програми соціальної адаптації та допомоги постраждалим від війни; держава: розробка загальнодержавних стратегій КСВ, стимулювання бізнесу через законодавчі ініціативи, зокрема податкові пільги та інші форми підтримки; суспільство: на національному рівні неурядові організації можуть сприяти розробці законодавчих ініціатив, проводити національні кампанії з підвищення обізнаності про важливість КСВ, а також брати участь у спільних проєктах з бізнесом та державою.

Міжнародний рівень – вихід українських компаній на міжнародний рівень відкриває нові можливості для розвитку КСВ згідно з глобальними

стандартами: бізнес: інтеграція до міжнародних ініціатив, таких як Глобальний договір ООН, ISO 26000 та інші стандарти, що визначають практики КСВ; держава: стимулювання експорту соціально відповідальної продукції та підтримка компаній, які дотримуються міжнародних стандартів КСВ, співпраця з міжнародними організаціями для залучення фінансування та експертної підтримки; суспільство: надавати експертну допомогу, сприяти поширенню кращих практик КСВ та брати участь у глобальних проєктах із соціальної відповідальності.

Корпоративний рівень – індивідуальний рівень компаній який визначає власну політику КСВ: бізнес: розробка та реалізація внутрішніх програм КСВ, орієнтованих на працівників, громаду та довкілля, розвиток програм корпоративної етики, забезпечення рівності та інклюзивності, охорони праці та корпоративного волонтерства; держава: Підтримка бізнесу при розробленні КСВ-стратегій через консультації, законодавчі механізми та стимулювання відповідального бізнесу на корпоративному рівні; суспільство: виступає партнерами бізнесу у реалізації КСВ-програм, а також допомагати у розробці відповідних політик та моніторингу їх виконання.

Координація дій на всіх рівнях є ключовою для сталого розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Взаємодія бізнесу, держави та громадянського суспільства дозволить досягти стійких позитивних результатів як для окремих компаній, так і для суспільства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v (дата звернення: 24.01.2025).

2. Opinion – Responsible Business Conduct in Times of War. E-international relations. URL: https://www.e-ir.info/2022/10/22/opinion-responsible-business-conduct-in-times-of-war/ (дата звернення: 10.10.2024).

3. Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? URL: https://budni.robota.ua/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyni (дата звернення: 15.05.2025).

4. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. Том 6 (53). С. 405–416. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4187/3996 (дата звернення: 15.05.2025).

5. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text (дата звернення: 07.05.2025).

6. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. UNDP. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biz… (дата звернення: 10.05.2025).

7. Поглиблена процедура належної обачності щодо прав людини для бізнесу за несприятливих обставин, спричинених конфліктом : посібник. Нью-Йорк: ПРООН, 2022. 62 с. URL:

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/B%2BHR_hHRDD… (дата звернення: 10.05.2025).

8. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту. UNDP. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biz… (дата звернення: 15.05.2025).

9. Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? Budni. URL: https://budni.robota.ua/ru/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyni (дата звернення: 05.05.2025).

10. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. Том 6 (53). С. 405–416. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4187/3996https://fkd.net… (дата звернення: 10.05.2025).

11. Аналіз сучасних тенденцій корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах глобальних викликів. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1132/1084 (дата звернення: 15.05.2025).

12. Який бізнес найчастіше закривався в Україні за час повномасштабної війни? URL: http://surl.li/naejpb (дата звернення: 11.03.2025).

13. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., & Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 6 (53). С. 405–416. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187

14. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння. Економіка України. 2014. № 3. С. 70–82.

15. Марина Саприкіна, Центр «Розвиток КСВ»: «Спостерігаю соціальний феномен – багато людей із бізнесу хочуть підтримувати інших». URL: http://surl.li/bhvaym (дата звернення: 11.03.2025).

16. Будько О.В., Галатов Б.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. **Економіка та управління підприємствами**. 2023. № 1(6). С.49–57.

17. Грицина Л.А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 99–102.

18. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. Business & Society. Vol. 38(3). P. 268–295.

19. Sethi S. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework. California Management Review. 1975. Vol. 17(3). P. 58–64.

20. Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. New York : Harper & Row, 1953. 167 p.

21. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компа нії та суспільства / пер. з англ. Н. Лі. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

22. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine. 1970. 13 September. P. 122–126.

23. Міжнародний стандарт ISO 26000. Настанова по соціальній відповідальності: веб-сайт. URL: https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/%.pdf (дата звернення: 11.03.2025).

24. Стан та потреби бізнесу в умовах повномасштабної війни. Дія.Бізнес : веб-сайт. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/stan-ta-potreby-biznesu-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viiny (дата звернення: 11.03.2025).

25. Центр розвитку КСВ Україна. CSR Ukraine. CSR Ukraine: веб-сайт. URL: https://csr-ukraine.org/ (дата звернення: 11.03.2025).

26. Результати опитування щодо соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни. Factum Group Ukraine. URL: http://surl.li/xeiwom (дата звернення: 11.03.2025).

27. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. European Business Association. URL: http://surl.li/udnrjz (дата звернення: 11.03.2025).

28. Створення цінності компанії під час війни: нові правила КСВ. URL: http://surl.li/vqilmh (дата звернення: 11.03.2025).

29. «Що ви робили під час війни?» Як бізнесу комунікувати про корпоративну соціальну відповідальність. URL: http://surl.li/dmwjht (дата звернення: 11.03.2025).

30. Corruption Perceptions Index – Explore Ukraine’s results 2023. Transparency Interational. URL: https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/ukr (дата звернення: 11.03.2025).

31. Енергетика України у червні 2024 року. Центр Разумкова: веб-сайт. URL: https://razumkov.org.ua/images/2024/07/11/2024-PAKT-12.pdf (дата звернення: 11.03.2025).

32. Зінченко А. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018 / А. Зінченко, М. Саприкіна // Київ: Юстон, 2017. – 52 с. URL: http://csrua.info/csrukraine/wpcontent/uploads/2018/10/CSR_2017_reserch-1.pdf (дата звернення: 12.04.2025).

33. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf / (дата звернення: 28.11.2024).

34. Результати діяльності металургійної галузі України за 9 місяців 2024 р. URL: https://www.ukrmetprom.org/rezultati-diyalnosti-metalurgiynoi-47/ (дата звернення: 28.11.2024).

35. Україна у світовому металургійному виробництві за 9 місяців 2024 р. URL: https://www.ukrmetprom.org/ukraina-u-svitovomu-metalurgiynomu-v-44/ (дата звернення: 28.11.2024).

36. Виробництво та споживання металопрокату в Україні за 9 місяців 2024 р. URL: https://www.ukrmetprom.org/virobnictvo-ta-spozhivannya-metalopro-37/ (дата звернення: 28.11.2024).

37. Безпілотники, далекобійна зброя та натівські снаряди: що виготовляє Україна під час війни. URL: https://24tv.ua/economy/oboronni-pidpriyemstva-ukrayini-pid-chas-viyni-…_n2250745 (дата звернення: 28.11.2024).

38. Україна різко наростила виробництво та експорт соняшникової олії. URL: https://112.ua/ukraina-rizko-narostila-virobnictvo-ta-eksport-sonasniko… (дата звернення: 28.11.2024).

39. В Мінагрополітики обговорили розвиток цукрової галузі. URL: http://ukrsugar.com/uk/post/v-minagropolitiki-obgovorili-rozvitok-cukro… (дата звернення: 28.11.2024).

40. Уряд ввів нульову квоту на експорт цукру до Євросоюзу. URL: https://latifundist.com/novosti/64672-uryad-vviv-nulovu-kvotu-na-ekspor… (дата звернення: 28.11.2024).

41. Аналітична оцінка ситуації у хімічній промисловості України та на внутрішньому товарному ринку хімічної продукції за підсумками січня–вересня 2024 року, «Черкаський НДІТЕХІМ». URL: http://www.niitehim.ck.ua/wp-content/uploads/2024/10/HPU_vyp.3_2024.pdf (дата звернення: 28.11.2024).

42. Олігарх-втікач збудує з корейцями у Рівному «Хімічний індустріальний парк». URL: https://rivnepost.rv.ua/news/oliharkhvtikach-zbudue-z-koreytsyami-u-riv… (дата звернення: 28.11.2024).

43. Аналітична оцінка ситуації у хімічній промисловості України та на внутрішньому товарному ринку хімічної продукції за підсумками січня-вересня 2024 року. ДП «Черкаський НДІТЕХІМ». URL:

http://www.niitehim.ck.ua/wp-content/uploads/2024/10/HPU_vyp.3_2024.pdf (дата звернення: 28.11.2024).

44. Качур П. Цементна галузь: роль у відновленні країни та розвитку економіки України. Prof Build. 2024. № 4(40). С. 2–4. URL: https://ukrcement.com.ua/novini/841-pavlo-kachur-tsementna-haluz-rol-u-… (дата звернення: 28.11.2024).

45. В Україні зменшився попит на будматеріали після значного зростання у 2023 році. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2024/09/10/719133/ (дата звернення: 28.11.2024).

46. Аптечний продаж за підсумками 9 міс 2024 р. URL: https://www.apteka.ua/article/705902 (дата звернення: 28.11.2024).

47. Дослідження текстилю, одягу, шкіри та взуття в умовах повномасштабної війни. URL: https://ukrlegprom.org/ua/news/doslidzhennya-tekstylyu-odyagu-shkiry-ta… (дата звернення: 28.11.2024).

48. Перспективи металургії України у 2025 році. URL: https://gmk.center/ua/posts/perspektyvy-metalurhii-ukrainy-u-2025-rotsi/ (дата звернення: 24.11.2024).

49. Варвус А. І. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу. *Регіональна економіка*. 2024. № 1(111). С. 112–118. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-1-11

50. Bowen H. 1953. Social responsibilities of the businessman / H. Bowen // Harper & Row. — N.Y.

51. Міжнародне керівництво із соціальної відповідальності : ISO 26000:2010. URL: https://www.dqsglobal.com/uk-ua/sertifikujte/iso-26000#:~:text=% (дата звернення: 24.04.2025).

52. Environmental Performance Index (yale.edu). URL: https://epi.yale.edu (дата звернення: 24.04.2025).

53. Index of Economic Freedom (ueff.org). URL: https://www.heritage.org/index/ (дата звернення: 24.04.2025).

54. Corruption Perceptions Index. URL: https://www.transparency.org/ (дата звернення: 24.04.2025).

55. Global Competitiveness Index. URL: https://www.weforum.org/ (дата звернення: 24.04.2025).

56. Індекс сприйняття корупції-2023: Україна покращила свій показник на 3 бали. URL: https://nazk.gov.ua/uk/uk/indeks-spryynyattya-koruptsii-2023-ukraina-pokraschyla-sviy-pokaznyk-na-3-baly/ (дата звернення: 24.04.2025).

57. Луньова, Т. (2022). Оцінка конкурентоспроможності національної економіки України: рейтинговий під хід. Економічний простір, (181), 38–42. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-6

58. КСВ під час війни: Індекс 2023. URL: https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023 (дата звернення: 24.04.2025).

59. Нова пошта. URL: https://novaposhta.ua/ (дата звернення: 24.004.2025).

60. ПрАТ Київстар. URL: https://kyivstar.ua/ (дата звернення: 24.004.2025).

61. EPAM Україна. URL: https://careers.epam.ua/ (дата звернення: 24.004.2025).

62. Infopulse Ukraine. URL: https://www.infopulse.com/ (дата звернення: 24.004.2025).

63. Sense Bank. URL: https://sensebank.ua/ (дата звернення: 24.004.2025).

64. Ганусич В. Аналіз ESG рейтингу компанії. Acta Academiae *Beregsasiensis. Economics*. 2022. Вип. 2. С. 257–265. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2022_2_27 (дата звернення: 24.004.2025).

65. Тивончук О. ESG рейтинги компаній – сутність та особливості формування. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 104–113. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.0.

66. Грищенко О.Ф., Голишева Є.О. Використання *грінвошингу як технології екологізації бізнесу: поняття, детермінанти та драйвери.*

Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. № 46. С. 47–54. DOI: https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-46-6.

67. Офіційний сайт ПрАТ «Запоріжсклофлюс». URL: https://www.steklo-flus.com/ (дата звернення: 23.02.2025).

68. Денис О. Б. Сфери прояву корпоративної соціальної відповідальності бізнесу: зарубіжний досвід і вітчизняна практика. *Вісник Університету банківської справи Національного Банку України*. 2015. № 2(8). С. 36-38.

69. Кирилюк Н. В. Корпоративна соціальна відповідальність: досвід європейських компаній. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С. 107–111.

70. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та су спільства. Пер. з англ. Київ: Стандарт, 2005. 302 с.

71. Олійник О. Р. Міжнародний досвід розвитку соціальної відповідальності та можливість його застосування в Україні. *Інноваційна економіка*. 2015. №4. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=inek_2015_4_7 (дата звернення: 23.03.2025).

72. Про схвалення Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на період до 2030 року Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План від 20.10.2021 № 1363-р.

73. Чубка О. М. Розвиток соціально відповідального бізнесу в Україні. С. 346—354. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57890bb3-205e-4d13-8a11-29e72a458b30/content (дата звернення: 24.03.2025).

74. Кульчицький І.І. (2024). Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: https://doi.org/10.32782/ 2524-0072/2024-69-8

75. Europian Union (2005). Green Paper on corporate social responsibility. URL: https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/green-paper-on-corporate-social-responsibility.html (дата звернення: 23.03.2025).

76. Лучко Г.Й. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 67. URL: https://doi.org/10.32782/ 2524-0072/2024-67-130

77. Малюта Л., Рудан В, Кузь Т. Перспективи реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу України в умовах воєнного стану. *International Interdisciplinary Scientific Journal «Expert».* Vol.1.Is.3, p. 79-91. URL: https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024 v1-i3-006

78. Пушак Я. Я. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті стійкого розвитку підприємств харчової промисловості України. *Український журнал прикладної економіки.* 2018. Т. 3. № 2. С. 134-145.

79. Пушак Я. Я., Завербний А. С. Корпоративна репутація як ключовий вектор підвищення рівня економічної безпеки. *Соціально-правові студії.* 2020. Вип. 2(8). С. 130-136.

80. Kwilinski A., Zaloznova Yu., Trushkina N., Rynkevych N. Organizational and methodological support for Ukrainian coal enterprises marketing activity improvement. E3S Web of Conferences. 2020. Vol. 168. Article 00031. https://doi.org/ 10/1051/e3sconf/202016800031.

81. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. Virtual Economics. 2020. https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1). Vol. 3. No. 1. P. 7-38.

82. Bezpartochna O., Trushkina N., Chernukh D. Influence of digital technologies on the development of the corporate culture of logistics companies. Strategic imperatives of economic systems management in the context of global transformations: scientific monograph / Edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2021. P. 121-137.

83. Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? Budni robota. 2022. URL: https://budni.robota.ua/corporate culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-kompaniy-v-umovah-viyni (дата звернення: 10.03.2025).

84. 15 років впроваджуємо та розвиваємо корпоративну соціальну відповідальність в Україні. CSR Ukraine. 2024. URL: https://csr-ukraine.org/ (дата звернення: 12.03.2025).

85. Дослідження стану бізнесу в Україні (серпень 2024). Advanter Group. 2024. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1cPqob_4OMC9pvR7tyHxyPUj77nAQTL35 (дата звернення: 10.03.2025).

86. Responsible Business Conduct During War in Ukraine Context Assessment Study. Nations Development Programme. 2023. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-report_responsible_business_conduct_during_war_in_ukraine_eng.pdf (дата звернення:12.03.2025).