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 партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу

Здобувач ***студент групи*** 6.0731-пм-з Ступак Іван Вікторович _____

(*шифр групи*) (*прізвище, ім'я, по батькові*) (*підпис*)

Науковий керівник д.н.дер.упр., проф. Ажажа М.А. _____

(*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 Ступак Іван Вікторович
(*шифр групи*) (*прізвище, ім'я, по батькові*)

на тему Формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу
(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 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
(матеріали з теми, що досліджується)

Напрями розкриття теми кваліфікаційної роботи: визначити принципи, завдання та методи формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу; розглянути проблеми, що виникають при формуванні партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу; проаналізувати світовий досвід формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу; провести аналіз формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу; провести діагностування формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу; навести основні напрямки удосконалення формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу; надати пропозиції щодо впровадження сучасних технологій формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу
(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.н.дер.упр., проф. Ажажа М.А.	_____
(*назва розділу*)	(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)	(*підпис*)
Розділ 2	д.н.дер.упр., проф. Ажажа М.А.	_____
(*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	З'ясувати теоретичні засади формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу	**03.02.2022**	**Виконано**
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу	**28.02.2025**	**Виконано**
3	Розкрити методи формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу	**17.03.2025**	**Виконано**
4	Виявити діагностику проблем формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу	**24.03.2025**	**Виконано**
5	Дослідити напрями удосконалення формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу	**14.04.2025**	**Виконано**
6	Запропонувати інструменти удосконалення формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу	**28.04.2025**	**Виконано**
7	Обґрунтувати складові формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу	**05.05.2025**	**Виконано**
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу	**12.05.2025**	**Виконано**

Науковий керівник д.н.дер.упр., проф. Ажажа М.А. _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

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

Ступак Іван Вікторович "___"_____2025 р. _____
(*прізвище, ім'я, по батькові*) (*дата*) (*підпис*)

АНОТАЦІЯ

Ступак Іван Вікторович. Формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу

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

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу. Розглянуто особливості формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків формування партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу.

Ключові слова: партнерські відносини, соціальна відповідальність бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, взаємодія бізнесу і суспільства, соціальне партнерств, корпоративна культура, стратегічне партнерство

ABSTRACT

Stupak Ivan. Formation of the Partnership Relationship in the System of Social Responsibility of Business.

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

The qualification paper explores the theoretical and methodological foundations of forming partnerships within the system of corporate social responsibility. The study examines the specific features of establishing partnerships in the context of corporate social responsibility. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of partnership development in the corporate social responsibility framework.

Keywords: partnership relations, corporate social responsibility, CSR, sustainable development, business-society interaction, social partnership, corporate culture, strategic partnership

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ 11

1.1. Визначення соціальної відповідальності бізнесу 11

1.2. Теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств 17

1.3. Суб’єкти та форми партнерства у реалізації соціально відповідального бізнесу 23

Висновки до першого розділу 33

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ 35

2.1. Формування відносин бізнесу із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності 35

2.2. Сучасний стан партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу в Україні 43

2.3. Напрями розвитку та підвищення ефективності соціального партнерства в Україні 51

Висновки до другого розділу 57

ВИСНОВКИ 59

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 62

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та зростаючих соціальних викликів, бізнес не може існувати ізольовано від потреб суспільства. Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) стає не лише етичним імперативом, а й конкурентною перевагою. Водночас ефективна реалізація СВБ неможлива без побудови партнерських відносин між бізнесом, державою, громадськими організаціями, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами.

Формування таких партнерських відносин дозволяє створити синергію ресурсів, забезпечити сталість соціальних ініціатив та підвищити рівень довіри до бізнесу з боку суспільства. Особливо актуально це в умовах посилення вимог до прозорості, екологічної відповідальності, соціального впливу бізнес-діяльності, сталого розвитку, відновлення довіри та забезпечення стійкості соціально-економічного середовища.

Ефективна реалізація принципів СВБ неможлива без формування якісних партнерських відносин між підприємствами та основними групами стейкхолдерів – державою, місцевими громадами, неурядовими організаціями, освітніми установами, працівниками та споживачами. Саме через партнерство бізнес здатен акумулювати ресурси, зменшувати ризики, досягати синергії у вирішенні соціально значущих проблем та підвищувати свою репутаційну та конкурентну привабливість.

Особливої актуальності тема набуває в умовах післявоєнного відновлення економіки, коли соціальна відповідальність бізнесу не обмежується благодійністю або репутаційним маркетингом, а трансформується у стратегічну функцію управління. У такій ситуації партнерські відносини стають критично важливими для формування інклюзивного, відкритого та соціально орієнтованого бізнес-середовища.

Крім того, в контексті інтеграції України до європейського економічного простору, адаптації до принципів ESG (екологічного,

соціального та управлінського управління), зростає потреба в системному підході до побудови соціального партнерства як частини корпоративної політики та стратегічного планування.

Таким чином, дослідження механізмів формування партнерських відносин у системі соціальної відповідальності бізнесу є надзвичайно актуальним не лише з наукової, а й з практичної точки зору, оскільки дозволяє розробити ефективні моделі співпраці, адаптовані до сучасних викликів та потреб національного й глобального ринку.

Аналіз сучасного стану наукових досліджень свідчить про зростання інтересу до тематики соціального партнерства. Значна увага приділяється теоретико-методологічним аспектам взаємодії бізнесу, держави та громадянського суспільства у сфері соціально-трудових відносин. Цим питанням присвячені наукові розвідки таких дослідників, як О. Акуліна, О. Арсентьєв, Т. Бородіна, О. Василенко, У. Волинець, О. Грішнова, К. Гутуряк, Н. Діденко, В. Духневич, М. Зоммер, І. Кисельов, І. Пащенко, С. Петрачкович, Л. Юзик та інші. Їх наукова діяльність є значущою для формування національної моделі соціального партнерства, зокрема в частині нормативного забезпечення, захисту трудових прав і розвитку партнерських взаємин на різних рівнях.

Водночас, незважаючи на істотний науковий доробок, загальна оцінка сучасного стану системи соціального партнерства в Україні залишається фрагментарною та недостатньо систематизованою. Саме це обумовлює відсутність цілісних підходів до формування ефективних стратегій її розвитку та обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів взаємодії між ключовими стейкхолдерами в контексті соціальної відповідальності бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичне обґрунтування удосконалення інструментів формування партнерських відносин у системі соціальної відповідальності бізнесу..

Об’єктом дослідження є система соціальної відповідальності бізнесу в

сучасних умовах господарювання..

Метою роботи є вивчення теоретичних основ формування партнерських відносин у контексті реалізації соціальної відповідальності бізнесу та розробити підходи до підвищення їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– визначити поняття соціальної відповідальності бізнесу;

– розглянути теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств;

– проаналізувати суб’єкти та форми партнерства у реалізації соціально відповідального бізнесу;

– провести аналіз формування відносин бізнесу із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності;

– провести діагностування сучасного стану партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу в Україні;

– розглянути напрями розвитку та підвищення ефективності соціального партнерства в Україні .

Методологічною основою формування партнерських відносин у системі соціальної відповідальності бізнесу є системний підхід, що інтегрує сучасні інструменти стратегічного управління, соціального партнерства та корпоративної взаємодії. Такий підхід забезпечує досягнення як довгострокових цілей сталого розвитку підприємства, так і вирішення оперативних завдань у контексті відновлення економіки та трансформації соціально-економічного середовища.

Застосування синергетичного підходу дозволяє розглядати бізнес як відкриту, динамічну систему, де партнерські відносини з державою, громадськими організаціями, місцевими громадами та іншими стейкхолдерами спричиняють виникнення нових соціальних та економічних ефектів. Така взаємодія формує додаткові цінності, посилює довіру до бізнесу та стимулює самоорганізацію й адаптацію бізнес-процесів до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Компаративний метод дає змогу здійснювати порівняльний аналіз моделей партнерства в системі соціальної відповідальності бізнесу, як у межах окремих підприємств, так і між різними секторами економіки – у довоєнний, воєнний та післявоєнний періоди. Це дозволяє виявити найефективніші форми партнерської взаємодії, оцінити їхній вплив на формування позитивного соціального іміджу компанії, зміцнення її позицій на ринку та підвищення соціального капіталу.

Функціональний підхід спрямований на дослідження ефективності управління основними функціями (планування, організація, мотивація, контроль) у процесі реалізації соціально відповідальних партнерств. Його застосування дозволяє інтегрувати ці функції у єдину систему соціального управління, орієнтовану на результативну взаємодію із зацікавленими сторонами, розвиток корпоративної культури та реалізацію цілей соціального партнерства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці системного методологічного підходу до формування партнерських відносин у системі соціальної відповідальності бізнесу в умовах післявоєнного відновлення, з урахуванням сучасних викликів, трансформаційних процесів та потреб сталого розвитку. Запропоновано моделі адаптації партнерських стратегій до нових соціально-економічних реалій.

Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні ефективних механізмів впровадження адаптивних управлінських підходів, що сприяють розвитку соціального партнерства, посиленню конкурентоспроможності підприємств, забезпеченню їх стійкості та формуванню довготривалих, ціннісно-орієнтованих взаємин з усіма стейкхолдерами у поствоєнному контексті.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Визначення соціальної відповідальності бізнесу

У сучасних умовах господарювання як вітчизняні, так і зарубіжні підприємства дедалі більше усвідомлюють, що забезпечення конкурентоспроможності та досягнення високих фінансових результатів залежить не лише від традиційних економічних показників. Значну роль у цьому процесі починають відігравати неекономічні чинники, зокрема рівень соціального захисту працівників, впровадження систем контролю якості, використання екологічно безпечних і енергоощадних технологій. У зв’язку з цим соціальна відповідальність бізнесу поступово трансформується у загальновизнану глобальну бізнес-концепцію, що визначає новітні стандарти підприємницької діяльності.

В Україні культура соціальної відповідальності лише починає формуватися, але її значення стрімко зростає у зв’язку з необхідністю підвищення репутації національного бізнесу на міжнародній арені. Активне впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є надзвичайно актуальним у контексті поступової інтеграції України в глобальні економічні та соціальні процеси. Залучення до міжнародних ринків та участь у транснаціональних партнерських ініціативах вимагає від українських компаній не лише економічної ефективності, а й соціальної відповідальності, яка стає інструментом формування довіри, зміцнення іміджу та забезпечення довготривалого розвитку.

Світовий досвід свідчить, що культура соціальної відповідальності

бізнесу почала активно формуватись ще у 1960-х роках, і впродовж останніх десятиліть вона динамічно розвивалася, охоплюючи спочатку великі корпорації, а згодом і малий та середній бізнес. Сьогодні КСВ є одним із ключових чинників розвитку підприємства, формування його позитивного іміджу, підвищення лояльності споживачів, партнерів і суспільства в цілому. У довгостроковій перспективі підприємства, які послідовно впроваджують соціально відповідальні практики, отримують не лише репутаційні дивіденди, а й реальні конкурентні переваги, що сприяє стабільному економічному зростанню та діловій стійкості.

Зростання довіри до компанії з боку стейкхолдерів – працівників, клієнтів, партнерів, державних органів та громадськості – безпосередньо впливає на її фінансові показники, зміцнення ринкових позицій та загальну успішність. У цьому контексті соціальна відповідальність виступає не лише як інструмент корпоративної етики, а й як дієвий механізм вирішення актуальних суспільних проблем і водночас засіб розвитку самого бізнесу.

Найуспішніші світові компанії використовують концепцію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для досягнення балансу між комерційними інтересами та суспільною користю. Вони розглядають соціальну відповідальність як стратегічний напрям, що забезпечує не тільки стабільний прибуток, а й сталий розвиток у широкому розумінні – економічному, соціальному та екологічному. У цьому контексті формування партнерських відносин із зацікавленими сторонами є важливою складовою реалізації соціально відповідальної моделі бізнесу, що відкриває нові можливості для співпраці, інновацій та ефективного управління соціальним капіталом.

Звертаючись до теоретичних основ формування партнерських відносин у системі соціальної відповідальності бізнесу, варто зазначити, що в численних концептуальних підходах до цієї тематики термін «соціальна відповідальність» часто ототожнювався або замінювався іншими близькими за змістом поняттями. Серед них найпоширенішими є «соціальна

відповідальність бізнесу» (СВБ), «корпоративна соціальна діяльність», «етика бізнесу» тощо. Для кращого розуміння сутнісного змісту соціальної відповідальності доцільно проаналізувати її визначення, представлені в різних наукових та нормативно-аналітичних джерелах.

Так, класичне трактування корпоративної соціальної відповідальності подає відомий маркетолог Ф. Котлер. Він визначає СВБ як «добровільне зобов'язання компанії діяти в інтересах суспільного добробуту шляхом впровадження відповідних принципів ведення бізнесу та виділення ресурсів на соціальні ініціативи». Це підкреслює важливість усвідомленого вибору бізнесу на користь суспільства в межах своєї стратегії та операційної діяльності.

У програмних документах Європейського Союзу соціальна відповідальність розглядається як ефективний інструмент формування більш згуртованого суспільства і ключ до переходу до сталої економіки. При цьому наголошується, що СВБ охоплює низку базових напрямів, зокрема: дотримання прав людини, виконання вимог національного та міжнародного законодавства, ділову й корпоративну етику, екологічну безпеку, прозору звітність, взаємодію зі стейкхолдерами та відповідність міжнародним стандартам поведінки.

Формування соціально відповідального бізнес-середовища тісно пов'язане з активізацією суспільної уваги до соціальних проблем, зокрема завдяки впливовим особистостям та медіа. Із 2020 року відбулася докорінна трансформація у сприйнятті ролі бізнесу в соціальних процесах. Події, пов'язані з пандемією COVID-19, а також зростання впливу соціальних мереж, посилили вимоги суспільства до відкритої позиції компаній щодо актуальних проблем. У нових умовах соціальна відповідальність стала важливим елементом формування репутації, конкурентоспроможності та довіри до бізнесу – як на національному, так і на глобальному рівнях.

Зокрема, приклади залучення великих компаній до боротьби з пандемією – такі як постачання масок, антисептиків для населення, або

інвестиції фармацевтичних корпорацій у розробку вакцин – стали яскравим проявом корпоративної соціальної відповідальності. У таких випадках соціально орієнтоване партнерство між бізнесом, громадським сектором і державою демонструє свою ефективність як інструмент реагування на суспільні виклики.

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу в контексті партнерських відносин набуває нового, стратегічного значення. Вона перетворюється на дієву платформу співпраці між усіма зацікавленими сторонами задля досягнення спільного соціального ефекту та забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності й глобальних трансформацій.

В Україні процес становлення соціальної відповідальності бізнесу перебуває на початковому етапі розвитку. Переважна більшість вітчизняних підприємств зосереджує свою увагу на взаємодії з найближчим колом стейкхолдерів, серед яких – власники, держава та персонал. Водночас, однією з найбільш характерних особливостей реалізації принципів СВБ в українському бізнес-середовищі залишається домінування форм благодійної допомоги та спонсорства, які й досі сприймаються як основні індикатори соціальної відповідальності компаній.

Разом із тим, соціальна відповідальність бізнесу має значні переваги як для самих підприємств, так і для суспільства в цілому. Для чіткого усвідомлення причин, що обґрунтовують доцільність впровадження СВБ в українських реаліях, були виокремлені п’ять ключових переваг для кожної зі сторін, що проілюстровано у таблиці 1.1.

Упровадження СВБ є вигідним як для самих компаній, так і для суспільства загалом, оскільки воно створює основу для взаємної відповідальності, стабільного розвитку та формування партнерських відносин.

Таблиця 1.1 – Аналіз переваг, що отримують підприємства та суспільство внаслідок запровадження соціальної відповідальності бізнесу (СВБ)

Переваги	Для підприємств	Для суспільства
1. Підвищення репутації та іміджу	Зростає довіра з боку клієнтів, партнерів та інвесторів.	Формується позитивне ставлення до бізнесу як до відповідального учасника суспільних процесів.
2. Зміцнення партнерських зв'язків	Покращується взаємодія з державними органами, громадами, НУО та іншими стейкхолдерами.	Посилюється соціальна згуртованість і взаємна підтримка між бізнесом і громадою.
3. Підвищення конкурентоспроможності	СВБ стає додатковим фактором ринкової переваги, особливо на міжнародних ринках.	Виробники орієнтуються на соціальні та екологічні потреби споживачів.
4. Залучення та утримання персоналу	Покращуються умови праці, формується лояльність і мотивація працівників.	Зростає рівень соціального захисту, безпеки та задоволеності населення.
5. Оптимізація витрат і ризиків	Знижується ризик конфліктів, штрафів, репутаційних втрат; економія за рахунок енергозбереження тощо.	Зменшується екологічне та соціальне навантаження, покращується якість життя.
6. Інноваційний розвиток	Активується впровадження нових екологічних, етичних і соціальних рішень у виробництво та управління.	Громада отримує доступ до новітніх рішень, технологій, послуг, орієнтованих на сталий розвиток.
7. Відкритість та прозорість	Формується нефінансова звітність, що підвищує довіру з боку інвесторів і стейкхолдерів.	Суспільство отримує більше інформації про діяльність компаній, що стимулює контроль та участь.

Вагомим орієнтиром у формуванні ефективної системи СВБ для України слугує європейська модель «компанії учасників» (stakeholders' company), що ґрунтується на принципах рівноправної та довготривалої співпраці з широким колом зацікавлених сторін – від місцевих громад до галузевих організацій та інституцій, що представляють важливі суспільні інтереси. Особливістю цієї моделі є прагнення до задоволення виявлених суспільних потреб із урахуванням можливостей, які відкриває інноваційно орієнтована національна економіка.

Інновації в рамках європейської практики впроваджуються не лише у

виробничі процеси, але й у трудові відносини, взаємодію з природним середовищем та соціальними партнерами. Такий підхід поступово стає невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку бізнесу. Найбільш активно європейську модель соціальної відповідальності впроваджують компанії, що працюють у галузях, зорієнтованих безпосередньо на кінцевого споживача – це, передусім, підприємства харчової, фармацевтичної промисловості та роздрібної торгівлі.

Аналізуючи досвід країн ЄС на національному рівні, можна виділити низку спільних ознак, характерних для соціально відповідального підходу європейських компаній. Зокрема, помітною є тенденція до колективної (солідарної) відповідальності, а також висока роль держави у стимулюванні та регулюванні сфери СВБ. У європейських країнах державне втручання в цю сферу традиційно є більш активним, ніж у більшості інших розвинених регіонів світу. Незважаючи на це, саме європейські компанії виступають лідерами у впровадженні комплексних підходів до СВБ.

До найбільш поширених сфер реалізації соціальної відповідальності в країнах ЄС належать питання зайнятості, освіти та охорони здоров'я. Водночас європейську модель СВБ характеризують кілька ключових рис, які визначають її сутність. Серед них: активна участь урядових структур у розвитку соціально відповідального бізнесу, наявність розвиненої системи підготовки та перепідготовки персоналу, підвищена зацікавленість засобів масової інформації в тематиці СВБ, а також прозорість і відкритість нефінансової звітності підприємств щодо соціальних ініціатив.

Таким чином, імплементація європейського досвіду у національну практику соціальної відповідальності бізнесу вимагає не лише запозичення окремих інструментів, а й побудови ефективної партнерської взаємодії між бізнесом, державою, громадянським суспільством та іншими стейкхолдерами. Це дозволить забезпечити не лише соціальну стабільність, а й сприятиме сталому розвитку підприємств в умовах нових економічних викликів.

1.2. Теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби соціальна орієнтація бізнесу набуває стратегічного значення, виступаючи визначальним чинником зміцнення конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національної економіки загалом. Взаємопереплетіння інтересів суб'єктів господарювання, найманих працівників, інвесторів та держави відбувається не лише в межах національного ринку, а й у межах глобального економічного простору. Це формує підґрунтя для досягнення балансу між економічною результативністю та соціальною ефективністю діяльності компаній.

Актуальність проблеми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) зумовлюється, насамперед, високим рівнем економічного розвитку провідних держав світу, який забезпечує відповідні умови для підтримання сучасних стандартів добробуту населення. Крім того, значущість КСВ посилюється у зв'язку з ростом ролі нематеріальних чинників економічного зростання, зокрема інвестицій у людський капітал, що є ключовим ресурсом інноваційного розвитку. Такий розвиток базується на потенціалі інтелекту, освіченості, творчого потенціалу працівників і потребує формування відповідного соціального середовища.

Зростання уваги до соціального аспекту діяльності бізнесу в Україні значною мірою пояснюється трансформацією уявлень про соціальну політику держави. Зокрема, відбувається поступове розширення кола суб'єктів соціальної політики за рахунок підприємницького сектору, паралельно зі зменшенням прямого втручання держави у вирішення широкого спектра соціально-економічних проблем.

У широкому розумінні корпоративна соціальна відповідальність

розглядається як добровільна ініціатива бізнес-структур, спрямована на сталий розвиток суспільства у соціальній, економічній та екологічній площинах. Зазвичай така діяльність виходить за межі основного виробничого профілю компаній, не обмежується вимогами законодавства та базується на дотриманні етичних норм, прийнятих у суспільстві. КСВ охоплює відповідальність підприємств перед усіма ключовими стейкхолдерами: працівниками, діловими партнерами, місцевими громадами та населенням загалом.

Найвищим рівнем прояву соціальної відповідальності бізнесу є його активне включення у систему соціального партнерства. Це передбачає переосмислення розподілу соціальної відповідальності між бізнесом, державними структурами та суспільством, а також створення ефективних механізмів громадського контролю за виконанням державних соціальних зобов’язань.

Корпоративна соціальна відповідальність у такому контексті постає як відповідальність осіб, що приймають управлінські рішення в межах компанії, перед усіма тими, на кого ці рішення мають прямий або опосередкований вплив. Соціальна відповідальність організації полягає у врахуванні наслідків власної діяльності для суспільства та довкілля. Її реалізація повинна відбуватись шляхом прозорої, етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, збереженню здоров’я населення, підвищенню рівня добробуту, враховує інтереси зацікавлених сторін, не суперечить чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, а також є складовою корпоративної культури, що інтегрується в усі аспекти діяльності підприємства.

Соціальна відповідальність підприємств умовно поділяється на дві основні складові: внутрішню та зовнішню. Окрім них, окрему позицію у структурі соціальної відповідальності займає такий важливий індикатор, як своєчасна та повна сплата податків і внесків на соціальне страхування, що, хоча й не належить безпосередньо до вказаних двох груп, має суттєвий вплив на соціально-економічну стабільність держави.

Внутрішня соціальна відповідальність охоплює ділові практики підприємств, спрямовані на забезпечення сталого розвитку власного персоналу, охорону здоров'я працівників, створення безпечних умов праці, а також на впровадження соціально орієнтованих заходів у процесі реструктуризації. Ця сфера тісно пов'язана з корпоративною культурою, політикою управління персоналом і дотриманням стандартів соціального захисту.

Зовнішня соціальна відповідальність зазвичай не врегульовується безпосередньо законодавчими актами і формується переважно на основі суспільних традицій, етичних норм та добровільних ініціатив суб'єктів господарювання. Вона включає в себе такі напрями, як: екологічна діяльність та заходи з ресурсозбереження, сприяння розвитку місцевих територіальних громад, етична ділова поведінка, участь у подоланні наслідків надзвичайних ситуацій (наприклад, допомога постраждалим від стихійного лиха), забезпечення якості продукції, благодійна діяльність, реалізація профорієнтаційних програм для молоді, підтримка наукових досліджень та інноваційної діяльності тощо.

Основними інструментами реалізації соціально відповідальної політики підприємства виступають соціальні програми та соціальний пакет. До типів соціальних програм належать:

- внутрішні (власні) програми підприємства;
- програми, що реалізуються у партнерстві з органами державної влади;
- проєкти у співпраці з некомерційними та громадськими організаціями, профспілковими об'єднаннями;
- ініціативи в межах інформаційного партнерства зі засобами масової інформації.

Соціальний пакет – це сукупність фінансових, матеріальних і нематеріальних вигод, які працівник отримує від підприємства з метою підвищення його добробуту. До складу соціального пакета входять соціальні пільги та соціальні виплати, які забезпечують додаткову мотивацію

персоналу та сприяють підвищенню рівня його соціальної захищеності.

У сучасних умовах значна кількість українських підприємств уже інтегрували принципи соціальної відповідальності у свою виробничо-господарську діяльність. Проте слід зазначити, що окремі компанії впроваджують соціальні ініціативи виключно з міркувань власної вигоди, ігноруючи інтереси широкого кола стейкхолдерів. У той же час існує чимало прикладів підприємств, які усвідомлюють стратегічну важливість системної соціальної політики як елементу сталого розвитку.

Суттєвим чинником подальшого розвитку корпоративної соціальної відповідальності є рівень обізнаності суб'єктів господарювання з її принципами та перевагами. До ключових принципів, які лежать в основі ефективного функціонування підприємств у рамках КСВ, належать: відкритість, добровільність, комплексний підхід, системність, соціальна значущість, недопущення конфліктів, сталість реалізації, а також різноманітність форм, методів і напрямів здійснення соціально відповідальної політики.

Підприємства, що функціонують на основі принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), нерідко стикаються з низкою суттєвих труднощів. По-перше, запровадження КСВ потребує від управлінського персоналу значних витрат часу та ресурсів, що призводить до необхідності відволікання від вирішення першочергових операційних завдань. По-друге, практичний досвід свідчить про те, що отримати миттєві або очевидні результати від реалізації політики КСВ практично неможливо – для досягнення стійкого та якісного ефекту, як правило, необхідно не менше п'яти років послідовної роботи.

Оскільки бізнес є невід'ємною частиною суспільства та не може функціонувати ізольовано від соціального середовища, підприємницьке середовище має усвідомити, що соціальна відповідальність не є виключним або винятковим явищем, зумовленим лише специфічними умовами, а виступає закономірною нормою, що випливає з природи великомасштабної

господарської діяльності.

У вітчизняній практиці реалізація соціальної відповідальності найчастіше носить формалізований характер: переважна більшість соціальних аспектів закріплюється у положеннях трудових угод, укладених між адміністрацією підприємств та профспілковими організаціями. У якості ключових соціальних пріоритетів компанії зазвичай визначають підтримку освітніх програм, допомогу пенсіонерам та забезпечення соціального захисту дітей працівників.

Водночас спостерігається позитивна динаміка поширення принципів корпоративного управління: все більше українських компаній розробляють і впроваджують корпоративні кодекси, а також публікують звіти щодо реалізації соціальних ініціатив. Найбільш активними суб'єктами у сфері КСВ виступають представництва міжнародних компаній, які адаптують до українського контексту сучасні глобальні стандарти і практики, а також великі й малі національні підприємства, що модернізують свою діяльність на основі концепцій Загального управління якістю (TQM).

Соціально відповідальні компанії мають конкурентну перевагу в контексті залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Крім того, така практика сприяє зростанню довіри з боку інвесторів, створює передумови для отримання довгострокових інвестицій та забезпечує сталі партнерські відносини з бізнес-структурами, громадськими об'єднаннями, органами державної влади. Це, у свою чергу, дозволяє виробляти спільні стратегічні підходи до впровадження КСВ на системному рівні.

До основних переваг запровадження корпоративної соціальної відповідальності слід віднести:

1. Покращення фінансових результатів діяльності підприємства. Дослідження, проведені у різних країнах, демонструють наявність прямої кореляції між якістю реалізації політики КСВ та зростанням фінансових показників компаній.

2. Підвищення корпоративної репутації та зміцнення іміджу. Високий

рівень соціальної відповідальності сприяє формуванню позитивного сприйняття підприємства з боку суспільства, партнерів і споживачів.

3. Зростання обсягів продажу та підвищення лояльності споживачів. Один із прикладів ефективного поєднання соціальної місії з економічними цілями – використання механізму «благодійного маркетингу», орієнтованого на вирішення соціально значущих проблем.

4. Зменшення плинності кадрів і підвищення рівня залученості персоналу. Згідно з опитуваннями, більшість випускників програм MBA (Master of Business Administration) надають перевагу роботодавцям, що активно впроваджують соціальні проєкти та відповідально ставляться до питань сталого розвитку.

5. Зниження регуляторного тиску. Відкритість і прозорість у комунікації компанії з громадськістю щодо екологічних питань, політики щодо працівників і співпраці з постачальниками, значною мірою сприяє зменшенню інтересу з боку контролюючих органів. Компанії, які систематично публікують інформацію про свої соціальні ініціативи, мають кращі позиції у взаємодії з державними структурами.

Ефективне формування соціально відповідальної моделі поведінки в підприємницькому середовищі можливе лише за умов цілеспрямованої підтримки з боку держави. Активна участь органів влади у вирішенні соціальних проблем, а також сприяння розвитку інститутів громадянського суспільства є необхідною передумовою для успішного поширення стандартів КСВ у національному масштабі.

Отже, трансформація мотиваційних засад здійснення благодійної діяльності вітчизняними підприємствами свідчить про домінування прагматичних установок над альтруїстичними спонуканнями. Така тенденція повністю відповідає загальносвітовим процесам, що спостерігаються у сучасному глобалізованому бізнес-середовищі. Впродовж останніх років в українському корпоративному секторі відбуваються поступові еволюційні зміни, які стосуються концептуальних підходів до реалізації корпоративних

благодійних ініціатив. Якщо раніше в основі благодійної діяльності переважали морально-етичні міркування та особиста мотивація власників, то нині ці мотиви відійшли на другий план. Натомість акцент зміщено на досягнення прикладних цілей, зокрема на формування та підтримку позитивного іміджу компаній у суспільстві.

Наслідком цього стало систематизування благодійної активності підприємств, що проявляється, зокрема, в делегуванні функцій управління благодійними процесами окремим структурним підрозділам. Ці підрозділи займаються інтеграцією благодійної діяльності в загальну корпоративну стратегію, забезпечуючи її узгодженість з іншими напрямами соціально відповідальної політики. Такий підхід сприяв посиленню контролю за цільовим використанням ресурсів, що спрямовуються на реалізацію соціально значущих ініціатив.

Переважна більшість великих українських компаній вже трактують власну благодійну діяльність як невід’ємний елемент стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Представники цих компаній розглядають свою участь у розв’язанні актуальних соціальних проблем місцевих громад та суспільства загалом не лише як прояв доброчинності, а як цілеспрямовану й стратегічно обґрунтовану складову політики соціального партнерства та відповідального бізнесу.

1.3. Суб’єкти та форми партнерства у реалізації соціально відповідального бізнесу

У контексті соціально відповідального бізнесу (СВБ) партнерство виступає ключовим механізмом досягнення сталого соціально-економічного розвитку, оскільки дозволяє об'єднувати ресурси, компетенції та зусилля різних сторін для вирішення актуальних суспільних проблем. Успішна

реалізація соціальної відповідальності вимагає взаємодії широкого кола суб’єктів, кожен із яких виконує власну роль у формуванні стійкої системи соціального партнерства.

Партнерські відносини відіграють ключову роль у реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у сучасних умовах, оскільки забезпечують ефективну інтеграцію соціальних, економічних та екологічних інтересів бізнесу й суспільства. В умовах глобалізації, посилення соціальних запитів суспільства та динамічних викликів сучасного світу (екологічні кризи, соціальна нерівність, демографічні зміни, технологічні трансформації), підприємства усвідомлюють необхідність виходу за межі традиційних бізнес-моделей і активної співпраці з різними групами стейкхолдерів.

По-перше, партнерські відносини сприяють розширенню можливостей бізнесу у вирішенні соціальних проблем, дозволяючи об’єднувати фінансові, інтелектуальні, організаційні та комунікаційні ресурси різних суб’єктів – державних структур, громадських організацій, місцевих громад, міжнародних інституцій. Така синергія підвищує ефективність соціальних програм і забезпечує їх сталість.

По-друге, партнерства дозволяють бізнесу досягати більшої легітимності у суспільстві, оскільки залучення незалежних учасників, зокрема НУО чи громадських ініціатив, підвищує довіру до компаній, знижує соціальні ризики та запобігає конфліктам з місцевими громадами або іншими зацікавленими сторонами.

По-третє, взаємодія у форматі партнерства допомагає компаніям адаптувати КСВ-стратегії до локальних потреб, враховуючи специфіку регіону, культури, соціально-економічного контексту. Це забезпечує більшу релевантність та адресність соціальних ініціатив.

По-четверте, партнерські відносини стимулюють інноваційність у сфері КСВ, відкриваючи доступ до нових підходів, технологій і практик сталого розвитку. Співпраця з науковими установами, стартапами,

галузевими асоціаціями сприяє появі креативних рішень, зокрема у сферах зеленої економіки, енергозбереження, інклюзивності.

По-п’яте, участь у партнерських проєктах дозволяє бізнесу формувати довгострокову репутацію соціально відповідального суб’єкта, що позитивно впливає на конкурентоспроможність, привабливість для інвесторів, лояльність споживачів і працівників. Це набуває особливого значення в сучасних умовах, коли репутаційний капітал стає одним із ключових нематеріальних активів компанії.

Важливо зазначити, що партнерські відносини сприяють також розвитку загальної культури соціальної відповідальності у суспільстві, формують довіру між бізнесом і громадянами, сприяють досягненню Цілей сталого розвитку ООН. Таким чином, партнерство є не лише інструментом реалізації КСВ, а й стратегічною платформою для створення соціальної цінності та досягнення балансу інтересів бізнесу й суспільства в умовах сталого розвитку.

Отже, ефективна реалізація (СВБ) можлива лише за умов комплексного партнерства різних суб’єктів, кожен з яких виконує унікальну роль у створенні сприятливого соціального середовища та забезпеченні сталого розвитку. Теоретичне підґрунтя партнерства у сфері СВБ ґрунтується на концепції багатосторонньої взаємодії зацікавлених сторін (stakeholders theory), відповідно до якої суб’єктами соціальної відповідальності є не лише власники бізнесу, а й ширший спектр учасників соціально-економічного процесу.

До основних суб’єктів партнерства у реалізації СВБ належать:

1. Бізнес-структури (приватні підприємства (малі, середні та великі, компанії, транснаціональні корпорації, підприємства різних форм власності, галузеві асоціації та бізнес-об'єднання), які є ініціаторами та основними виконавцями заходів соціальної відповідальності. Їх роль полягає у впровадженні корпоративних політик соціальної відповідальності, формуванні прозорих відносин із працівниками, забезпеченні сталих практик

екологічного менеджменту та участі у соціальних проєктах місцевих громад.

2. Органи державного управління та місцевого самоврядування (Кабінет Міністрів України, міністерства, служби та агентства, обласні, міські та селищні ради). Її функція полягає у створенні нормативно-правового середовища, що регулює, стимулює та контролює розвиток СВБ шляхом законодавчих ініціатив, податкових стимулів, інформаційної підтримки та партнерських програм. Держава також відіграє регуляторну роль, здійснюючи моніторинг виконання соціальних зобов'язань бізнесу.

3. Інститути громадянського суспільства: благодійні фонди, громадські організації, волонтерські об'єднання, профспілкові об'єднання, асоціації споживачів, аналітичні центри, неурядові організації (НУО). Вони виконують роль посередників між бізнесом і суспільством, забезпечуючи зворотній зв'язок, реалізуючи соціальні проєкти, контролюючи дотримання етичних стандартів бізнесом. Вони забезпечують моніторинг, контроль, а також комунікацію між бізнесом, владою та громадянами, просувають соціальні ініціативи й залучають громади до активної участі.

4. Освітні та наукові установи (університети, дослідницькі інститути, наукові платформи), що відіграють значущу роль у формуванні компетенцій у сфері СВБ, експертної підтримки, розробці аналітичних та методологічних підходів, просуванні етичної культури підприємництва, навчання кадрів у сфері СВБ та підвищення кваліфікації персоналу.

5. Споживачі та місцеві громади (жителі територій), які через механізми зворотного зв'язку, споживчий вибір та участь у соціальних ініціативах впливають на формування соціальної політики бізнесу. Очікування та запити громадянського суспільства сприяють розвитку соціально орієнтованих практик компаній. Громада може бути не лише об'єктом підтримки, а й активним учасником у формуванні соціальних програм і контролі за їх реалізацією.

6. Фінансові установи та інвестори, які все частіше запроваджують принципи ESG (Environmental, Social, Governance), орієнтуючи фінансові

потоки на підтримку соціально відповідальних компаній, сприяють розвитку зеленого фінансування та інвестицій у сталий розвиток.

Таблиця 1.2 – Аналіз основних суб'єктів партнерства у реалізації соціально відповідального бізнесу

Суб'єкти партнерства	Основна роль у СВБ	Приклади форм партнерства та проєктів
Бізнес-структури	Ініціювання та реалізація КСВ програм; вплив на стале економічне зростання	Програми енергоефективності, благодійні фонди, підтримка освіти, соціальні пакети для працівників
Держава та органи місцевого самоврядування	Формування регуляторного середовища, стимулювання СВБ через податкові пільги, гранти	Спільні соціальні проєкти з бізнесом, публічні-приватні партнерства, місцеві програми розвитку
Громадські організації (НГО)	Захист суспільних інтересів, контроль за етичною поведінкою бізнесу, участь у соціальних програмах	Спільні благодійні заходи, екологічні ініціативи, допомога вразливим групам
Освітні та наукові установи	Дослідження, навчання, підготовка кадрів для СВБ, розробка стандартів	Програми стажування, дуальна освіта, спільні дослідження з компаніями
Споживачі та місцеві громади	Громадський контроль, зворотний зв'язок, участь у корпоративних ініціативах	Громадські слухання, соціальні опитування, волонтерські проєкти
Інвестори та фінансові інститути	Стимулювання впровадження стандартів КСВ та ESG, підтримка сталих бізнес-проєктів	Інвестування в соціальні проєкти, кредити на зелені ініціативи, облігації сталого розвитку

Аналітичний огляд підтверджує, що модель партнерства в СВБ базується на горизонтальній взаємодії, коли всі суб'єкти не лише виконують власні функції, але й вступають у конструктивний діалог, формуючи єдиний соціальний простір відповідальності. Взаємодія підприємств із іншими суб'єктами СВБ забезпечує досягнення суспільного компромісу між економічною вигодою, екологічною безпекою та соціальною стабільністю.

Отже, суб'єкти партнерства у реалізації соціально відповідального бізнесу утворюють інтегровану систему, де поєднання зусиль приватного сектору, держави, громадянського суспільства, наукових кіл та громадян сприяє формуванню інклюзивного соціально-економічного розвитку та підвищенню якості життя населення.

Соціально відповідальний бізнес (СВБ) функціонує як важливий елемент сталого розвитку суспільства, який передбачає активну взаємодію підприємств із різними зацікавленими сторонами. У контексті сучасних викликів зростає роль партнерства як ефективного інструменту реалізації соціально відповідальних практик. Форми партнерства в межах СВБ формуються на основі добровільних зобов'язань бізнесу щодо сприяння вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства у взаємодії з іншими суб'єктами соціальної сфери.

З теоретичної точки зору партнерство у сфері СВБ можна класифікувати за кількома ознаками:

1. За кількістю сторін взаємодії:

– двостороннє партнерство – взаємодія між двома суб'єктами (наприклад, бізнес і місцева громада або бізнес і орган державної влади);

– багатостороннє (мультистейкхолдерне) партнерство – співпраця декількох суб'єктів: бізнесу, державних структур, громадських організацій, освітніх закладів, міжнародних організацій.

2. За рівнем взаємодії:

– локальне партнерство – співпраця на рівні місцевих громад для вирішення регіональних соціальних потреб (наприклад, підтримка місцевих шкіл, лікарень, екологічних ініціатив);

– національне партнерство – кооперація на рівні країни, що включає участь великих корпорацій, уряду, нго для реалізації загальнонаціональних соціальних програм;

– міжнародне партнерство – співпраця компаній із міжнародними організаціями та фондами у реалізації глобальних цілей сталого розвитку.

3. За змістовним наповненням:

– комерційно-соціальне партнерство – коли бізнес поєднує отримання прибутку з реалізацією соціальних цілей, наприклад, через благодійний маркетинг;

– некомерційне партнерство – суто благодійна діяльність бізнесу у

співпраці з громадськими організаціями чи державою без прагнення отримати економічні вигоди;

– інвестиційне соціальне партнерство – залучення коштів у довгострокові проєкти соціального розвитку, зокрема через імплементацію принципів ESG (Environmental, Social, Governance).

4. За характером участі:

– пряме партнерство – безпосереднє залучення компанії до соціальних програм (наприклад, корпоративні волонтерські програми);

– опосередковане партнерство – участь бізнесу через спонсорування або надання грантів спеціалізованим організаціям, які реалізують соціальні ініціативи.

5. За напрямками соціальної відповідальності:

– екологічне партнерство (наприклад, спільні програми з охорони довкілля);

– соціальне партнерство (розвиток громад, підтримка освіти, медицини);

– етичне партнерство (підтримка доброчесності бізнес-практик);

– партнерство у сфері прав людини (підтримка гендерної рівності, боротьба з дискримінацією).

Аналітичний підхід до розгляду форм партнерства показує, що найефективнішими є багатосторонні партнерські моделі, які забезпечують:

– синергію ресурсів бізнесу, держави та громадського сектору;

– довгострокову стійкість соціальних проєктів;

– підвищення довіри суспільства до бізнесу;

– зменшення соціальних ризиків для компаній.

Прикладом ефективного багатостороннього партнерства в Україні є платформи «Бізнес за сталий розвиток», «Український пакт заради молоді», спільні ініціативи бізнесу і ООН, а також реалізація корпоративних благодійних програм із залученням громадських організацій (наприклад, «Карітас»).

Отже, форми партнерства в системі СВБ є ключовим механізмом для забезпечення гармонізації економічних інтересів бізнесу з суспільними потребами. Оптимальне поєднання форм партнерства забезпечує стабільність соціально-економічного розвитку та формує позитивний імідж компаній у суспільстві.

Форми партнерства у реалізації СВБ відрізняються за типами учасників, рівнем взаємодії, сферами впливу та кінцевими цілями. Для системного представлення основних підходів до партнерства у сфері СВБ доцільно провести їх порівняльний аналіз у табличному форматі, що дає змогу наочно продемонструвати ключові особливості кожної форми, залучених суб'єктів, практичні приклади реалізації та очікувані соціальні ефекти.

Таблиця 1.3 – Форми партнерства у реалізації соціально відповідального бізнесу (СВБ)

Форма партнерства	Характеристика	Основні учасники	Приклади реалізації	Соціальна цінність
1	2	3	4	5
Публічно-приватне партнерство (ППП)	Співпраця бізнесу з органами державної влади задля реалізації соціально значущих проєктів у ключових сферах суспільного життя	Бізнес + держава	Спільне будівництво шкіл, лікарень, модернізація інфраструктури ЖКГ	Поліпшення соціальної інфраструктури, доступ до якісних послуг для населення
Корпоративно-громадське партнерство	Взаємодія бізнесу з громадським сектором (НУО, благодійні фонди, профспілки) для підтримки соціальних ініціатив	Бізнес + НУО + громади	Екологічні програми, допомога малозабезпеченим, підтримка локальних ініціатив	Зміцнення соціальної згуртованості, розвиток громадянського суспільства
Міжкорпоративне партнерство	Об'єднання зусиль кількох компаній задля вирішення спільних соціальних викликів або галузевих проблем	Бізнес + бізнес	Спільні проєкти зі зниження викидів CO_2, стандарти етичного постачання	Створення сталих бізнес-практик, підвищення галузевої відповідальності

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4	5
Освітньо-наукове партнерство	Співпраця бізнесу з освітніми та науковими установами для розвитку освіти, науки, інновацій	Бізнес + університети + наукові центри	Стипендії, гранти, корпоративні університети, підтримка молодіжних наукових проєктів	Підвищення рівня освіти, підтримка інновацій, розвиток людського капіталу
Соціальне підприємництво	Комерційна діяльність, спрямована на вирішення соціальних проблем з одночасним отриманням прибутку	Соціальні підприємці, місцева влада, донори	Бізнес-проєкти для працевлаштування вразливих груп населення, соціальні кафе	Самозабезпечення соціальних проєктів, інтеграція вразливих груп у ринок праці

Отже, формування партнерських відносин у сфері соціальної відповідальності бізнесу є основою для розбудови ефективної, інклюзивної та стійкої економіки, що враховує не лише фінансові інтереси, а й соціальні та екологічні пріоритети. Широке коло суб’єктів і різноманітність форм партнерства дозволяють адаптувати СВБ до потреб конкретної громади, галузі чи країни. В Україні, в умовах повоєнної відбудови, така модель може стати стратегічним інструментом як для відновлення економіки, так і для посилення громадської згуртованості.

Для всебічного розуміння особливостей партнерської взаємодії у сфері соціально відповідального бізнесу (СВБ) важливо проаналізувати різні форми партнерства, які використовуються в практиці підприємств та організацій. Різні типи партнерства мають специфічні характеристики щодо кількості учасників, мети співпраці, характеру взаємодії, залучених ресурсів і кінцевих результатів. Нижче представлено порівняльну таблицю 1.4, яка систематизує ключові ознаки основних форм партнерства у реалізації СВБ із зазначенням прикладів їх застосування, переваг та можливих обмежень для бізнесу. Такий підхід дозволяє виявити найбільш ефективні моделі співпраці для досягнення соціальних та економічних цілей.

Таблиця 1.4 – Ключові ознаки основних форм партнерства у реалізації СВБ

Ознака порівняння	Двостороннє партнерство	Багатостороннє (мультистейкхолдерне) партнерство	Комерційно-соціальне партнерство	Некомерційне партнерство	Інвестиційно соціальне партнерство
Кількість учасників	Два учасники (переважно бізнес + громада або держава)	Три і більше учасників: бізнес, держава, НГО, громада, міжнародні організації	Бізнес та споживачі або громада	Бізнес + НУО або соціальні установи без комерційного інтересу	Бізнес + інвестиційні фонди + державні інституції
Характер взаємодії	Прямий діалог та спільна діяльність	Система координації дій між кількома суб'єктами	Поєднання соціальних цілей із бізнес-цілями	Спрямоване на безкорисливу допомогу	Інвестиції в довгострокові соціальні проєкти
Мета співпраці	Локальне вирішення соціальних потреб	Комплексне вирішення соціально значущих проблем	Формування позитивного іміджу і додаткової лояльності клієнтів	Реалізація благодійних проектів без комерційної вигоди	Підвищення соціального капіталу та сталого розвитку
Приклади реалізації	Ремонт шкіл за участі підприємств	Національні програми розвитку молоді за участю бізнесу, НГО, влади	Благодійний маркетинг, соціально орієнтовані бренди	Спонсорство лікарень, фондів, підтримка дитячих будинків	Проєкти в «зелену енергетику», розвиток освіти та науки
Тривалість взаємодії	Короткострокова або середньострокова	Середньострокова і довгострокова	Середньострокова, залежить від маркетингової кампанії	Короткострокова або разова допомога	Довгострокова стратегічна взаємодія
Рівень державного регулювання	Помірний	Високий рівень координації за участю державних структур	Мінімальний або відсутній	Відсутній	Може передбачати державні преференції або субсидії
Переваги для бізнесу	Покращення репутації на місцевому рівні	Підвищення довіри суспільства, розширення мережі контактів	Зростання продажів, залучення лояльних споживачів	Підтримка іміджу соціально-відповідальної компанії	Позитивний вплив на стійкий розвиток та довгострокові прибутки
Основні недоліки	Обмежений масштаб впливу	Складність координації інтересів, потреба в ресурсах	Ризик звинувачень у "соціальному піарі"	Відсутність економічної вигоди для бізнесу	Високий фінансовий бар'єр входу, відкладений ефект

Висновки до першого розділу

Проведене дослідження теоретико-методологічних засад формування партнерських відносин у системі соціальної відповідальності бізнесу дозволяє зробити ряд узагальнених висновків, що підкреслюють значущість цього явища в умовах сучасної соціально-економічної трансформації.

По-перше, соціальна відповідальність бізнесу у сучасних умовах набуває статусу не лише добровільної етичної ініціативи, а й важливого стратегічного ресурсу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, сталого економічного розвитку і зростання соціального капіталу. Позитивний вплив соціальної відповідальності відчувається як у внутрішньому середовищі підприємства (через підвищення мотивації персоналу, формування здорової корпоративної культури), так і на макрорівні – через зростання довіри суспільства, підтримку соціальної стабільності та формування позитивного іміджу бізнесу.

По-друге, одним із ключових інструментів реалізації КСВ виступає формування партнерських відносин бізнесу із широким колом зацікавлених сторін – державою, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, науково-освітніми установами, споживачами та фінансовими інституціями. Саме партнерський формат дозволяє ефективно поєднати ресурси та компетенції різних суб’єктів задля досягнення синергетичного ефекту у вирішенні соціальних, екологічних та економічних проблем.

По-третє, результати аналізу довели, що формування партнерських відносин у системі СВБ в Україні наразі проходить етап становлення, однак спостерігається позитивна динаміка зростання активності підприємств у соціальній сфері. Переважна більшість вітчизняних компаній орієнтується на благодійні та спонсорські проєкти, однак дедалі більше поширюються комплексні форми партнерства: публічно-приватні, корпоративно-громадські, міжкорпоративні, освітньо-наукові, інвестиційно-соціальні.

По-четверте, доведено, що саме багатосторонні партнерські відносини

здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей соціальної відповідальності бізнесу через координацію інтересів різних суб’єктів, формування довгострокових ефективних рішень та підвищення стійкості соціальних проєктів. При цьому партнерські відносини сприяють зниженню соціальних ризиків, посиленню корпоративної репутації, залученню інвестицій та формуванню позитивного середовища для сталого розвитку.

По-п’яте, практичне впровадження ефективних партнерських моделей у системі СВБ є особливо актуальним для України в умовах післякризового відновлення економіки, європейської інтеграції та зростання суспільних очікувань щодо соціальної ролі бізнесу. Створення комплексної системи партнерства з урахуванням європейських підходів дозволяє бізнесу не лише підвищити власну результативність, а й зробити вагомий внесок у розбудову інклюзивного, справедливого та сталого суспільства.

Отже, партнерські відносини у системі соціальної відповідальності бізнесу є невід’ємною передумовою досягнення балансу між економічною ефективністю підприємств і соціальними потребами суспільства. Їх формування сприяє гармонізації інтересів ключових стейкхолдерів, розширенню соціальних інновацій, зміцненню соціального капіталу та забезпеченню довготривалої стійкості як бізнесу, так і суспільства в цілому.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

2.1. Формування відносин бізнесу із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності

Формування відносин бізнесу із зовнішніми організаціями (стейкхолдерами (stakeholders)) на засадах соціальної відповідальності є важливим елементом сучасної системи корпоративного управління, яка спрямована на досягнення балансу між економічними цілями підприємства та соціальними інтересами суспільства. У сучасних соціально-економічних умовах підприємства дедалі більше усвідомлюють необхідність розширення традиційних меж своєї діяльності, вибудовуючи конструктивну взаємодію з різними зовнішніми організаціями для вирішення важливих соціальних, екологічних і суспільно значущих проблем.

По-перше, формування партнерських відносин із зовнішніми організаціями дозволяє бізнесу ефективніше реалізувати принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) шляхом об’єднання ресурсів і компетенцій. До таких організацій належать органи державної влади, місцевого самоврядування, неурядові організації (НУО), благодійні фонди, профспілки, наукові та освітні заклади, міжнародні організації. Співпраця з цими структурами дає можливість підприємствам не лише виконувати формальні соціальні зобов’язання, але й впливати на вирішення суспільно важливих завдань на місцевому, національному та глобальному рівнях.

По-друге, взаємодія бізнесу із зовнішніми організаціями на засадах

соціальної відповідальності сприяє формуванню репутаційного капіталу підприємства. Соціально орієнтована співпраця дозволяє компаніям демонструвати свою відкритість, прозорість та зацікавленість у сталому розвитку, що підвищує довіру з боку споживачів, партнерів, громад та інвесторів.

По-третє, таке партнерство підвищує соціальну ефективність бізнесу шляхом створення спільної доданої вартості. Наприклад, через реалізацію спільних проєктів у сфері освіти, охорони здоров'я, екології чи підтримки вразливих верств населення бізнес допомагає покращити соціальну інфраструктуру, сприяє розвитку людського капіталу та підвищує якість життя у регіонах своєї присутності.

По-четверте, взаємодія із зовнішніми організаціями на засадах КСВ розширює можливості бізнесу в управлінні соціальними ризиками. Компанії, які активно співпрацюють із зовнішніми стейкхолдерами, здатні швидше ідентифікувати суспільні очікування, вчасно реагувати на соціальні запити та запобігати репутаційним кризам. Це особливо актуально в умовах сучасної інформаційної відкритості та активного громадянського контролю.

По-п'яте, формування таких відносин сприяє інноваційності бізнесу. Співпраця з науковими установами, соціальними підприємствами та неурядовими організаціями стимулює компанії до впровадження нових підходів у сфері соціальних інновацій, корпоративного волонтерства, екологічних рішень, а також до інтеграції принципів сталого розвитку в бізнес-стратегії.

Отже, формування відносин бізнесу із зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності не лише сприяє реалізації корпоративних соціальних стратегій, а й відкриває нові можливості для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, створення суспільно корисного ефекту та формування довгострокових партнерських відносин. Такий підхід перетворює бізнес із традиційного економічного суб'єкта на активного учасника соціального розвитку суспільства, що відповідає сучасним

тенденціям європейської інтеграції та глобальної відповідальності бізнесу.

Стейкхолдери (stakeholders) відіграють значну роль у взаємодії із зацікавленими сторонами підприємства, оскільки вони реалізують свої соціально відповідальні стратегії та визначають соціальні пріоритети своєї діяльності.

Стейкхолдерами прийнято вважати усіх осіб, групи або організації, які прямо або опосередковано зазнають впливу від діяльності підприємства або, навпаки, самі можуть впливати на досягнення цілей компанії. Теорія стейкхолдерів (stakeholder theory), що набула широкого поширення в сучасному менеджменті, виходить із того, що відповідальність бізнесу не обмежується лише інтересами акціонерів чи власників, а охоплює ширше коло соціальних груп та організацій.

У контексті соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) стейкхолдери є важливими партнерами у формуванні соціальних програм, контролю за дотриманням етичних стандартів, забезпеченні прозорості діяльності підприємства та сприянні сталому розвитку як самого бізнесу, так і суспільства загалом.

Залежно від характеру взаємодії з підприємством та рівня впливу на його діяльність, стейкхолдерів поділяють на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні.

1. Внутрішні стейкхолдери – це групи, які безпосередньо входять до внутрішнього середовища компанії і є частиною її виробничо-господарського процесу. До них належать:

- власники або акціонери;
- наймані працівники та менеджмент;
- органи корпоративного управління, наглядові ради, профспілки.

Внутрішні стейкхолдери є основними бенефіціарами економічної діяльності компанії, але в межах СВБ вони також беруть участь у формуванні корпоративної культури, реалізації внутрішніх соціальних програм, розвитку благополуччя персоналу.

2. Зовнішні стейкхолдери – це всі зацікавлені сторони поза межами компанії, з якими бізнес формує партнерські відносини в соціальній площині. До основних груп зовнішніх стейкхолдерів відносять:

– державні органи влади (міністерства, місцеве самоврядування), які формують нормативне поле для бізнесу та є партнерами у публічно-приватних соціальних ініціативах;

– місцеві громади, на території яких функціонує підприємство, та які є прямими бенефіціарами соціальних програм компаній;

– громадські організації та благодійні фонди, з якими бізнес реалізує соціальні проєкти (екологічні, культурні, освітні, гуманітарні);

– освітні та наукові установи, що є партнерами бізнесу в розвитку людського капіталу, підвищенні кваліфікації персоналу, підтримці молоді;

– споживачі продукції або послуг компанії, які через свої споживчі вподобання стимулюють розвиток соціально відповідальних бізнес-моделей;

– фінансові інститути та інвестори, особливо ті, що дотримуються принципів ESG (Environmental, Social, Governance), які стимулюють бізнес до прозорості та соціальної орієнтації.

Формування сталих і ефективних відносин бізнесу із зовнішніми стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності є запорукою стійкої ринкової позиції компанії, її високої репутації, лояльності клієнтів та підтримки місцевих громад. Така взаємодія забезпечує не лише виконання соціальних зобов’язань бізнесу, а й формує основу для створення довгострокового соціального капіталу компанії, зменшення ризиків конфліктів, підтримки соціальної стабільності в регіоні діяльності.

Ефективна взаємодія бізнесу зі стейкхолдерами є основою соціальної відповідальності, оскільки саме завдяки діалогу, участі й партнерству компанія може не лише реагувати на очікування суспільства, але й формувати ціннісні соціальні пропозиції для громади та суспільства в цілому.

Інструменти взаємодії зі стейкхолдерами – це комплекс методів, каналів комунікації, процедур та практик, які використовує бізнес для

встановлення конструктивних, довготривалих і прозорих відносин з різними зацікавленими сторонами. Ефективні інструменти дозволяють підприємствам не лише інформувати стейкхолдерів про свою діяльність, але й залучати їх до формування та реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Основні інструменти взаємодії зі стейкхолдерами:

1. Інформаційні інструменти:

– публікація нефінансових (соціальних) звітів та звітів зі сталого розвитку;

– корпоративні веб-сайти з розділами КСВ;

– інформаційні брошури, соціальні медіа, регулярні публічні звіти про соціальну діяльність.

2. Комунікаційні інструменти:

– проведення публічних слухань, відкритих зустрічей із місцевими громадами;

– прес-конференції, круглі столи з представниками неурядових організацій;

– консультації з зацікавленими сторонами щодо ключових проєктів компанії.

3. Інструменти участі та залучення:

– створення дорадчих рад за участю представників стейкхолдерів;

– корпоративне волонтерство, спільні соціальні проєкти з НУО, фондами, місцевими органами влади;

– спільне фінансування соціальних проєктів (публічно-приватне партнерство).

4. Інструменти зворотного зв’язку:

– анкетування та соціологічні опитування населення щодо діяльності компанії;

– гарячі лінії, спеціалізовані електронні поштові скриньки;

– приймальні громадян або представників спільнот на підприємстві.

За ступенем активності взаємодії виокремлюють кілька рівнів залучення стейкхолдерів:

1. Інформування – найнижчий рівень залучення, коли компанія лише повідомляє стейкхолдерів про свої дії через звіти, сайти, публічні презентації. Це одностороння комунікація.

2. Консультування – більш активний рівень, що передбачає отримання зворотного зв'язку від стейкхолдерів через консультації, опитування, громадські слухання.

3. Співпраця – двосторонній процес, коли компанія спільно зі стейкхолдерами бере участь у розробці та реалізації соціальних ініціатив (наприклад, спільні проєкти з НУО або державно-приватні партнерства).

4. Партнерство – найвищий рівень залучення, що передбачає рівноправну участь бізнесу та зовнішніх організацій у прийнятті рішень, спільному фінансуванні і реалізації проєктів, створенні стабільних партнерських структур.

До найбільш ефективних методів залучення стейкхолдерів у рамках СВБ належать:

- регулярний багатосторонній діалог із ключовими стейкхолдерами;
- прозорість у розкритті соціальної інформації;
- спільне планування соціальних проєктів;
- стимулювання активної участі громадян (через корпоративне волонтерство, спільні ініціативи);
- інтеграція очікувань стейкхолдерів у стратегії КСВ компанії.

Ефективна система взаємодії зі стейкхолдерами дозволяє підприємствам:

– зміцнити свою соціальну легітимність і репутацію;
– вчасно реагувати на соціальні ризики;
– підвищувати лояльність громади та клієнтів;
– розширювати соціальні інновації через партнерства;
– досягати кращих результатів у реалізації стратегій корпоративної

соціальної відповідальності.

Отже, системна взаємодія із стейкхолдерами, використання широкого спектру інструментів та методів залучення є ключовим чинником формування успішних і сталих партнерських відносин бізнесу з суспільством. Це сприяє підвищенню ефективності КСВ і зміцнює роль бізнесу як активного учасника соціального розвитку.

Сучасна концепція КСВ базується на багатосторонньому підході, згідно з яким успіх компанії вимірюється не лише прибутком, а й її внеском у сталий розвиток суспільства, включаючи добробут працівників, розвиток громади, охорону довкілля, етичну ділову поведінку тощо. Центральне місце в цій системі займають стейкхолдери – усі зацікавлені сторони, які впливають на діяльність підприємства або зазнають її впливу.

Принцип взаємодії зі стейкхолдерами означає, що компанія:

- визнає потреби, очікування та інтереси своїх стейкхолдерів;
- враховує ці інтереси у прийнятті стратегічних рішень;
- вибудовує відкритий, прозорий і постійний діалог;
- залучає стейкхолдерів до спільного вирішення соціальних проблем;
- формує взаємовигідні, довгострокові партнерства.

Така взаємодія створює додану соціальну вартість, сприяє підвищенню довіри до компанії, зменшенню соціальних ризиків та формуванню позитивної репутації бізнесу.

Ефективна робота з різними групами стейкхолдерів вимагає системної оцінки, яка дозволяє зрозуміти, наскільки стратегія взаємодії відповідає очікуванням, сприяє досягненню цілей КСВ та забезпечує стійкий соціальний ефект. Основні цілі оцінки взаємодії зі стейкхолдерами:

1. Визначити ступінь залучення різних стейкхолдерів до стратегічних та соціальних процесів компанії.

2. Оцінити ефективність комунікаційних каналів, діалогу та партнерств.

3. Встановити рівень задоволеності стейкхолдерів діями компанії.

4. Виявити проблемні зони взаємодії та зону для поліпшення.

5. Підвищити прозорість соціальної політики бізнесу.

Відповідальна взаємодія зі стейкхолдерами створює передумови для формування ефективних і довготривалих партнерств, що:

- базуються на взаємній довірі та прозорості;
- дозволяють координувати ресурси та зусилля для досягнення спільної соціальної мети;
- підвищують гнучкість бізнесу у відповідь на соціальні виклики;
- зменшують репутаційні ризики і забезпечують ліцензію на діяльність (особливо важливо в кризових регіонах або секторах).

Особливо важливим це є в умовах повоєнного відновлення України, коли залучення широкого кола зацікавлених сторін до соціальних ініціатив (відновлення інфраструктури, підтримка внутрішньо переміщених осіб, розвиток освіти, охорони здоров'я тощо) має вирішальне значення.

Таким чином, взаємодія зі стейкхолдерами є не лише принципом, а й практичною основою успішної реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності. Вона дозволяє бізнесу бути не лише економічним агентом, а й активним партнером суспільства, що сприяє розвитку громади, зміцненню соціального капіталу та досягненню цілей сталого розвитку. Системна оцінка такої взаємодії є інструментом підвищення ефективності КСВ, забезпечення її прозорості та відповідності очікуванням суспільства.

Оцінка роботи зі стейкхолдерами та побудова ефективної взаємодії з ними виступають ключовими аспектами реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). У сучасних умовах, коли соціальні, екологічні та етичні виклики стають дедалі складнішими, саме взаємодія зі стейкхолдерами стає не лише управлінським інструментом, а стратегічним принципом функціонування відповідального бізнесу.

2.2. Сучасний стан партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу в Україні

У сучасних умовах трансформації соціально-економічного середовища України, особливо в контексті війни, післякризового відновлення та євроінтеграційних прагнень, значно зростає роль соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) як одного з фундаментальних елементів розвитку суспільства. Соціальна відповідальність перестає бути суто добровільною ініціативою і трансформується у стійкий інструмент зміцнення соціальної стабільності, підвищення довіри до бізнесу та забезпечення сталого розвитку держави в цілому. Одним із ключових механізмів реалізації СВБ є формування партнерських відносин підприємств із зовнішніми організаціями.

У контексті формування партнерських відносин у системі соціальної відповідальності бізнесу доцільно проаналізувати результати дослідження, проведеного CSR Ukraine спільно з The Page у травні 2023 року. Дослідження було присвячене оцінці рівня сталості українських компаній в умовах війни. Його метою було не лише відобразити соціальну активність бізнесу, а й зафіксувати дієвість партнерських практик у кризових умовах.

Для участі в Індексі КСВ 2023 компанії заповнювали спеціально розроблену анкету, на основі якої здійснювалася експертна оцінка їх сталості. У дослідженні взяли участь 30 компаній, які були оцінені за п’ятикомпонентною моделлю КСВ, адаптованою до реалій повномасштабної війни.

Основні компоненти оцінки охоплювали такі ключові напрями:

- безперервність бізнесу і податкова відповідальність: оцінювалася наявність плану безперервності бізнесу, його адаптація після початку повномасштабного вторгнення, виділення окремих розділів щодо захисту персоналу, забезпечення бізнес-процесів, ресурсів, а також авансова сплата податків;

- безпека персоналу: враховувалися дії компаній щодо релокації співробітників та їхніх родин, організації матеріальної та психологічної підтримки, створення укриттів, а також програми допомоги працівникам із дітьми;
- боєздатність: визначався обсяг фінансової, матеріальної та гуманітарної підтримки Збройних Сил України і профільних організацій, підтримка мобілізованих співробітників, а також наявність корпоративних програм для ветеранів;
- об’єднаність: оцінювалася наявність партнерських ініціатив, зокрема безкоштовного надання послуг державним органам влади, співпраці з конкурентами, підтримки підрядників і партнерів;
- підтримка громад: аналізувалась допомога громадам, у яких розташовані компанії, підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО), розвиток корпоративного волонтерства та участь бізнесу у відновленні країни.

Результати Індексу КСВ 2023 засвідчили високий рівень соціальної активності окремих лідерів бізнесу. До компаній, які продемонстрували найвищі показники корпоративної соціальної відповідальності, увійшли: Нова пошта, ПрАТ Київстар, EPAM Україна, Infopulse та Sense Bank. Середній бал Індексу КСВ склав 60 балів, а половина компаній (15 із 30) досягла або перевищила цей показник.

Відповідно до дослідження Індексу КСВ 2023, виконаного CSR Ukraine та The Page серед 30 провідних українських компаній за моделлю безперервності бізнесу, підтримки персоналу, обороноздатності, об'єднаності і громади, були визначені лідери, які демонструють найактивнішу реалізацію соціально відповідальних практик у період війни.

ТОП-5 лідерів Індексу КСВ 2023

1. Sense Bank (лідер серед банків).
2. ПУМБ (7 місце загалом, 2 серед банків).
3. Farmak (входить до ТОП-10 CSR за рейтингом «Ділової столиці» у

2024 р.)

4. EVA (в ТОП-10 CSR-компаній у 2024 р.)

5. NOVUS (також у ТОП-10 відповідальних компаній).

Водночас дослідження відзначило певні обмеження в розкритті інформації окремими підприємствами, особливо серед ІТ-компаній. З міркувань конфіденційності частина учасників утрималася від публікації даних про взаємодію з державними органами, що могло вплинути на їхню позицію у загальному рейтингу.

Загальні висновки демонструють, що український бізнес, навіть в умовах масштабної військової агресії, не лише зберіг активність у сфері КСВ, але й зосередив особливу увагу на підтримці власних співробітників, допомозі Збройним Силам України, а також забезпеченні життєдіяльності громад. Дещо менше уваги приділялося напрямам, пов’язаним із планами безперервності бізнесу та партнерською взаємодією з органами влади і підрядниками. Це частково пояснюється чутливістю інформації або специфікою галузей діяльності компаній.

Таким чином, результати Індексу КСВ 2023 демонструють позитивну динаміку зміцнення партнерських відносин у системі соціальної відповідальності бізнесу, яка, навіть в умовах війни, продовжує розвиватися через підтримку ключових стейкхолдерів – співробітників, ЗСУ, місцевих громад та суспільства в цілому.

У таблиці 2.2 наведено основні напрямами КСВ-активностей підприємств, що стимулюють їх діяльність

Таблиця 2.2 – Напрями КСВ-активностей підприємств

Компанія	Основні напрями КСВ
Sense Bank	• Забезпечення неперервності роботи • Підтримка ЗСУ • Захист персоналу
– Перерахував понад 156 млн грн на допомогу ЗСУ та ТрО dsnews.ua+4Sense Bank+4Finance.ua+4	Соціальний: захист працівників, підтримка армії
Економічний: стабільність задля непрерваних фінансових операцій	
ПУМБ	• Підтримка співробітників і клієнтів • Допомога ЗСУ • Психологічна підтримка
– Забезпечення мобілізованих, підтримка психологічної стійкості співробітників ZMINA+15УНІАН+15Мінфін+15	Кризовий: адаптація бізнесу до умов війни
Соціальний: підтримка персоналу та військових	
Farmak	• Гуманітарна допомога • Екологія • Підтримка персоналу
– Проєкт «Ліки утилізуй – планету рятуй»: 4 тн ліків зібрано Farmak	Довгостроковий: багаторічна підтримка війська
Екологічний: утилізація, безпечна лікарська практика	
EVA	• Благодійність для ЗСУ, дітей, тварин • Соціальні ініціативи
– Закупівля дронів, допомога дитячій кардіології, підтримка притулків для тварин EVA+1dsnews.ua+1	Іміджевий: формування CSR-бренда
Соціальний: комплексна підтримка морального духу	
NOVUS	• Харчова допомога • Фонд гуманітарної логістики • Енергостабільність
– Акції на підтримку захисників через прибутки з продажів FMCG Реддит+15dsnews.ua+15Мінфін+15	Локальний: допомога вразливим групам
Логістичний: забезпечення харчовим запасом	

Аналіз сучасного стану партнерських відносин бізнесу в Україні засвідчує кілька ключових тенденцій:

1. Розширення форм партнерства: в Україні набули поширення різноманітні моделі співпраці – публічно-приватне партнерство (ППП), корпоративно-громадське партнерство, міжкорпоративні та освітньо-наукові альянси, а також соціальне підприємництво.

2. Зростання ролі бізнесу у вирішенні соціальних проблем: через благодійні фонди, гуманітарні ініціативи, підтримку місцевих громад, освіти, охорони здоров'я, бізнес дедалі більше бере на себе соціальні функції, що традиційно вважалися сферою відповідальності держави.

3. Посилення багатосторонньої співпраці: сучасні КСВ-стратегії реалізуються через мультистейкхолдерські партнерства із залученням не лише держави та громад, але й міжнародних організацій, фондів та освітніх центрів.

4. Поява імпакт-підприємництва та нових моделей КСВ: зростає частка соціальних підприємств, що поєднують прибуткову діяльність із вирішенням соціальних завдань, а бізнес дедалі активніше впроваджує принципи ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління).

Основними факторами, які визначають сучасний стан партнерських відносин в Україні, є:

– активізація СВБ під впливом війни, підтримки ЗСУ та допомоги постраждалим регіонам;

– зростаюча роль міжнародної допомоги та адаптація європейських стандартів КСВ;

– зростання запиту суспільства на прозорість і етичність діяльності бізнесу;

– недостатній рівень державного стимулювання КСВ, що зумовлює переважно добровільний характер таких ініціатив.

Аналітичні дослідження вказують, що лідерами у сфері партнерських відносин виступають великі національні корпорації (МХП, ДТЕК, Нова Пошта, Kernel), міжнародні компанії (PepsiCo, Carlsberg, Nestlé), а також банки (UKRSIBBANK, OTP Bank), які активно інвестують у соціальні програми та співпрацюють із благодійними фондами й місцевими громадами.

Сучасний стан партнерських відносин у сфері соціальної відповідальності бізнесу в Україні демонструє динамічний розвиток у бік інтегрованих моделей співпраці, що охоплюють широке коло учасників. Така

трансформація відкриває нові можливості для сталого розвитку бізнесу та суспільства в цілому, проте вимагає подальшого удосконалення законодавчих стимулів, поширення практики прозорої звітності та посилення культури соціальної відповідальності як на рівні підприємств, так і серед громадянського суспільства.

У 2020 році уряд затвердив Національну концепцію розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року зі спільним планом заходів, що передбачає інформаційне просування КСВ, підготовку рекомендацій, стимулювання прозорості та моніторинг практик, що створює законодавчі передумови для партнерських відносин між бізнесом та державними органами.

Публічно-приватне партнерство стало одним із ключових форматів співпраці. Наприклад:

– UKRSIBBANK (BNP Paribas): ініціював освітню програму “Фінансист” спільно з Міністерством цифрової трансформації та Mastercard, відкрив консультаційні центри в мережі «Дія.Бізнес» для розвитку підприємництва серед малого та середнього бізнесу.

Програма "Фінансист" спрямована на підвищення фінансової грамотності населення. UKRSIBBANK, як частина міжнародної фінансової групи BNP Paribas, реалізує цю програму в рамках своєї політики соціальної відповідальності.

Мета програми - надати громадянам знання та навички, необхідні для ефективного управління власними фінансами.

Програма "Фінансист" може включати в себе різноманітні освітні заходи, такі як семінари, вебінари, навчальні матеріали та онлайн-курси. UKRSIBBANK має великий досвід роботи в Україні та є одним з найбільших банків країни, що робить цю ініціативу особливо актуальною.

– Державні грантові програми (10 грантів по 100 000 грн, 4 по 250 000 грн) для підтримки підприємців – приклад тристоронньої співпраці з бізнесом та міжнародними партнерами .

Українські компанії активно залучаються до соціальних програм через співпрацю з НУО та благодійними фондами:

– Philip Morris Ukraine (https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk) інвестував близько 10 мільйонів доларів у гуманітарну допомогу: закупівля медичного обладнання, медичних модулів, мобільних інтенсивних станцій та забезпечення генераторами під час криз.

– Sova, Nova Poshta, Stone Development та інші співпрацюють з фондом Hope.UA: кошти виділяють на підтримку сімей захисників, логістику та волонтерські кампанії (zaxid.net).

Спільні екологічні проєкти мають значний вплив:

– Carlsberg Ukraine приєдналася до «Planet Pledge» (https://www.carlsbergukraine.com), впроваджуючи екологічний маркетинг і екопакування;

– PepsiCo, IDS Borjomi, Kernel інвестують у переробку тари, захист навколишнього середовища та чисті пляжі;

– МНР (МХП) через фонд МНР Standing Together підтримує ветеранів – реабілітація, психологічна допомога, працевлаштування, а також впровадження ESG-політики.

Імпакт-підприємництво зосереджується на працевлаштуванні ветеранів, екологічних рішеннях, очищенні води тощо – рух, який активно розвивається, незважаючи на брак формального регулювання restartfuture.org.

Ветеранські стартапи й облігації сприяють адаптації військових до цивільного життя, що стимулюється бізнесом і суспільством .

Для комплексного розуміння особливостей розвитку партнерських відносин у системі соціальної відповідальності бізнесу в Україні важливо проаналізувати ключові фактори, що визначають їх сучасний стан. Партнерські взаємодії бізнесу з державою, громадськими організаціями, міжнародними фондами та місцевими громадами формуються під впливом цілого комплексу соціальних, економічних, нормативних, міжнародних та репутаційних чинників. Представлена нижче порівняльна таблиця 2.1

систематизує основні групи факторів із короткою характеристикою їх впливу та практичними прикладами прояву в українських реаліях. Такий підхід дозволяє наочно показати, як різні зовнішні умови формують підходи бізнесу до соціально відповідального партнерства.

Таблиця 2.3 – Аналіз факторів, що визначають сучасний стан партнерських відносин у системі соціальної відповідальності бізнесу в Україні

Група факторів	Характеристика впливу	Приклади проявів в Україні
Соціальні	Підвищення суспільного запиту на відповідальність бізнесу, прозорість та соціальну участь	Активна участь бізнесу у підтримці ЗСУ, допомога переселенцям, підтримка громад під час війни
Економічні	Економічна криза, післявоєнне відновлення економіки стимулюють зростання значущості партнерств	Залучення бізнесу до відновлення інфраструктури, підтримки зайнятості, розвитку локальних економік
Державна політика та регуляторні фактори	Формування правових і стратегічних рамок для підтримки СВБ, наявність або відсутність стимулів	Концепція розвитку СВБ до 2030 року; обмежена кількість пільг для компаній, що впроваджують КСВ
Міжнародні інтеграційні	Адаптація європейських стандартів КСВ, участь у глобальних ініціативах	Поширення принципів ESG, участь компаній у Глобальному договорі ООН, міжнародні гуманітарні програми
Репутаційні	Необхідність зміцнення іміджу компанії, підвищення довіри з боку клієнтів та інвесторів	Соціальні звіти компаній, партнерство з НУО, активна благодійність у публічному просторі
Технологічні	Розвиток цифрових комунікацій як інструменту швидкої соціальної взаємодії	Онлайн-звіти про КСВ, краудфандингові платформи, прозорі комунікації через соцмережі
Громадський контроль	Збільшення ролі медіа та громадськості у моніторингу соціальної поведінки бізнесу	Громадські рейтинги КСВ, публічний тиск на недобросовісні компанії, ініціативи «бізнес під контролем»

Ця таблиця допомагає структурувати ключові групи факторів і зрозуміти, як саме вони формують сучасні тенденції партнерських відносин в системі соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

Отже, на сьогодні система партнерських відносин у сфері соціальної

відповідальності бізнесу в Україні перебуває на етапі швидкого розвитку та інтеграції. Компанії різного масштабу і секторів активно включаються до співпраці з державою, НУО, міжнародними інституціями, освітніми закладами та громадськими організаціями. Мета – вирішення найбільш гострих соціальних викликів: від підтримки ЗСУ до екологічних проєктів і реабілітації ветеранів. Сформовані інституційні, нормативні та соціальні рамки зумовлюють передумови для подальшого масштабування партнерств. Завдяки цьому бізнес стає активним учасником відновлення країни, формуючи довгостроковий соціальний капітал та підсилюючи довіру в суспільстві.

2.3. Напрями розвитку та підвищення ефективності соціального партнерства в Україні

У сучасних умовах соціальне партнерство стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку, підвищення довіри до бізнесу, згуртованості суспільства та зміцнення державних інституцій. Україна, перебуваючи у стані воєнної трансформації та масштабного економічного і соціального перезавантаження, потребує нових ефективних моделей взаємодії бізнесу, держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. У цьому контексті важливим стає розвиток ефективного соціального партнерства як основи для реалізації КСВ.

1. Інституційне укріплення механізмів соціального партнерства

Необхідно посилити роль організацій, що забезпечують комунікацію між основними суб’єктами соціального партнерства — бізнесом, владою та громадянським суспільством. Доцільним є: розширення повноважень тристоронніх соціально-економічних рад; створення регіональних хабів СВБ для координації місцевих ініціатив; формування механізмів участі

громадськості у стратегічному плануванні розвитку територій через партнерство з бізнесом.

Згідно з положеннями інституціональної теорії, формальні та неформальні інститути (норми, правила, організації, механізми координації) відіграють вирішальну роль у формуванні ефективної взаємодії між суб'єктами соціально-економічної системи. В контексті соціального партнерства це означає необхідність:

– системної інституціоналізації процесів соціального діалогу на національному, регіональному та місцевому рівнях.

– розвитку спеціалізованих органів, платформ і структур, які координують соціально відповідальні ініціативи бізнесу у партнерстві з органами державної влади та неурядовими організаціями.

– правового закріплення зобов'язань сторін партнерства в рамках нормативно-правової бази та стратегічних документів.

В Україні механізми соціального партнерства часто залишаються слабо інституціоналізованими через: нестачу нормативного забезпечення соціальної відповідальності бізнесу; відсутність системної координації дій між урядовими структурами, бізнесом і громадянським суспільством; низький рівень включення малого та середнього бізнесу у партнерські ініціативи; недостатній рівень фахової підготовки кадрів для управління соціальними партнерствами.

Основними напрямами інституційного укріплення є:

–формування національної платформи соціального партнерства; запровадження загальнонаціонального координаційного органу (наприклад, Центру сталого розвитку чи Раду з КСВ при Кабінеті Міністрів), який би координував ініціативи, відстежував прогрес та забезпечував взаємодію суб'єктів на основі індикаторів впливу;

–розвиток регіональних та галузевих рад з питань соціального партнерства (такі ради забезпечать адаптацію політик КСВ до місцевих умов

і потреб, сприятимуть формуванню партнерських хабів для реалізації спільних проєктів між бізнесом, громадами та органами місцевої влади;

–вдосконалення законодавчого забезпечення.

–освітньо-комунікаційна підтримка (підвищення кваліфікації представників бізнесу, НУО та місцевих рад у сфері управління партнерствами та соціальними проєктами. Запровадження курсів і програм з КСВ в університетах, створення освітньо-методичних центрів).

Отже, інституційне укріплення механізмів соціального партнерства — це передумова сталого розвитку українського суспільства та бізнес-середовища. Формування ефективних інституцій дає змогу уникнути фрагментарних або формальних ініціатив, натомість сприяти глибокій інтеграції КСВ у стратегічне планування на всіх рівнях. Без належної інституційної бази неможливе довгострокове функціонування партнерських моделей, які генерують суспільну цінність, формують довіру до бізнесу та сприяють соціальній стабільності.

2. Узгодження стратегій КСВ з політиками сталого розвитку

Ефективне соціальне партнерство можливе лише тоді, коли бізнес-стратегія КСВ інтегрується в загальнонаціональні та регіональні плани сталого розвитку. Для цього необхідно: забезпечити відповідність ініціатив СВБ Цілям сталого розвитку ООН до 2030 року (SDGs); підвищити рівень прозорості компаній через нефінансову звітність; розвивати підходи до ESG (екологічне, соціальне, управлінське) оцінювання компаній.

У теоретичному контексті КСВ розглядається як механізм добровільної участі бізнесу у вирішенні соціальних, економічних та екологічних викликів, що безпосередньо перегукується з ідеєю сталого розвитку — задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для майбутніх.

Корпоративна соціальна відповідальність як багатовимірна концепція охоплює такі сфери: економічну (прозора та етична бізнес-практика, підтримка МСП, відповідальна конкуренція); соціальну (захист прав

працівників, розвиток громад, освітні ініціативи); екологічну (ресурсозбереження, зменшення викидів CO_2, зелена енергетика).

Кожен з цих вимірів узгоджується з окремими цілями сталого розвитку, наприклад:

ЦСР 3 (Здоров'я і благополуччя) — через програми підтримки працівників та громад.

ЦСР 5 (Гендерна рівність) — через рівні можливості та політики інклюзії.

ЦСР 12 (Відповідальне споживання і виробництво) — через зелений менеджмент.

ЦСР 13 (Боротьба зі змінами клімату) — через ESG-стратегії, декарбонізацію.

Таким чином, узгодження стратегій КСВ з політиками сталого розвитку дозволяє бізнесу діяти в унісон із глобальними викликами і відповідально впливати на довкілля, суспільство і економіку.

Для ефективного впровадження стратегій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), узгоджених із цілями сталого розвитку, необхідним є системний підхід, що охоплює різні рівні — від державної політики до внутрішньої корпоративної культури. Підвищення ефективності такого узгодження можливе лише за умови інституційної підтримки, розвитку відповідної інфраструктури, посилення освіти та підвищення обізнаності всіх учасників процесу. Нижче подано порівняльну таблицю, що узагальнює основні напрями та конкретні заходи, які сприяють інтеграції принципів сталого розвитку в КСВ-стратегії підприємств. Таблиця дозволяє чітко окреслити пріоритетні шляхи, які мають бути реалізовані для побудови соціально відповідального та сталого бізнес-середовища в Україні.

Таблиця 2.4 – Шляхи підвищення ефективності узгодження КСВ і політик сталого розвитку

Напрям	Заходи
Інституційний	- розробка Національної стратегії КСВ як складової політики сталого розвитку; - підвищення координації між державою, бізнесом і громадами.
Освітній	- впровадження курсів з КСВ і ЦСР у програми МВА та ВНЗ; - проведення тренінгів і сертифікацій для CSR-менеджерів.
Інформаційно-аналітичний	- створення платформи даних про впровадження КСВ і ЦСР в Україні; - публікація нефінансової звітності згідно GRI/ESG.
Фінансовий	- стимулювання КСВ через податкові пільги, гранти, інноваційні фінансові інструменти (зелені облігації).

Отже, узгодження стратегій корпоративної соціальної відповідальності з політиками сталого розвитку — це не лише вимога часу, а стратегічна необхідність для збереження конкурентоспроможності бізнесу, формування довіри суспільства та побудови соціально орієнтованої економіки. Такий підхід дозволяє компаніям трансформувати свою діяльність відповідно до глобальних стандартів, водночас забезпечуючи реальний внесок у сталий розвиток держави. Розбудова системного діалогу між державою, бізнесом і суспільством є ключовим кроком до синхронізації національного курсу з міжнародними зобов’язаннями. КСВ стає інструментом реалізації політик сталого розвитку на мікрорівні, зокрема в межах підприємств і корпоративного сектору, а сам сталий розвиток — рамкою, в яку повинні вписуватися корпоративні стратегії з урахуванням інтересів стейкхолдерів, збереження ресурсів і посилення соціального капіталу.

3. Розвиток партнерств на принципах довіри і взаємної вигоди

Формування ефективного соціального партнерства потребує переходу від ситуативної взаємодії до стратегічного довгострокового співробітництва. Це передбачає: укладання довгострокових меморандумів про співпрацю між бізнесом, місцевими громадами та НУО; залучення громад до розробки соціальних програм компаній (партисипативний підхід); формування публічно-приватних консорціумів для реалізації інфраструктурних проєктів.

4. Освітньо-комунікаційна підтримка розвитку партнерства

Необхідне поширення практик КСВ та соціального партнерства серед малого та середнього бізнесу. Варто інтегрувати навчальні курси з КСВ та соціального партнерства у програми МВА, підготовку управлінців, студентів економічних та соціальних спеціальностей; проводити інформаційні кампанії про позитивні приклади партнерських моделей в Україні; створювати онлайн-платформи взаємодії між стейкхолдерами СВБ.

5. Фінансове стимулювання соціально відповідальних ініціатив

Для активізації соціального партнерства важливе створення фінансових інструментів підтримки:

– надання податкових преференцій для бізнесу, що реалізує соціально значущі проєкти;

– створення державних та муніципальних фондів співфінансування партнерських програм;

– запуск механізмів соціального впливу (impact investing) та соціальних облігацій.

6. Міжнародна інтеграція та обмін кращими практиками

Важливо підтримувати співпрацю з міжнародними організаціями, які просувають КСВ і соціальну відповідальність. Це дасть змогу:

– запозичити моделі європейського соціального партнерства (наприклад, stakeholder company).

– отримати фінансову і технічну підтримку для реалізації проєктів.

– включити Україну в міжнародні рейтинги сталості та індекси КСВ.

Отже, розвиток соціального партнерства в Україні — це не лише вимога часу, але й стратегічний інструмент подолання наслідків війни, відновлення економіки та формування довготривалого суспільного добробуту. Його ефективність залежить від узгоджених дій усіх стейкхолдерів, які мають діяти на основі прозорості, довіри, відповідальності та стратегічного бачення.

Висновки до другого розділу

Стейкхолдери є ключовими учасниками системи партнерських відносин соціально відповідального бізнесу. Усвідомлення та ефективна робота з різними групами стейкхолдерів дозволяє компаніям інтегрувати соціальну відповідальність у свою стратегію, підвищувати ефективність соціальних програм та сприяти сталому розвитку суспільства.

У сучасних умовах воєнної трансформації економіки, структурних змін ринку праці та необхідності консолідації зусиль держави, бізнесу та громадянського суспільства, актуальним постає перегляд нормативно-правової бази соціального партнерства. Запропоновані нижче напрямки реформування не лише сприяють підвищенню ефективності соціального діалогу, але й мають новизну, що полягає у запровадженні нових моделей взаємодії, демократизації механізмів ухвалення рішень та визнанні соціальної відповідальності бізнесу як системоутворюючого чинника сталого розвитку.

1. Модернізація законодавчої основи соціального діалогу. Новизна полягає у пропозиції перейти від символічного характеру тристороннього діалогу до обов’язковості реалізації спільних рішень, що потребує перегляду норм Закону України «Про соціальний діалог в Україні». Зокрема, рекомендується: закріпити правову норму обов’язкового включення ініціатив кожної сторони до порядку денного Національної тристоронньої соціально-економічної ради (НТСЕР); надати правовий статус принципу консенсусу при прийнятті рішень, запобігаючи нав’язанню позиції однією стороною; ввести механізм права вето держави на стратегічні рішення, що впливають на національну безпеку чи соціальну стабільність.

2. Розгляд доцільності переходу до біпартійної моделі соціального партнерства (роботодавці – працівники), залишивши за державою арбітражну

функцію, що дає змогу активізувати саморегулювання сторін, стимулюючи їх до відповідального діалогу без надмірної опіки держави.

3. Підвищення ролі профспілок. Пропонуємо інноваційні положення щодо: розширення переліку прав у процесах зміни умов праці, звільнень, соціального захисту; демократизації критерію репрезентативності, що створить умови для участі нових, гнучких профспілкових організацій у переговорах.

4. Інституціональне закріплення зобов'язуючого характеру тарифних угод, що дозволить ефективніше поширювати положення соціальних домовленостей на галузевому рівні.

5. Посилення відповідальності за невиконання колективних угод. Рекомендується збільшити фінансові санкції та деталізувати процедури контролю і звітності, що є новим механізмом запобігання безвідповідальності сторін.

6. Оновлення процедури врегулювання колективних трудових спорів. Йдеться про введення гнучкої процедури залучення посередництва Національної служби посередництва і примирення (НСПП) на будь-якому етапі конфлікту, а не лише після завершення примирних процедур.

7. Прийняття Закону України «Про соціальну відповідальність бізнесу». Йдеться про інституалізацію соціальної відповідальності як основи партнерських відносин між бізнесом, державою та громадянським суспільством. Новизна полягає у пропозиції закріпити законодавчо механізми залучення бізнесу до реалізації ключових соціальних ініціатив через партнерські платформи, фонди спільного фінансування, участь у публічно-приватних соціальних проєктах тощо.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного теоретико-аналітичного дослідження можна зробити висновок, що формування партнерських відносин у системі соціальної відповідальності бізнесу є ключовим чинником розвитку сталого та відповідального підприємництва в умовах соціально-економічної трансформації. У сучасному середовищі, що характеризується високим рівнем турбулентності, зокрема через війну, глобальні виклики, зміни в регуляторному полі та зростання запитів суспільства до бізнесу, партнерські відносини виступають як ефективний інструмент забезпечення взаємної вигоди, соціальної стабільності та посилення репутаційного капіталу компаній.

Проаналізовані теоретичні підходи засвідчили, що соціальна відповідальність бізнесу вже не розглядається як факультативна складова, а перетворюється на органічну частину стратегії сталого розвитку компаній. В умовах України, з урахуванням процесів поствоєнного відновлення, надзвичайно важливою є адаптація кращих європейських і світових практик соціального партнерства, зокрема через впровадження публічно-приватного, міжкорпоративного, громадсько-корпоративного та освітньо-наукового співробітництва.

Визначено, що партнерські моделі СВБ дозволяють досягати синергії між економічними інтересами бізнесу та суспільними очікуваннями, забезпечуючи:

- ефективне реагування на соціальні виклики;
- підвищення довіри з боку стейкхолдерів;
- зростання внутрішньої згуртованості компаній;
- посилення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Разом з тим, існують стримувальні чинники, серед яких: недостатній рівень інституціоналізації партнерства, низький рівень обізнаності малого та

середнього бізнесу щодо інструментів СВБ, а також нерозвиненість нормативно-правової бази. Це вказує на потребу у цілеспрямованому зміцненні інституційної інфраструктури партнерств, державній підтримці, формуванні культури соціальної відповідальності та створенні ефективних механізмів взаємодії зі стейкхолдерами.

Отже, формування партнерських відносин у системі СВБ є перспективним напрямом не лише з точки зору соціальної ефективності, а й як інструмент побудови сучасної інноваційної економіки, що базується на принципах стійкості, інклюзії та ціннісно-орієнтованого управління.

У сучасних умовах соціальна відповідальність бізнесу (СРБ) перетворилася з факультативної ініціативи на стратегічну необхідність для сталого розвитку підприємств та суспільства загалом. Аналіз теоретичних і практичних засад партнерських відносин у контексті СРБ дозволяє зробити низку важливих висновків.

По-перше, партнерські відносини є ключовим елементом реалізації політик соціальної відповідальності бізнесу, що забезпечує об'єднання ресурсів, зусиль і досвіду різних суб’єктів – держави, бізнесу, громадянського суспільства, наукових установ та міжнародних організацій. Саме багатостороння взаємодія дозволяє досягти синергії в розв’язанні складних соціально-економічних проблем.

По-друге, в Україні простежується тенденція до зростання ролі СВБ у стратегіях провідних компаній. Такі підприємства, як «Нова Пошта», «Київстар», «EPAM Україна», «Infopulse» і «Sense Bank» демонструють сталість своїх зусиль навіть у надзвичайно складних умовах воєнного часу. Їхня діяльність охоплює підтримку співробітників, допомогу Збройним силам України, розвиток громад, прозору співпрацю з державними органами, що підтверджено результатами Індексу КСВ-2023.

По-третє, аналіз сучасного стану партнерства свідчить про необхідність інституційного зміцнення механізмів соціального партнерства. Потребують оновлення нормативно-правові засади соціального діалогу, зокрема в

аспектах рівноправності сторін, ефективності колективно-договірного процесу та залучення бізнесу до вирішення стратегічно важливих питань на національному та регіональному рівнях. Важливим кроком у цьому напрямку може стати ухвалення спеціального Закону України «Про соціальну відповідальність бізнесу».

По-четверте, узгодження стратегій СВБ із політиками сталого розвитку є критично важливим завданням. Лише інтеграція екологічних, соціальних і управлінських стандартів (ESG) у внутрішні стратегії компаній дозволить забезпечити довгострокову ефективність і міжнародну конкурентоспроможність українського бізнесу.

Отже, формування партнерських відносин у системі соціальної відповідальності бізнесу повинно ґрунтуватися на довірі, відкритості, спільних цінностях та взаємній вигоді. Подальший розвиток цієї системи можливий за умови державної підтримки, підвищення рівня правової культури учасників соціального діалогу, а також формування сильної громадянської активності, що сприятиме укріпленню економічного потенціалу держави та її соціальної стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Букреєва Д., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*, 2022 (38). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52

2. Офіс ООН в Україні, «Соціальна відповідальність українського бізнесу: результати опитування». URL: http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/soc_otvetstvennost.pdf

3. Липова П.І. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні репутації комерційних компаній в Україні. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/18349/Lypova_mahisterska_robota.pdf?sequence=1&isAllowed=y

4. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

5. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pd

6. Результати дослідження «Корпоративна соціальна відповідальність через призму ЗМІ». Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності. URL: http://csr-ukraine.org/krugliy_stil.html

7. Communication from the European Commission. Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information) (2017/C215/01). 2017. URL: http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN

8. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL:

https://cases.media/en/news/socialna-vidpovidalnist-biznesu-v-umovakh-viini

9. 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

10. Philip Morris інвестує в Україну $11 млн: просуватимуть нову версію Iqos. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/economics/philip-morris-investuye-11-mln-u-zapusk-i-komercializaciyu-v-ukrajini-novoji-versiji-pristroyu-dlya-nagrivannya-tyutyunu-03052024-500570

11. Який бізнес найчастіше закривався в Україні за час повномасштабної війни? Visit Ukraine: веб-сайт. URL: http://surl.li/naejpb

12. 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. No 6 (53). С. 405–416. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4187

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

14. Марина Саприкіна, Центр «Розвиток КСВ»: «Спостерігаю соціальний феномен – багато людей із бізнесу хочуть підтримувати інших». URL: http://surl.li/bhvaym

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

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

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

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

19. Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. New York :

Harper & Row, 1953. 167 p.

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

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

22. Міжнародний стандарт ISO 26000. Настанова по соціальній відповідальності: веб-сайт. URL: https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/%.pdf

23. 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

24. Центр розвитку КСВ Україна. CSR Ukraine. CSR Ukraine: веб-сайт. URL: https://csr-ukraine.org/

25. Припиніть бізнес з Росією. LeaveRussia. KSEInstitute: веб-сайт. URL: https://leave-russia.org/uk/companies-that-exited?flt[147][eq][]=9061

26. Результати опитування щодо соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни. Factum Group Ukraine: веб-сайт. URL: http://surl.li/xeiwom

27. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. European Business Association: веб-сайт. URL: http://surl.li/udnrjz

28. Створення цінності компанії під час війни: нові правила КСВ. De Visu: веб-сайт. URL: http://surl.li/vqilmh

29. «Що ви робили під час війни?» Як бізнесу комунікувати про корпоративну соціальну відповідальність. Forbes: веб-сайт. URL: http://surl.li/dmwjht.

30. Corruption Perceptions Index – Explore Ukraine’s results 2023. Transparency Interational: веб-сайт. URL: https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/ukr

31. Індекс КСВ 2023: Sense Bank – лідер серед українських банків. URL: https://sensebank.ua/news/indeks-ksv-2023-sense-bank-lider-sered-

ukrainskih-bankiv?utm_source=chatgpt.com

32. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав “Індекс КСВ 2023”. URL: https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023

33. Закон України «Про соціальний діалог в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text

34. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text

35. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text

36. Закон України «Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17#Text

37. Закон України «Про колективні договори і угоди». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text

38. Василенко О. Активізація дієвості соціального партнерства державних інституцій з громадськими організаціями. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. №3. URL: http://dy.nayka.com.ua/?op=1&z=105.

39. Про Національну раду соціального партнерства: Указ Президента України від 8 лютого 1993 р. № 34/93. URL: http://zakon.rada.qov.ua.

40. Процюк С. Соціальне партнерство як механізм соціального захисту зайнятого населення. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. Вип. 1 (3). URL: http://dbuapa.dp.ua/zbirnik/2010-01/10pslzzn.pdf.

41. Зеленко О. О. Засади формування соціального діалогу в суспільстві. *Часопис економічних реформ*. 2014. № 4(16) С. 93–98.

42. Акуліна О. В. Розвиток соціального партнерства в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 10. С. 116-122.

43. Петров О. М., Осовий Г., Варениця В. Сучасний стан та пріоритетні напрями державної політики щодо розвитку національної моделі соціального

діалогу в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2010. № 3. С. 222-231. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_3_32

44. Савчук О. О. Актуальні проблеми розвитку соціального партнерства в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 1. С. 188-193.

45. Ситник О. Ю. Соціальне партнерство як одна з головних передумов розвитку людського капіталу в Україні. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 16(1). С. 81-88. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_16%281%29__15

46. Сорочищин М. В. Поняття соціального діалогу за Проектом Трудового кодексу України. Теоретичні та практичні проблеми реалізації прав людини у сфері праці і соціального забезпечення : тези доп. та наук. повідомл. учасників II Міжнародної науково-практичної конференції ; м. Харків, 8-9 жовтня 2010 р.. Харків : Кроссроуд, 2010. С. 410-413.

47. Василенко О. М. Активізація дієвості соціального партнерства державних інституцій з громадськими організаціями. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1

48. Гетьманцева Н. Соціальне партнерство як спосіб її інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин. *Підприємництво, господарство і право.* 2016. № 3. С. 82-86.

49. Красномовець В. А. Перспективи розвитку системи соціального партнерства в Україні. *Фінансовий простір,* 2013. №4 (12). Trade nions. URL: https://www.studysmarter.co.uk/explanations/microeconomics/labour-market/tradeunions/

50. Олефіров С. Ю. Соціальне партнерство як механізм взаємодії громадянського суспільства та влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток,* 2013. № 9. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur 2013 9 11

51. Прямухіна Н. В. Розвиток соціального партнерства в системі. Економічних відносин регіону. *Часопис економічних реформ*, 2018. №3 (31).

С. 8388. URL:http://nti.khai.edu/oj s/index.php/cher/article/view/441/491

52. Спасів Н., Кулина Г., Лубкей Н. Соціальне партнерство як імператива соціально-економічного розвитку України. *Вісник економіки*, 2021. №3. С. 8-19. 49 URL:https://doi.org/10.35774/visnyk2021.03.008

53. Шапоренко О. Соціальне партнерство у вирішенні соціально-трудових конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток,* 2019. № 3. URL: http: //www. dy.nayka. com. ua/pdf/3 2019/5 .pdf

54. Tsymbaliuk S., Shkoda T. Social partnership in ensuring decent labor remuneration. *Social and labour relations: theory and practice*, 2020. №1. P. 11-20. URL: http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.10(1).2020.02