МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки, підприємництва та інформаційних технологій
Кафедра підприємницьких та соціальних технологій

Допущено до захисту
“_____” _____ 2026 р.
Зав. кафедри, д.е.н., професор
_____ **Соколюк С.Ю.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні України

Виконала – студентка 4 курсу,
групи 42-з-сз/а
освітньої програми
«Соціальне забезпечення»
спеціальності 232 Соціальне забезпечення
Касияненко Світлана Віталіївна
Науковий керівник – к.е.н., доцент
Коротєєв Микола Анатолійович

Умань – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і підприємництва

Кафедра підприємництва та бізнес-технологій

Освітня програма *«Соціальне забезпечення»*

Спеціальність *232 «Соціальне забезпечення»*
(код, назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ _____
(підпис) (ініціали, прізвище)

“_____” _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студенту ***Касияненко Світлані Віталіївні***
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи ***Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні України***
керівник роботи *Коротєєв Микола Анатолійович, к.е.н., доцент*
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від *“02” грудня 2025* року № *01-06/277*

2. Строк подання студентом роботи *01.06.2026*

3. Вихідні дані до роботи *законодавчі та нормативно-правові акти України, Програми розвитку ООН, директиви та стандарти Європейського Союзу, офіційні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти, фінансова та нефінансова звітність ПрАТ «МХП» та БО «БФ «МХП-Громаді», а також праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених.*

4. Перелік питань, які потрібно розробити

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Розділ 2. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Розділ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

5. Перелік графічного матеріалу

Робота містить 8 таблиць, 4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	10.10.2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	11.10.2024	
3.	Складання календарного плану написання кваліфікаційної роботи	11.10.2024	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи - підбір та вивчення літератури - участь у виконанні науково-дослідних робіт - виконання курсових робіт - інші заходи	впродовж 2024-2025 та 2025-2026 н.р.	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	15.12.2024	
6.	Підготовка: - першого розділу - другого розділу - третього розділу - висновків	19.05.2025 04.09.2025 02.11.2025 13.11.2025	
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахування зауважень наукового керівника	26.11.2025	
8.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	28.11.2025	
9.	Перевірка роботи на академічний плагіат	05.12.2025	
10.	Одержання відгуку наукового керівника	08.12.2025	
11.	Попередній захист роботи на кафедрі	10.12.2025	
12.	Затвердження роботи завідувачем кафедри	10.12.2025	
13.	Одержання рецензії	12.12.2025	
14.	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.2025	

Студент _____ *Касияненко С. В.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ *Коротєєв М.А.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Реферат
на кваліфікаційну роботу бакалавра «Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні України»
факультету економіки, підприємництва та інформаційних технологій
Уманського національного університету садівництва
спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»
Касияненко Світлани Віталіївни

Війна в Україні стала фактором глибокої трансформації корпоративної соціальної відповідальності. Її традиційні напрями зазнали суттєвих змін, а підприємства були змушені адаптувати свої соціальні програми до нових реалій воєнного стану. Високий рівень адаптивності та соціальної відповідальності, що продемонстрував український бізнес створює підґрунтя для формування ефективної моделі сталого розвитку у післявоєнний період.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел. Обсяг основного тексту роботи становить 39 сторінок. Робота містить 8 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 40 найменувань.

Метою роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України

У першому розділі досліджено еволюцію наукової думки та систематизувати теоретико-методологічні підходи до класифікації концепцій корпоративної соціальної відповідальності;

У другому розділі проаналізовано чинне інституційне та нормативно-правове забезпечення регулювання корпоративної соціальної відповідальності в Україні, визначено особливості та фази трансформації стратегій соціальної відповідальності вітчизняних підприємств та проаналізовано практики реалізації їх соціальних ініціатив в умовах воєнного стану.

У третьому розділі визначено стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності в процесі повоєнної реконструкції України.

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена теоретико-методичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. У роботі досліджено еволюцію наукової думки та систематизовано теоретико-методологічні підходи до класифікації концепцій корпоративної соціальної відповідальності. Визначено ключові особливості та фази трансформації стратегій корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану та здійснено комплексний аналіз їх досвіду реалізації соціальних ініціатив. Визначено стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності в процесі повоєнної реконструкції країни.

Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність, воєнний стан, повоєнне відновлення, соціальні ініціативи, стратегія.*

Abstract

The thesis is devoted to the theoretical and methodological justification and the development of practical recommendations for formulating a corporate social responsibility strategy for businesses in the context of martial law and Ukraine's post-war recovery. The thesis examines the evolution of academic thought and systematises theoretical and methodological approaches to the classification of corporate social responsibility concepts. The key features and phases of the transformation of corporate social responsibility strategies of domestic enterprises under martial law have been identified, and a comprehensive analysis of their experience in implementing social initiatives has been carried out. Strategic guidelines and priority areas for the development of corporate social responsibility in the process of the country's post-war reconstruction have been defined.

Keywords*: corporate social responsibility, martial law, post-war reconstruction, social initiatives, strategy.*

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

РОЗДІЛ 2. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Інституційне забезпечення розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні

2.2. Особливості трансформації корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах війни

2.3. Практики корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах системної кризи, зумовленої руйнівними наслідками повномасштабної збройної агресії, корпоративна соціальна відповідальність в Україні еволюціонувала з факультативного репутаційного інструменту великого капіталу в базовий імператив національної стійкості, безпеки та виживання.

Концептуальні підходи до реалізації КСВ змістилися від довгострокових екологічних чи гендерних стратегій мирного часу до моделей «солідарної відповідальності», що передбачають негайне гуманітарне реагування, пряму підтримку Збройних Сил України, реінтеграцію внутрішньо переміщених осіб та матеріально-психологічне забезпечення персоналу.

Водночас процеси інтеграції України до Європейського Союзу вимагає від вітчизняного бізнесу швидкої гармонізації своїх практик із європейськими стандартами. Необхідність розробки комплексних моделей КСВ, які б гармонійно поєднували комерційні інтереси бізнесу, потреби постраждалих громад та вимоги міжнародних донорів, обумовлює актуальність теми дослідження.

Метою роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено такі **завдання**:

- дослідити еволюцію наукової думки та систематизувати теоретико-методологічні підходи до класифікації концепцій КСВ;
- проаналізувати чинне інституційне та нормативно-правове забезпечення регулювання КСВ в Україні;
- ідентифікувати ключові особливості та фази трансформації КСВ-стратегій вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану;

- здійснити комплексний аналіз досвіду реалізації соціальних ініціатив провідними вітчизняними компаніями в умовах воєнного стану;
- визначити стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями розвитку КСВ в процесі повоєнної реконструкції країни.

Об'єктом дослідження є процеси формування, функціонування та трансформації корпоративної соціальної відповідальності бізнесу України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення.

Для досягнення мети та виконання завдань дослідження використано такі методи: *логічного та історичного аналізу* – при дослідженні еволюції концепцій КСВ; *класифікації та групування* – для систематизації нормативно-правової бази та теоретичних моделей взаємодії бізнесу і суспільства; *статистико-економічний аналіз* – при дослідженні динаміки, обсягів та структури витрат на КСВ; *порівняльного аналізу* – для оцінки діяльності компаній у мирний та воєнний час; *абстрактно-логічний метод* – для формування висновків та розробки стратегічних напрямів розвитку КСВ у повоєнний період.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, Програми розвитку ООН, директиви та стандарти Європейського Союзу, офіційні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти, фінансова та нефінансова звітність ПрАТ «МХП» та БО «БФ «МХП-Громаді», а також праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 39 сторінок основного тексту. Робота містить 8 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел включає 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Сучасна архітектура світових економічних відносин зазнає глибокої трансформації, спричиненої переглядом фундаментальних принципів взаємодії між суб'єктами господарювання, державою та громадянським суспільством. У центрі цього процесу перебуває концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка еволюціонувала від факультативної філантропічної активності до стратегічного імперативу сталого розвитку. Теоретичне осмислення КСВ вимагає комплексного аналізу історичних етапів її становлення, ідентифікації ключових концептуальних моделей та дослідження механізмів їх адаптації до специфічних галузевих та геополітичних контекстів. Розвиток наукової думки у цій сфері відображає зміну парадигми від максимізації прибутку як єдиної мети бізнесу до моделі створення спільної цінності, де економічна ефективність нерозривно пов'язана із соціальним добробутом та екологічною безпекою.

Становлення корпоративної соціальної відповідальності як самостійної галузі наукових досліджень розпочалося в середині двадцятого століття, хоча окремі елементи соціально відповідальної поведінки бізнесу простежувалися ще з початку промислової революції. Фундаментальною віхою у формуванні теоретичного базису стала праця Говарда Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», опублікована у 1953 році. Боуен виходив із припущення, що кілька сотень найбільших бізнес-структур є вітальними центрами влади та прийняття рішень, чиї дії безпосередньо впливають на життя громадян у багатьох точках дотику [1]. Він сформулював початкове визначення соціальної відповідальності як обов'язку підприємців дотримуватися тієї політики, приймати ті рішення або слідувати тим лініям поведінки, які є бажаними з точки зору цілей та цінностей суспільства [1]. Цей підхід заклав

підвалини для розуміння бізнесу не як ізольованої економічної одиниці, а як соціального інституту, інтегрованого в ціннісну систему соціуму.

Еволюція наукового дискурсу в наступні десятиліття характеризувалася поступовим ускладненням та розширенням дефініцій (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Етапи еволюції концепції корпоративної соціальної відповідальності

Десятиліття	Ключова характеристика етапу еволюції	Основний фокус наукових досліджень
1950-ті	Зародження сучасної концепції	Етика та обов'язки індивідуального бізнесмена перед суспільством
1960-ті	Формалізація та розширення	Зв'язок між соціальною владою корпорації та її зобов'язаннями
1970-ті	Сприйнятливість та адаптація	Здатність компаній активно реагувати на соціальні виклики та тиск
1980-ті	Систематизація та CSP	Побудова комплексних моделей корпоративної соціальної діяльності
1990-ті	Стратегічна інтеграція	Теорія стейкголдерів, корпоративне громадянство, сталий розвиток

Арчі Керролл, аналізуючи зміни концепції КСВ, виділив характерні риси кожного періоду [3]. П'ятдесяті роки двадцятого століття він ідентифікував як початок сучасної епохи соціальної відповідальності. Шістдесяті роки стали часом вагомого удосконалення дефініцій, коли науковці почали шукати конкретні механізми реалізації теоретичних положень. У цей період Кіт Девіс запропонував концепцію, згідно з якою соціальна відповідальність бізнесу повинна безпосередньо корелювати з обсягом його соціальної влади. Сформульований ним «залізний закон відповідальності» стверджує, що в

довгостроковій перспективі ті суб'єкти, які не використовують владу відповідально, неминуче її втрачають [2].

Сімдесяті роки ознаменувалися посиленням різноманітності підходів та виникненням альтернативних тематичних напрямів. Центральне місце посіла концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (corporate social responsiveness), яка акцентувала увагу на здатності організації реагувати на суспільний тиск та потреби. У вісімдесятих роках відбулося зменшення кількості нових дефініцій на користь поглиблення емпіричних досліджень та розвитку концепції корпоративної соціальної діяльності (corporate social performance). Дев'яності роки принесли інтеграцію КСВ у стратегічний менеджмент та формування теорії зацікавлених сторін, яка стала базисом для сучасного розуміння корпоративного управління.

Центральне місце в теоретичному ландшафті КСВ посідає ієрархічна модель Арчі Керролла, відома як «піраміда КСВ». Керролл запропонував трактувати соціальну відповідальність як багатовимірну структуру, що охоплює економічні, правові, етичні та філантропічні очікування, які суспільство покладає на організацію в певний момент часу. Ця модель базується на ідеї, що для досягнення справжньої соціальної відповідальності компанія повинна послідовно виконувати всі рівні зобов'язань [3].

Економічна відповідальність є фундаментом піраміди. Як базова економічна одиниця суспільства, бізнес несе відповідальність за виробництво товарів і послуг, надання робочих місць та отримання прибутку, що забезпечує життєздатність організації та можливість виконання інших соціальних функцій.

Правова відповідальність передбачає функціонування бізнесу в межах законодавчого поля, яке є кодифікованою суспільною етикою. Дотримання законів, правил та чесних ділових практик є обов'язковою умовою легітимності компанії.



Рис. 1.1. Ієрархічна модель корпоративної соціальної відповідальності А. Керролла – «піраміда КСВ» [3]

Етична відповідальність охоплює ті види діяльності та практики, які очікуються суспільством, але не зафіксовані в законі. Вона базується на моральних правах стейкголдерів і вимагає від бізнесу робити те, що є правильним і справедливим навіть за відсутності прямого юридичного примусу. Вершину піраміди займає філантропічна (дискреційна) відповідальність, яка є цілком добровільною і відображає прагнення компанії бути хорошим корпоративним громадянином через підтримку освіти, культури та благодійних ініціатив.

Розвиток ідей Керролла знайшов відображення у моделі корпоративної соціальної діяльності Стівена Вартіка та Філіпа Кохрена [4, 5]. Вони запропонували структурувати соціальну активність за трьома вимірами: принципи, процеси та політика. Принципи визначають етичну позицію компанії (економічна, правова, етична та філантропічна відповідальність як орієнтири). Процеси характеризують соціальну сприйнятливість — здатність компанії реагувати на зовнішні зміни (реактивна, оборонна, адаптивна або проактивна стратегії). Політика ж стосується управління конкретними суспільними проблемами (issue management) та інституціоналізації КСВ у повсякденну практику управління.

Важливим доповненням стала модель Донни Свансон [6], яка акцентувала увагу на ціннісній обумовленості соціальної діяльності. У її трактуванні КСВ залежить насамперед від персональних цінностей осіб, які приймають рішення в організації. Свансон стверджувала, що корпоративна соціальна діяльність є результатом взаємодії між індивідуальною етикою менеджерів та організаційними структурами, що визначає здатність компанії створювати суспільну цінність.

Складність та багатогранність феномену КСВ зумовили появу великої кількості теоретичних підходів, які часто вступають у суперечність один з одним. Елізабет Гарріга та Доменек Меле здійснили масштабну спробу узагальнення теоретичних концепцій КСВ (табл. 1.2), класифікувавши існуючі теорії на чотири групи залежно від того, як вони розглядають зв'язок між бізнесом та суспільством [7].

Таблиця 1.2

Класифікація теоретичних концепцій корпоративної соціальної відповідальності [7]

Тип теорії	Сутнісна характеристика	Основні концепції
Інструментальні	Соціальна активність як засіб максимізації прибутку	Стратегічна філантропія, створення конкурентних переваг
Політичні	Відповідальне використання корпоративної влади	Корпоративне громадянство, публічна відповідальність
Інтегративні	Включення соціальних вимог у стратегію бізнесу	Управління стейкголдерами, соціальна сприйнятливість
Етичні	Моральні зобов'язання перед людством та майбутнім	Сталий розвиток, універсальні права людини, загальне благо

Перша група — інструментальні теорії. У межах цього підходу корпорація розглядається виключно як інструмент для створення багатства, а соціальна діяльність — лише як засіб досягнення економічних результатів. Тут виділяються три напрями: максимізація вартості для акціонерів у короткостроковій перспективі, досягнення стратегічних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі та маркетинг, пов'язаний із соціальними справами (cause-related marketing). Спільним для цих теорій є те, що будь-які соціальні інвестиції повинні мати чітко виражений фінансовий результат [7].

Друга група — політичні теорії, які фокусуються на соціальній владі корпорацій та їхній відповідальності у політичній арені, пов'язаній із цією владою. Ключовими тут є концепції корпоративного конституціоналізму (Кіт Девіс) та корпоративного громадянства. Вони стверджують, що оскільки бізнес має значні ресурси та вплив, він повинен брати участь у вирішенні суспільних проблем на рівні з іншими громадянами, забезпечуючи дотримання прав людини та сталий розвиток громади.[2]

Третя група — інтегративні теорії. Вони базуються на припущенні, що бізнес залежить від суспільства у своєму існуванні, наступності та зростанні. Тому організація повинна інтегрувати соціальні вимоги у свою діяльність. До цієї групи належать управління зацікавленими сторонами, управління суспільними проблемами та теорія корпоративної соціальної діяльності. У цьому контексті успіх компанії визначається її здатністю балансувати інтереси різних груп впливу. [7]

Четверта група — етичні теорії, які стверджують, що відносини між бізнесом та суспільством пронизані моральними цінностями. Соціальна відповідальність розглядається як етичний обов'язок, що випливає з універсальних прав людини, принципів справедливості та сталого розвитку. Найбільш відомими є нормативна теорія стейкголдерів та підхід загального блага (common good approach), який стверджує, що бізнес повинен сприяти процвітанню суспільства, оскільки сам є його частиною. [7]

Підсумовуючи теоретичний аналіз, слід зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність — це складна, багатовимірна концепція, яка продовжує еволюціонувати. У науковому дискурсі склалося кілька конкуруючих концепцій, що визначають роль корпорацій у постконфліктному суспільстві. Згідно з теорією зацікавлених сторін (stakeholder theory) Р. Фрімана, компанії зобов'язані враховувати інтереси широкого кола акторів — від працівників і громад до держави й майбутніх поколінь [8]. В умовах повоєнної України ця теорія набуває особливої актуальності: коло зацікавлених сторін суттєво розширюється за рахунок ветеранів, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), родин загиблих захисників і мешканців деокупованих територій. Відповідно, корпоративні стратегії КСВ повинні адресно враховувати потреби цих груп.

Концепція «спільної цінності» (shared value) М. Портера та М. Крамера пропонує розглядати КСВ не як витрати, а як джерело конкурентних переваг і довгострокового зростання [10]. Для повоєнної України цей підхід означає, що інвестиції бізнесу у відновлення зруйнованих громад, розвиток місцевого підприємництва та перекваліфікацію демобілізованих можуть одночасно відповідати комерційним інтересам компаній і сприяти соціально-економічній реабілітації країни.

РОЗДІЛ 2
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Інституційне забезпечення розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні

Становлення системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні відбувається в умовах трансформаційних процесів, що визначаються євроінтеграційним вектором розвитку держави, підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом та необхідністю адаптації вітчизняного законодавства до стандартів ЄС. Правова база регулювання КСВ в Україні є багаторівневою та охоплює міжнародні зобов'язання, конституційні норми, галузеве законодавство і підзаконні акти.

Слід зазначити, що попри наявність формальної правової бази, регулювання КСВ в Україні здебільшого носить декларативний характер: механізми заохочення та санкцій за недотримання добровільних соціальних стандартів залишаються нерозвиненими. Це суттєво відрізняє вітчизняну модель від практики країн ЄС, де поширені системи стимулювання через податкові пільги, рейтингування та державні гарантії для соціально відповідальних компаній.

Державне регулювання КСВ в Україні реалізується через систему органів виконавчої влади, уповноважених у відповідних сферах — соціальній, екологічній, антикорупційній та корпоративного управління. Відсутність єдиного координаційного центру з питань КСВ є характерною рисою інституційної архітектури та водночас суттєвим недоліком існуючої системи.

Аналіз інституційного середовища свідчить про фрагментарність державного підходу до регулювання КСВ: повноваження розподілені між численними відомствами без єдиної стратегії та координаційного механізму. Це зумовлює необхідність розробки Національної стратегії сталого розвитку

бізнесу та КСВ із визначенням цільових показників, інструментів стимулювання і відповідальних виконавців.

Громадянське суспільство та бізнес-асоціації відіграють ключову роль у поширенні культури корпоративної соціальної відповідальності в Україні, компенсуючи інституційні прогалини державного регулювання та формуючи суспільний попит на відповідальну поведінку бізнесу. Їхня діяльність охоплює розробку стандартів і методологій, навчання, незалежний моніторинг та публічний тиск на компанії.

Таблиця 2.1

Нормативно-правова база регулювання КСВ в Україні

Напрям КСВ	Основні нормативно-правові акти	Ключові вимоги
Трудові відносини та охорона праці	КЗпП України (1971); ЗУ «Про охорону праці» (1992); ЗУ «Про оплату праці» (1995); ЗУ «Про колективні договори і угоди» (1993)	Умови праці, рівень зарплат, безпека, соціальний діалог
Нефінансова звітність	ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» (ред. 2017); Директива ЄС 2014/95/EU (імплементована)	Обов'язкова нефінансова звітність для великих підприємств суспільного інтересу
Охорона довкілля	ЗУ «Про охорону НПС» (1991); ЗУ «Про екологічний аудит» (2004); ЗУ «Про відходи» (1998)	Нормативи викидів, екологічний аудит, управління відходами
Публічні закупівлі	ЗУ «Про публічні закупівлі» (2015); Директива ЄС 2014/24/EU	Соціальні та екологічні критерії в тендерах
Антикорупція та прозорість	ЗУ «Про запобігання корупції» (2014); ЗУ «Про засади державної антикорупційної політики» (2014)	Корпоративне управління, розкриття інформації, комплаєнс

Глобальна архітектура КСВ формується через систему міжнародних стандартів, керівних принципів та ініціатив, що встановлюють рамкові вимоги до соціально відповідальної діяльності компаній. Орієнтація України на євроінтеграцію та участь у міжнародних організаціях зумовлює необхідність поступової гармонізації корпоративних практик з цими стандартами.

Стандарт ISO 26000:2010 «Настанова з соціальної відповідальності» є базовим міжнародним документом, що визначає принципи та основні теми КСВ: організаційне управління, права людини, трудові практики, навколишнє середовище, добросовісні ділові практики, питання, пов'язані зі споживачами, участь в житті громад. В Україні прийнятий відповідний національний стандарт ДСТУ ISO 26000:2010, проте рівень його застосування є низьким — переважно серед великих підприємств із міжнародними партнерами [31].

Стандарти GRI (Global Reporting Initiative) є найпоширенішим у світі інструментарієм нефінансової звітності [33]. Рамкові стандарти GRI Universal Standards (2021) та тематичні стандарти забезпечують комплексне розкриття інформації про вплив компаній на суспільство, довкілля та економіку. В Україні за стандартами GRI звітують переважно великі та публічні компанії «Метінвест», «ДТЕК», «Ukrlandfarming», банківський сектор (ПриватБанк, Ощадбанк). Загальна кількість українських компаній у базі GRI Sustainability Disclosure Database є відносно невеликою, що свідчить про обмежене поширення практики нефінансової звітності.

Принципи ООН з бізнесу і прав людини (2011) запровадили концепцію «захищати, поважати та відновлювати», розподіливши відповідальність між державами (обов'язок захищати), корпораціями (обов'язок поважати) та механізмами відшкодування [15]. Для України ці принципи набувають особливої актуальності в умовах збройного конфлікту: питання захисту прав людини в ланцюгах постачання, мінімізації шкоди для цивільного населення та відповідального виходу з ринків стали невід'ємними компонентами корпоративної відповідальності.

Таксономія ЄС зі сталого фінансування та директива CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, 2022) [16] формують нові обов'язкові вимоги для компаній, що діють на ринку ЄС або залучають фінансування від європейських інвесторів. Зважаючи на євроінтеграційний курс України, адаптація до CSRD є стратегічним завданням для вітчизняного бізнесу: директива передбачає обов'язкове застосування стандартів ESRS (European

Sustainability Reporting Standards), охоплення усього ланцюга вартості та незалежний аудит нефінансових звітів. У таблиці 2.2 наведено порівняльний аналіз ключових міжнародних стандартів КСВ та рівня їх застосування в Україні.

Таблиця 2.2

Міжнародні стандарти КСВ та їх застосування в Україні

Стандарт / Ініціатива	Ключовий зміст	Рівень застосування в Україні
ISO 26000:2010	7 ключових тем соціальної відповідальності	Низький (переважно великий бізнес)
GRI Standards	Стандарти нефінансової звітності за трьома вимірами (ESG)	Середній (30–40 компаній)
UN Global Compact	10 принципів: права людини, праця, довкілля, антикорупція	Середній (200+ учасників мережі)
UNGP (Рагґі)	Бізнес і права людини: захист, повага, відновлення	Низький (переважно ТНК)
CSRD / ESRS	Обов'язкова звітність зі сталого розвитку з 2024–2026 рр.	Початковий (підготовка до імплементації)

Розвиток КСВ в Україні значною мірою стимулюється державною політикою. Фундаментальним документом, що визначає вектор розвитку соціальної відповідальності на національному рівні, є Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [17], схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. Ця Концепція базується на Цілях сталого розвитку ООН та орієнтує бізнес на добровільну інтеграцію соціальних, екологічних та етичних аспектів у бізнес-стратегії. План заходів до Концепції охоплює п’ять стратегічних векторів: популяризацію принципів відповідальності, підготовку методичних рекомендацій для суб’єктів господарювання, стимулювання прозорості та

розкриття нефінансової інформації, безпосередню інтеграцію принципів КСВ у щоденну діяльність та створення системи моніторингу результативності.

Однак реалії воєнного стану вимагають коригування цих напрямів та доповнення Концепції заходами, що відповідають вимогам часу. Це включає розробку настанов щодо забезпечення відповідальної діяльності на деокупованих територіях та територіях з високим ризиком бойових дій. Державна стратегія має трансформуватися від загального заохочення до створення конкретних економічних механізмів підтримки соціально відповідальних компаній, що беруть на себе функції держави у забезпеченні гуманітарної безпеки та відновленні інфраструктури громад.

Отже, Україна перебуває на початковому етапі гармонізації з міжнародною системою стандартів КСВ. Формально більшість стандартів є доступними та рекомендованими, проте їх фактичне застосування обмежене вузьким колом великих і транснаціональних компаній, що мають міжнародних партнерів або виходять на зарубіжні ринки капіталу. Масштабування цих практик на широке коло підприємств потребує цілеспрямованої державної підтримки, розбудови інституційного потенціалу та стимулюючого регуляторного середовища.

2.2. Особливості трансформації корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах війни

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у сучасних умовах розвитку економіки розглядається як одна з ключових концепцій забезпечення сталого розвитку підприємств, суспільства та держави. Трансформаційні процеси, спричинені повномасштабною війною в Україні, суттєво змінили підходи до реалізації соціальної відповідальності бізнесу, посилили її значення у забезпеченні соціальної стабільності, підтримці населення, розвитку територіальних громад та функціонуванні критично важливих

секторів економіки. В умовах війни корпоративна соціальна відповідальність перестає бути виключно елементом репутаційної політики компаній і перетворюється на необхідний інструмент підтримки національної економіки, соціальної згуртованості та стійкості держави.

До повномасштабного вторгнення український бізнес здебільшого реалізовував КСВ на базовому та нормативному рівнях, орієнтуючись на внутрішні чинники прибутковості та маркетингові переваги. Розвиток КСВ в Україні характеризувався поступовою інтеграцією в глобальні ланцюги створення цінності та дотриманням міжнародних стандартів, таких як ISO 26000 [31] та Глобальний договір ООН [23]. Більшість компаній орієнтувалися на екологічні ініціативи, гендерну рівність та розвиток людського капіталу як засоби підвищення капіталізації. Проте війна кардинально змінила ціннісну основу, змусивши компанії переорієнтувати ресурси на негайні національні потреби. КСВ втратила свій факультативний характер і стала об'єктивною умовою функціонування, а відмова від соціальної активності тепер сприймається як порушення суспільного договору з громадою.

Таблиця 2.3

Порівняння функцій КСВ в Україні в мирний та воєнний час

Характеристика трансформації	**Мирний час**	**Умови воєнного стану**
Основна мета	Сталий розвиток, репутація	Національна стійкість, виживання
Характер дій	Довгострокові стратегії	Негайне реагування, мобільність
Фокус ініціатив	Екологія, гендерна рівність	Допомога ЗСУ, гуманітарна безпека
Ключові стейкголдери	Акціонери, інвестори, клієнти	ЗСУ, ВПО, держава, персонал
Горизонт планування	Довгостроковий (сталий розвиток)	Короткостроковий (оперативна стійкість)
Роль працівника	Ресурс розвитку	Об'єкт захисту та солідарності

Трансформація КСВ-стратегій відбувалася у дві фази. Перша фаза (реактивна або оперативна) була зосереджена на фізичному виживанні: евакуації персоналу, виплаті заробітних плат наперед та наданні екстреної гуманітарної допомоги. Друга фаза (стратегічна або адаптивна) характеризується повною інтеграцією воєнних потреб у бізнес-плани: від перепрофілювання виробничих ліній під оборонні замовлення до системної підтримки ветеранів та ВПО. Важливо підкреслити, що в умовах війни КСВ перестала бути інструментом маркетингу і стала основою національної стійкості.

Соціально відповідальний бізнес під час воєнного стану бере на себе функції, які частково доповнюють державну соціальну політику, забезпечуючи оперативну підтримку населення та громад. КСВ в умовах війни характеризується високим рівнем адаптивності, швидкістю реагування та переорієнтацією ресурсів на першочергові потреби суспільства.

Важливим аспектом формування КСВ в умовах війни є зростання ролі стейкхолдерів. Працівники, місцеві громади, державні органи, громадські організації, міжнародні партнери та споживачі очікують від бізнесу не лише економічної ефективності, а й активної участі у подоланні наслідків війни. Відповідно підприємства вимушені інтегрувати принципи соціальної відповідальності у стратегічне управління та систему корпоративного менеджменту.

Війна створила безпрецедентні ризики для функціонування підприємств. Значна частина бізнесу зіткнулася з руйнуванням виробничих потужностей, втратою ринків збуту, релокацією підприємств, нестачею трудових ресурсів та порушенням логістичних ланцюгів. У таких умовах реалізація КСВ потребувала трансформації управлінських підходів та переосмислення ролі бізнесу в суспільстві.

Основними пріоритетами бізнесу стали забезпечення безпеки працівників, підтримка Збройних Сил України, допомога постраждалому населенню, забезпечення безперервності функціонування підприємств та

підтримка економічної стійкості держави. Поширеним напрямом КСВ стала релокація підприємств та створення нових робочих місць у безпечних регіонах. Це дозволило зберегти трудовий потенціал, підтримати місцеві громади та забезпечити економічну активність.

В умовах війни корпоративна соціальна відповідальність набуває рис соціальної мобілізації. Підприємства не лише забезпечують виробничу діяльність, але й активно долучаються до вирішення гуманітарних проблем. За даними платформи CSR Ukraine [19], українські компанії реалізують масштабні ініціативи у сфері фінансової допомоги, гуманітарного забезпечення, медичної підтримки, евакуації населення, забезпечення військових амуніцією та технікою (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Основні напрями трансформації корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни

Напрям КСВ	Характеристика трансформації	Основні прояви
Підтримка працівників	Посилення соціального захисту персоналу	Релокація, психологічна допомога, матеріальна підтримка
Благодійна діяльність	Переорієнтація на гуманітарні потреби	Допомога ЗСУ, гуманітарні вантажі, підтримка ВПО
Корпоративне волонтерство	Зростання залучення працівників	Волонтерські штаби, збір коштів, допомога громадам
Інформаційна відповідальність	Протидія дезінформації	Інформаційні кампанії, міжнародна комунікація
Партнерська взаємодія	Розширення співпраці бізнесу та держави	Спільні гуманітарні та соціальні проєкти

Джерело: узагальнено автором на основі [19].

Однією з ключових особливостей трансформації КСВ стало зростання корпоративного волонтерства. Працівники багатьох компаній беруть участь у волонтерських ініціативах, зборах коштів, ремонті житла для постраждалих

громадян та підтримці військових підрозділів. Компанії створюють власні благодійні фонди, волонтерські штаби та програми підтримки працівників, які проходять військову службу, стимулюючи таким чином волонтерську діяльність персоналу шляхом надання додаткових ресурсів та організаційної підтримки.

Особливого значення в умовах війни набуває підтримка персоналу. Багато українських підприємств забезпечують працівників житлом, психологічною допомогою, медичним страхуванням, матеріальною підтримкою та можливістю релокації. Соціальна підтримка персоналу стала важливим елементом кадрової політики підприємств.

Суттєвим чинником розвитку КСВ в Україні стало посилення співпраці бізнесу з державними органами, міжнародними організаціями, благодійними фондами та громадськими об'єднаннями. Українські компанії активно долучилися до гуманітарних ініціатив, благодійних фондів, волонтерських проєктів та програм підтримки населення. Це сприяло формуванню нової моделі корпоративної соціальної відповідальності, заснованої на партнерстві, солідарності та соціальній мобілізації. Трансформація КСВ також пов'язана з розвитком партнерських моделей взаємодії. Це дозволяє забезпечити координацію соціальних ініціатив та підвищити ефективність використання ресурсів.

Водночас необхідно відзначити, що війна актуалізувала питання етичної відповідальності бізнесу. Українське суспільство негативно сприймає діяльність компаній, які продовжують працювати на російському ринку або уникають підтримки держави в умовах війни. Етичний компонент КСВ став одним із ключових критеріїв оцінювання діяльності підприємств.

Таким чином, війна в Україні стала фактором глибокої трансформації корпоративної соціальної відповідальності. Традиційні напрями КСВ зазнали суттєвих змін, а підприємства були змушені адаптувати свої соціальні програми до нових реалій.

2.3. Практики реалізації корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни

Повномасштабна війна продемонструвала високий рівень соціальної мобілізації українського бізнесу. Багато компаній оперативно адаптували власні стратегії соціальної відповідальності до умов воєнного стану та спрямували значні ресурси на підтримку держави й суспільства. За даними CSR Ukraine [19], українські компанії реалізують різноманітні соціальні ініціативи, що охоплюють фінансову допомогу, гуманітарне забезпечення, підтримку працівників, забезпечення потреб армії та допомогу громадам (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні практики реалізації корпоративної соціальної відповідальності українськими компаніями в умовах війни

Галузь	Основні напрями КСВ	Соціальний ефект
Аграрний сектор	Продовольча допомога, підтримка громад	Забезпечення продовольчої безпеки
IT-сектор	Фінансування цифрових проєктів, кібербезпека	Підтримка цифрової стійкості держави
Енергетика	Відновлення інфраструктури	Забезпечення енергетичної безпеки
Фармацевтика	Забезпечення медикаментами	Підтримка медичної системи
Логістика	Гуманітарні перевезення	Підтримка населення та військових

Джерело: сформовано автором за даними CSR Ukraine [19].

Значна кількість підприємств здійснює благодійну діяльність на постійній основі, інтегруючи її у систему корпоративного управління. Серед найбільш активних напрямів соціальної відповідальності бізнесу слід виокремити допомогу військовим.

Одним із прикладів активної соціальної відповідальності є діяльність аграрних компаній таких, як Астарта, Kernel, Нібулон. Аграрний сектор

відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, тому багато аграрних підприємств не лише підтримують виробництво, а й забезпечують гуманітарну допомогу населенню. Компанії надають продуктові набори, здійснюють доставку продовольства до постраждалих регіонів, підтримують місцеві громади та забезпечують робочі місця.

Яскравим прикладом є діяльність ПрАТ «МХП», що реалізує масштабні гуманітарні проєкти, забезпечує продуктовими наборами населення та підтримує військових через благодійний фонд «МХП-Громаді». З початком повномасштабного вторгнення компанія змогла здійснити колосальну мобілізацію ресурсів материнської компанії, донорів та партнерів для ліквідації наслідків воєнної кризи (рис. 2.1).

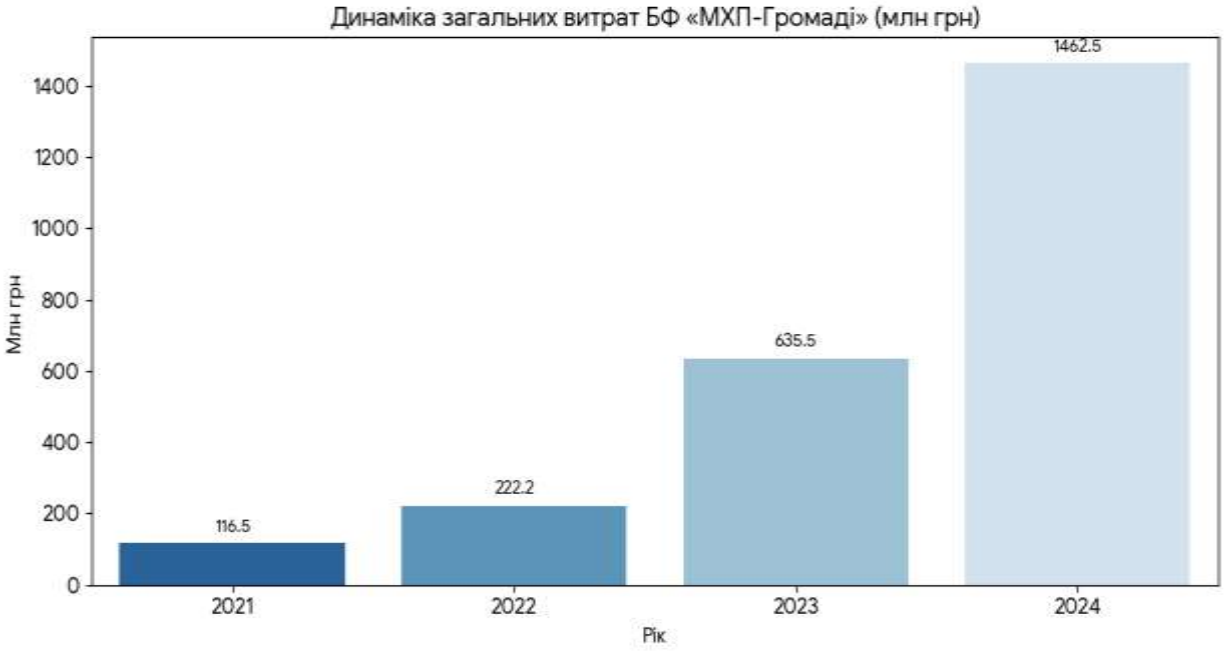


Рис. 2.1. Динаміка витрат БО «БФ «МХП-Громаді», тис. грн. [20-22]

У 2024 р. загальні витрати Благодійної організації «Благодійний фонд «МХП-Громаді» сягнули астрономічної позначки у 1,46 млрд грн, тобто зросли у 12,5 раза порівняно з 2021 р. При цьому війна змусила організацію миттєво перебудувати свою структуру витрат. Головним вектором діяльності став прямий захист країни та гуманітарне реагування.

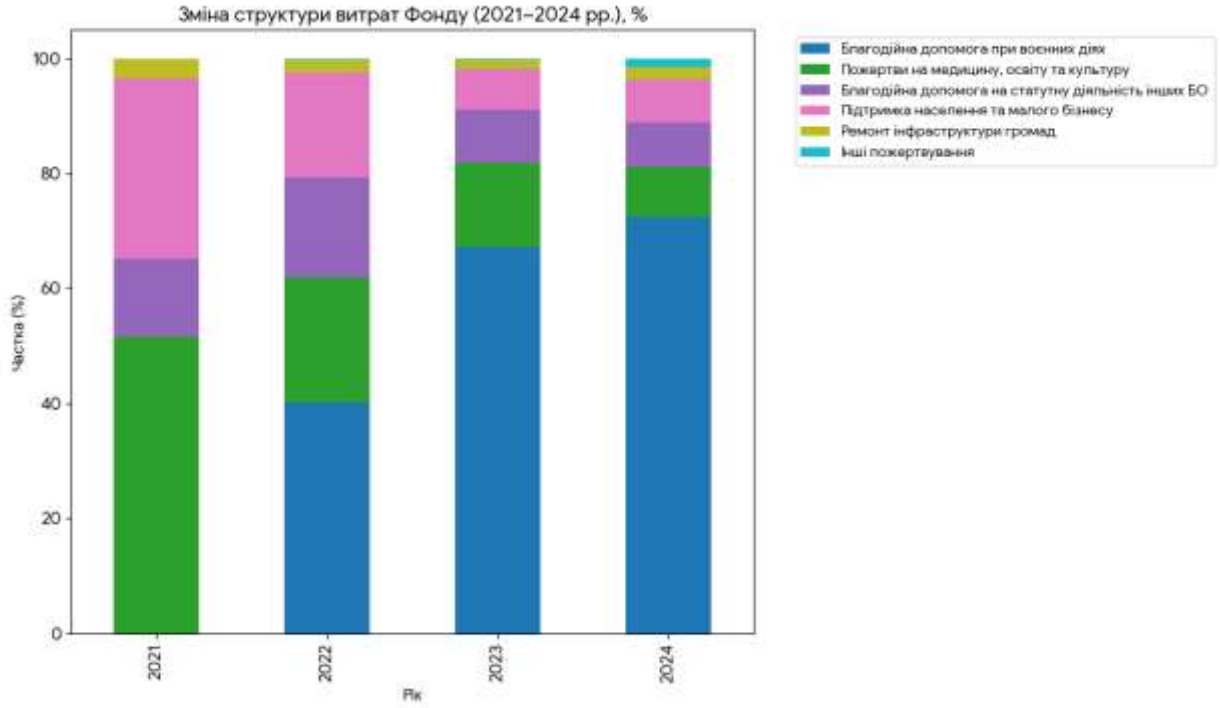


Рис. 2.2. Структура витрат БО «БФ «МХП-Громаді»за програмами та грантами, % [20-22]

Якщо у 2021 році напряму «Допомога при воєнних діях» взагалі не існувало, то вже у 2024 році на його частку припало майже три чверті (72,5%) усього гігантського бюджету Фонду, що у грошовому еквіваленті становить понад 1,06 млрд грн.

Попри те, що відсоток довоєнних програм Фонду зменшилася, їхнє фінансування у абсолютних значеннях суттєво зросло. Це свідчить про те, що Фонд не закрив старі програми, а адаптував їх під реалії війни. У 2021 році стаття витрат «Медицина, освіта та культура» була головною з-поміж витрат фонду і становила 60 млн грн або 51,5%. У 2022 році спостерігався тимчасовий спад (до 48,1 млн грн) через первинний шок та перенаправлення коштів безпосередньо на армію. Проте у 2023–2024 роках фінансування не лише відновилося але й подвоїлося до 126,2 млн грн. Витрати на підтримку малого бізнесу та населення: залишалися стабільними у 2021–2023 рр. – на рівні 36–45 млн грн, але у 2024 р.зросли майже втричі — до 107,4 млн грн. В умовах

війни цей напрям перетворився на інструмент економічного виживання громад — гранти на підтримку бізнесу, підтримка самозайнятості ВПО (внутрішньо переміщених осіб) та ветеранів, забезпечення продовольчої безпеки. Фінансування на ремонт інфраструктури громад зросло з 4 млн грн у 2021 р. до 33,2 млн грн у 2024 р. Це пряма відповідь на руйнування, спричинені обстрілами, та необхідність відновлення критичних об'єктів на деокупованих чи прифронтових територіях.

Великий внесок у підтримку держави здійснюють підприємства металургійної, енергетичної та логістичної галузей. Вони забезпечують функціонування критичної інфраструктури, здійснюють ремонти об’єктів енергетики, забезпечують логістичні перевезення гуманітарної допомоги та підтримують стабільність економічної системи. Зокрема, «Нова пошта», «Епіцентр К», «Київстар», «ДТЕК», «Rozetka» та інші системно підтримують Збройні Сили України шляхом закупівлі техніки, автомобілів, генераторів, безпілотників, засобів зв’язку та медичного обладнання. Компанія «Нова пошта» забезпечує безкоштовну логістику гуманітарних вантажів та підтримує військових через благодійні програми. Компанія «ДТЕК» бере активну участь у відновленні енергетичної інфраструктури та забезпеченні енергетичної стійкості держави в умовах постійних ракетних атак. Багато компаній здійснюють закупівлю військового обладнання, автомобілів, безпілотних літальних апаратів, генераторів та засобів зв’язку для потреб Збройних Сил України. Значна частина підприємств також надає фінансову допомогу благодійним фондам та державним ініціативам.

Важливим аспектом КСВ стала підтримка внутрішньо переміщених осіб. Компанії «АТБ-Маркет», «Фокстрот», «Сільпо» та низка аграрних підприємств забезпечували переселенців продуктами харчування, засобами гігієни та тимчасовим житлом. Значна кількість підприємств організувала програми працевлаштування внутрішньо переміщених осіб у безпечних регіонах України. Так, компанія «Київстар» забезпечувала підтримку працівників та їхніх родин шляхом релокації, надання матеріальної допомоги

та психологічної підтримки. Підприємства забезпечують працевлаштування переселенців, надають тимчасове житло, гуманітарну допомогу та психологічну підтримку. Це сприяє соціальній інтеграції населення та зменшенню соціальної напруги.

В умовах війни суттєво зросла роль інформаційної відповідальності бізнесу. Значна частина бізнесу бере участь у міжнародних інформаційних кампаніях, спрямованих на підтримку України. Суттєву роль у формуванні КСВ відіграють підприємства ІТ-сектору. Українські ІТ-компанії SoftServe, EPAM Ukraine, GlobalLogic та Intellias реалізували численні благодійні та освітні ініціативи, спрямовані на підтримку цифрової інфраструктури та розвиток людського капіталу. Компанія SoftServe створила благодійний фонд Open Eyes, який забезпечує медичні заклади обладнанням та підтримує гуманітарні проєкти. EPAM Ukraine фінансувала гуманітарні програми, підтримувала працівників та забезпечувала освітні ініціативи для молоді. Українські ІТ-компанії активно підтримують цифрову інфраструктуру, забезпечують кібербезпеку, реалізують освітні проєкти та фінансують благодійні ініціативи. Крім того, ІТ-бізнес активно підтримує міжнародні інформаційні кампанії на підтримку України. Компанії активно використовують комунікаційні канали для поширення достовірної інформації, підтримки інформаційного спротиву та формування міжнародної підтримки України.

Фармацевтичні компанії та аптечні мережі «Дарниця», «Артеріум», «Фармак» та мережа аптек «Подорожник» забезпечують населення медикаментами, підтримують лікарні та передають медичні препарати військовим і цивільним. Значна частина компаній організувала безкоштовне або пільгове забезпечення медикаментами для постраждалих громадян.

Соціальна відповідальність українського бізнесу в умовах війни також проявляється у підтримці освіти. Такі компанії як вже згадувані ПрАТ «МХП», ДТЕК, Київстар та інші, фінансують освітні програми, забезпечують технічне

оснащення навчальних закладів, реалізують програми перекваліфікації та підтримують дистанційне навчання.

Особливу роль відіграє екологічний компонент КСВ. Зокрема, компанія «Метінвест» реалізує програми екологічної модернізації виробництва та підтримує проєкти з відновлення інфраструктури в постраждалих регіонах. Підприємства аграрного сектору впроваджують технології енергоефективності, системи управління відходами та заходи щодо збереження ґрунтів, що сприяє інтеграції принципів сталого розвитку навіть в умовах воєнного стану. Це свідчить про збереження орієнтації на принципи сталого розвитку.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність в умовах війни в Україні стала важливим чинником забезпечення соціальної стійкості, підтримки економіки та формування нової моделі взаємодії бізнесу, держави та суспільства. Український бізнес продемонстрував високий рівень адаптивності та соціальної відповідальності, що створює підґрунтя для формування ефективної моделі сталого розвитку у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Формування стратегічних пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні на сучасному етапі визначається унікальним поєднанням глобальних тенденцій сталого розвитку, вимог європейської інтеграції та екстремальних викликів, зумовлених повномасштабною збройною агресією. Стратегія КСВ перестала бути інструментом виключно корпоративного піару, трансформувавшись у фундаментальний чинник національної стійкості та економічної безпеки. Аналіз стратегічних напрямів вимагає комплексного підходу, що охоплює державне регулювання, імплементацію міжнародних стандартів та розробку адаптивних галузевих моделей розвитку в умовах воєнного та поствоєнного періодів.

В умовах триваючого збройного конфлікту стратегічний вектор КСВ змістився від маркетингових ініціатив до формування моделі «солідарної відповідальності». Бізнес-суб’єкти сьогодні розглядають КСВ як частину ризик-менеджменту та стратегії виживання.

Порівняльний аналіз досвіду постконфліктних держав — Боснії і Герцеговини, Руанди, Колумбії, Грузії — свідчить, що ефективне повоєнне відновлення потребує синхронізації корпоративних стратегій КСВ із національними пріоритетами реконструкції та стандартами міжнародних донорів, зокрема Плану відновлення України (Ukraine Recovery Plan), узгодженого з рамковими документами ЄС [36]. Для вітчизняного бізнесу це означає необхідність інтеграції КСВ-практик у процеси ESG-звітності та відповідності директивам Євросоюзу в контексті євроінтеграційних прагнень країни.



Рис. 3.1. Пріоритетні напрями розвитку КСВ України у повоєнний період

Одним із найбільш гострих соціальних викликів повоєнної України є реінтеграція мільйонів ветеранів і внутрішньо переміщених осіб у ринок праці та суспільне життя. За оцінками Міністерства у справах ветеранів України, кількість демобілізованих лише протягом перших двох-трьох років після закінчення активних бойових дій може сягнути 700–900 тисяч осіб. Бізнес-сектор здатний відіграти ключову роль у вирішенні цієї проблеми через реалізацію цілеспрямованих КСВ-програм.

До основних корпоративних механізмів підтримки ветеранів належать: розробка спеціальних програм найму та адаптації на робочому місці; фінансування психологічної реабілітації та корпоративних програм ментального здоров'я; організація перекваліфікації та підвищення кваліфікації за цивільними спеціальностями; підтримка ветеранського підприємництва через наставництво, гранти та спрощений доступ до кредитних ресурсів. Прогресивні компанії вже реалізують подібні ініціативи: програми «Ветеран у команді», що запроваджуються окремими великими роботодавцями, демонструють позитивний вплив як на показники соціальної згуртованості, так і на продуктивність праці.

Щодо підтримки ВПО, корпоративна відповідальність передбачає не лише надання робочих місць, а й сприяння доступному житлу через партнерство з місцевими органами влади, забезпечення освітніх можливостей для дітей переселенців, а також участь у програмах добровільного повернення на відновлені території.

Масштаби руйнувань в Україні вимагають залучення приватного сектору до процесів відновлення поза межами суто комерційних проектів. Загальний обсяг збитків від воєнних дій, за оцінками Світового банку та Кабінету Міністрів України, перевищує 500 млрд доларів США. За таких умов традиційні механізми державного фінансування є явно недостатніми, що відкриває простір для стратегічних КСВ-ініціатив із відновлення шкіл, лікарень, об'єктів комунальної інфраструктури та житлового фонду.

Ефективна участь бізнесу у відновленні може здійснюватися через декілька моделей. По-перше, це адресне корпоративне шефство над конкретними громадами або об'єктами, яке передбачає довгострокові зобов'язання та системний контроль якості виконаних робіт. По-друге, консорціумне відновлення, коли групи компаній об'єднують ресурси для реалізації масштабних інфраструктурних проектів у рамках державно-приватного партнерства. По-третє, технологічне шефство, де ІТ-компанії та технологічні підприємства забезпечують цифрову інфраструктуру відновлюваних громад — смарт-технології, е-урядування, телемедицину.

Міжнародний досвід свідчить, що КСВ-програми відновлення є найефективнішими тоді, коли компанії інвестують у ті галузі, де мають технологічну та організаційну перевагу, а не розпорошують ресурси між непрофільними активностями [32]. Для України це означає необхідність стратегічного узгодження корпоративних КСВ-пріоритетів із секторальними планами відновлення.

Збройний конфлікт завдав безпрецедентної шкоди навколишньому середовищу України: забруднення ґрунтів і водойм вибухівкою та паливно-мастильними матеріалами, знищення лісових масивів, техногенні катастрофи,

зокрема підрив Каховської ГЕС. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів, обсяги екологічних збитків оцінюються у десятки мільярдів доларів.

Для бізнесу це формує нові виміри екологічної КСВ, що виходять за межі традиційних вимог щодо зниження вуглецевого сліду. Стратегічними напрямами корпоративної екологічної відповідальності у повоєнний період є: фінансування рекультивації забруднених земель у зонах ведення бойових дій; участь у програмах розмінування сільськогосподарських угідь; підтримка відновлення біорізноманіття та лісових екосистем; впровадження «зелених» технологій при відбудові зруйнованих об'єктів.

Орієнтація на «зелене» відновлення відповідає також вимогам Угоди про асоціацію з ЄС та принципам Зеленого курсу, що є важливим критерієм для залучення міжнародного фінансування [15]. Таким чином, екологічна КСВ набуває стратегічного значення не лише як прояв соціальної відповідальності, а й як чинник підвищення конкурентоспроможності українських компаній на європейських ринках.

Відновлення людського капіталу є однією з найважливіших умов сталого повоєнного розвитку. Руйнування освітньої інфраструктури, загибель та еміграція кваліфікованих фахівців, психологічна травматизація цілого покоління дітей формують довгострокові ризики для економічного потенціалу країни. Корпоративна соціальна відповідальність у сфері освіти і науки набуває у зв'язку з цим стратегічного характеру.

Ключові напрями корпоративних КСВ-інвестицій у людський капітал включають: фінансування відновлення та модернізації закладів загальної середньої та вищої освіти; створення корпоративних академій і програм дуальної освіти для формування необхідних галузям кваліфікацій; підтримка наукових досліджень, зорієнтованих на технології відновлення та цивільного захисту; фінансування стипендіальних програм для обдарованих студентів та дослідників.

Особливого значення набуває корпоративна підтримка цифрових компетентностей – як серед молоді, так і серед демобілізованих, які потребують перекваліфікації. Роль IT-індустрії, що залишається одним із найдинамічніших секторів економіки, є в цьому контексті визначальною.

Незважаючи на активний розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні, існує низка проблем, які стримують її ефективне функціонування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Проблеми та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні

Проблеми	Характеристика	Перспективи вирішення
Обмеженість фінансових ресурсів	Значні економічні втрати підприємств	Міжнародна підтримка та ESG-інвестування
Руйнування інфраструктури	Втрата виробничих потужностей	Програми відновлення та державно-приватне партнерство
Нестача трудових ресурсів	Міграція населення та мобілізація	Програми перекваліфікації та підтримки зайнятості
Недостатня інтеграція КСВ у стратегії компаній	Ситуативний характер соціальних програм	Інституціоналізація КСВ та нефінансова звітність

Джерело: сформовано автором на основі [19].

Однією з ключових проблем є обмеженість фінансових ресурсів підприємств, значна частина яких зазнала економічних втрат унаслідок війни. Диференційований підхід до регуляторних вимог залежно від розміру та фінансового стану компанії є необхідною умовою реалістичності КСВ-стратегій.

Суттєвими проблемами залишаються нестабільність економічного середовища, руйнування виробничої інфраструктури, дефіцит трудових ресурсів та високий рівень невизначеності. Багато підприємств змушені поєднувати антикризове управління із реалізацією соціальних програм, що

ускладнює довгострокове планування КСВ. Вирішення даної проблеми можливе через запровадження системи стимулювання КСВ через фінансові (податкові пільги, пільгові кредити) та нефінансові інструменти (рейтингування, преференції при публічних закупівлях, доступ до грантових програм).

Проблемою є також недостатній рівень інтеграції КСВ у стратегічне управління частини підприємств. Для багатьох компаній соціальна відповідальність все ще залишається ситуативною реакцією на кризові виклики, а не системним елементом корпоративної стратегії. Існує ризик «грінвошингу» та «соціального вошингу» — декларування соціальних і екологічних зобов'язань без їх реального виконання — суттєво знижує довіру до інститутів КСВ в цілому. Також може мати місце ризик інструменталізації КСВ у вузькокорпоративних або політичних інтересах, що суперечить принципам транспарентності та орієнтації на суспільне благо. Забезпечення незалежності та деполітизованості КСВ-практик потребує відповідних інституційних гарантій. Для мінімізації даних ризиків критично важливим є незалежний аудит КСВ-звітності та залучення зовнішніх верифікаторів. Підвищення прозорості та вимірюваності КСВ-практик є необхідною умовою для залучення міжнародних інвесторів і донорів, а також для формування довіри з боку суспільства. У повоєнний період актуалізується потреба в гармонізації вітчизняних стандартів КСВ-звітності з міжнародними нормами – зокрема з Директивою ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), стандартами GRI (Global Reporting Initiative) та рамковими принципами ООН «Бізнес і права людини».

Запровадження обов'язкової нефінансової звітності для великих підприємств, насамперед тих, що претендують на участь у програмах відновлення з міжнародним фінансуванням, дозволить підвищити якість КСВ-практик і забезпечити ефективний моніторинг їхніх результатів. Водночас для малого та середнього бізнесу доцільним є впровадження спрощених форматів соціальної звітності та галузевих КСВ-рейтингів. Стійкість і легітимність

КСВ-ініціатив у повоєнний період значною мірою визначається ступенем залучення місцевих громад до їх планування та реалізації.

Розвиток партнерств між бізнесом, неурядовими організаціями та органами місцевого самоврядування сприяє підвищенню ефективності КСВ-інвестицій, зменшенню транзакційних витрат та формуванню соціального капіталу, необхідного для сталого відновлення..

Український бізнес продемонстрував здатність до швидкої адаптації, високий рівень соціальної мобілізації та готовність до співпраці з державою і громадським сектором. У післявоєнний період корпоративна соціальна відповідальність має стати важливим інструментом відновлення економіки та соціальної інфраструктури. Бізнес відіграватиме ключову роль у відбудові міст, підтримці ветеранів, працевлаштуванні населення та розвитку територіальних громад.

Таким чином, стратегічні напрями формування КСВ в Україні охоплюють шлях від адаптації до воєнних загроз до побудови сучасної, євроінтегрованої економіки. Пріоритетність солідарної відповідальності, реалізація принципів сталого відновлення дозволять вітчизняному бізнесу не лише вистояти в кризі, а й стати рушієм модернізації всієї країни. У післявоєнний період основними напрямами розвитку КСВ стануть підтримка ветеранів, відновлення інфраструктури, розвиток територіальних громад, впровадження ESG-принципів та стимулювання соціального підприємництва.

ВИСНОВКИ

Корпоративна соціальна відповідальність пройшла розвиток від парадигми індивідуальної філантропії до складних багаторівневих систем, де соціальні інвестиції бізнесу стають джерелом його довгострокової конкурентоспроможності. В умовах системних суспільно-економічних криз класична модель КСВ зазнає трансформації – етична та філантропічна відповідальність перестають бути добровільними елементами й інтегруються у фундамент забезпечення життєздатності як самого бізнесу, так і суспільства.

Україна перебуває на початковому етапі гармонізації з міжнародною системою стандартів КСВ. Формально більшість стандартів є доступними та рекомендованими, проте їх фактичне застосування обмежене вузьким колом великих і транснаціональних компаній, що мають міжнародних партнерів або виходять на зарубіжні ринки капіталу, тоді як малий та середній бізнес демонструє низьку готовність до їх впровадження.

В умовах воєнного стану КСВ втратила характер інструменту маркетингової комунікації й перетворилася на базовий елемент ризик-менеджменту та національної стійкості. З початком повномасштабної агресії трансформація КСВ відбувалася у дві послідовні фази: оперативну, спрямовану на фізичний захист персоналу, евакуацію та екстрену гуманітарну допомогу, та стратегічну, яка передбачає повну інтеграцію оборонних та соціальних потреб країни у бізнес-моделі компаній. Основними пріоритетами бізнесу стали забезпечення безпеки працівників, підтримка Збройних Сил України, допомога постраждалому населенню, забезпечення безперервності функціонування підприємств та підтримка економічної стійкості держави.

Повномасштабна війна продемонструвала високий рівень соціальної мобілізації українського бізнесу. Багато компаній оперативно адаптували власні стратегії соціальної відповідальності до умов воєнного стану та спрямували значні ресурси на підтримку держави й суспільства. Підприємства не лише забезпечують виробничу діяльність, але й активно долучаються до

вирішення гуманітарних проблем. Українські компанії реалізують масштабні ініціативи у сфері фінансової допомоги, гуманітарного забезпечення, медичної підтримки, евакуації населення, забезпечення військових амуніцією та технікою. Аналіз практик лідера аграрного сектору України ПрАТ «МХП» та БО «БФ «МХП-Громаді» виявив значні масштаби фінансової та організаційної мобілізації. У 2024 році загальні витрати Благодійного фонду сягнули 1,46 млрд грн, продемонструвавши зростання у 12,5 раза порівняно з довоєнним 2021 роком. У 2024 році 72,5% усіх коштів (понад 1,06 млрд грн) було спрямовано на допомогу при воєнних діях. Водночас компанія продемонструвала зрілість стратегії, не ліквідувавши, а подвоївши фінансування довоєнних програм (витрати на медицину, освіту та культуру зросли до 126,2 млн грн, а на підтримку малого бізнесу й самозайнятості ВПО в громадах — до 107,4 млн грн).

Незважаючи на активний розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні, існує низка проблем, які стримують її ефективне функціонування. Однією з ключових є обмеженість фінансових ресурсів підприємств, значна частина яких зазнала економічних втрат унаслідок війни. Суттєвими залишаються нестабільність економічного середовища, руйнування виробничої інфраструктури, дефіцит трудових ресурсів та високий рівень невизначеності. Проблемою є також недостатній рівень інтеграції КСВ у стратегічне управління частини підприємств.

Стратегічні напрями розвитку КСВ у повоєнний період мають бути чітко синхронізовані з євроінтеграційними прагненнями України та національними планами реконструкції. Визначено чотири домінантні вектори довгострокових соціальних інвестицій бізнесу: реінтеграція ветеранів і внутрішньо переміщених осіб у ринок праці та суспільне життя; впровадження моделей державно-приватного партнерства та консорціумного відновлення зруйнованих об’єктів інфраструктури; орієнтація на «зелене» відновлення та перехід до технологій циркулярної економіки; відновлення та розвиток людського капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bowen, H. R. (1953). Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press.

2. Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? California Management Review , 2(3), 70–76.

3. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review, 4(4), 497.

4. Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. California Management Review, 22(3), 59– 67. https://doi.org/10.2307/41164877

5. van Marrewijk, M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. Journal of Business Ethics 44, 95–105 (2003). Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. The Academy of Management Review, 16(4), 691.

6. Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. Long Range Planning, 29(4), 495–502.

7. Garriga E., Melé D. Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics. 2004. Vol. 53. P. 51–71.

8. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 292 p.

9. Werther, W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. Business Horizons, 48(4), 317–324.

10. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006) Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business Review, 84 (12), pp. 78-92 https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility

11. Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. International Journal of Management Reviews, 23(4), 466–485. https://doi.org/10.1111/ijmr.12252

12. Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms. Long Range Planning, 40(6), 594–610. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.07.001

13. Chandler, D. (2016). Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation. United States of America: SAGE Publications.

14. Chandler, D., & Werther, W. B. (2013). Strategic corporate social responsibility: stakeholders, globalization, and sustainable value creation (3rd ed.). United States of America: SAGE Publications.

14.GRI Sustainability Reporting Standards: Step-by-Step Guide Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nation

16. UN Global Compact https://unglobalcompact.org/ https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciples businesshr_en.pdf

17. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) https://www.pwc.com/ua/uk/services/csrd.html

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

19. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text .

20. CSR Ukraine https://csr-ukraine.org/

21. Звіт про діяльність Благодійної організації «Благодійний фонд «МХП-Громаді» за 2022 рік. URL: https://mhp-hromadi.org/reports/2022

22. Звіт про діяльність Благодійної організації «Благодійний фонд «МХП-Громаді» за 2023 рік. URL: https://mhp-hromadi.org/reports/2023

23. Звіт про діяльність Благодійної організації «Благодійний фонд «МХП-Громаді» за 2024 рік. URL: https://mhp-hromadi.org/reports/2024

24. Глобальний договір ООН в Україні. URL: https://globalcompact.org.ua

25. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua

26. Програма розвитку ООН в Україні. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine

27. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17

28. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80

29. ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. URL: https://www.iso.org/standard/62085.html

30. ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. URL: https://www.iso.org/standard/60857.html

31. ISO 45001:2018. Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги та настанови щодо застосування. URL: https://www.iso.org/standard/63787.html

32. Настанови щодо соціальної відповідальності : ДСТУ ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT). [Чинний від 2021-10-01]. Київ : УкрНДНЦ, 2020. 112 с. (Національний стандарт України).

33. Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets. Washington : International Finance Corporation, 2007. 201 p.

34. GRI Standards. Global Reporting Initiative. URL: https://www.globalreporting.org/standards

35. Національний рейтинг «Компас благодійності України». Асоціація благодійників України. URL: https://uba.ua/rating

36. Forbes Ukraine. Рейтинг найбільших благодійних фондів України. URL: https://forbes.ua

37. План відновлення України. Національна рада з відновлення України. URL: https://recovery.gov.ua

38. ESG-звітність: міжнародний досвід та українські реалії : аналітична записка / Н. М. Сіренко та ін. Київ : НІСД, 2022. 48 с.

39. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice / A. Kurucz et al. International Journal of Management Reviews. 2008. Vol. 10, No. 1. P. 85–105.

40. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: стан та перспективи розвитку / за ред. Ю. М. Петруні. Київ : ФОП Лопатіна О. О., 2019. 256 с.

41. Благодійна Україна: Всеукраїнський конкурс. URL: https://giving.ua