

**PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF UKRAINIAN BUSINESS  
IN WARTIME CONDITIONS**

**Liudmyla Maliuta<sup>1</sup>, Vitaliy Rudan<sup>2</sup>, Tetiana Kuz<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> *Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management of Innovation Activity and Service Industry, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

*Email: luda\_mal@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7569-9982>*

<sup>2</sup> *PhD of Economic Sciences, Doctoral Candidate of the Department of Management of Innovation Activity and Service Industry, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

*Email: vitaliyrudan@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1357-9643>*

<sup>3</sup> *PhD of Economic Sciences, Assistant of the Department of Management of Innovation Activity and Service Industry, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

*Email: tanyasam1981@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0977-7329>*

**ABSTRACT.** This article analyzes corporate social responsibility (CSR) of businesses in Ukraine under martial law conditions. It explores the theoretical understanding and practical application of CSR in crisis situations, emphasizing the interaction of enterprises with society and their responsibility towards it.

The aim of the research is to theoretically conceptualize corporate social responsibility of businesses and analyze the practical aspects of implementing the CSR concept by Ukrainian businesses during war.

Research methods include the analysis of scientific literature, empirical methods, and content analysis of company websites, which allows for identifying and assessing the content of CSR initiatives.

The results show that in wartime conditions, CSR takes on a more pragmatic and focused character, oriented towards supporting military efforts and infrastructure recovery, moving beyond conventional corporate reports and standards. The article defines CSR as an integral element of company management that integrates economic, ethical, ecological, and social standards into business development strategy on the basis of voluntariness and responsibility for the impact of actions on society and the environment, with the aim of ensuring sustainable development and the well-being of stakeholders. A comprehensive sociological survey of managers, employees, and consumers is proposed to determine the level of CSR in business as a whole, not just in large companies.

**Keywords:** corporate social responsibility, martial law, social initiatives, community restoration, humanitarian demining.

---

ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ  
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ УКРАЇНИ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Людмила Малюта<sup>1</sup>, Віталій Рудан<sup>2</sup>, Тетяна Кузь<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

<sup>2</sup> Кандидат економічних наук, докторант кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

<sup>3</sup> Кандидат економічних наук, асистент кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

**РЕЗЮМЕ.** В статті аналізується корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) українського бізнесу в умовах воєнного стану. Акцент робиться на практичному застосуванні КСВ в кризових умовах, з особливою увагою на взаємодію підприємств з суспільством і їхньою відповідальністю перед ним. Результати демонструють, що КСВ у воєнний час набуває прагматичного характеру, зосередженого на підтримці армії та відновленні інфраструктури, що виходить за рамки традиційних корпоративних норм і звітів.

Стаття визначає КСВ як важливий елемент управління компанії, який інтегрує економічні, етичні, екологічні, і соціальні стандарти у стратегію розвитку бізнесу, що дозволяє компаніям не тільки відповідати глобальним викликам, але й сприяти сталому розвитку та покращенню добробуту всіх зацікавлених сторін.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, воєнний стан, соціальні ініціативи, відновлення громад, гуманітарне розмінування.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) вже не є лише добровільною ініціативою компаній, а стає обов'язковим аспектом їх діяльності. В умовах глобалізації та зростаючих вимог до прозорості бізнес-процесів, КСВ трансформувалась у критичний елемент ефективного та етичного управління. Військовий стан в Україні, спричинений агресією з боку Росії, поставив КСВ у зовсім інший вимір. Війна не тільки посилила виклики для ведення бізнесу, але й значно підвищила вимоги до соціальної відповідальності компаній.

Українські компанії стикаються з необхідністю не просто виживати у надзвичайних умовах, але й відігравати ключову роль у відновленні економіки та підтримці соціальної

стабільності. Мілітаризація економіки, руйнування інфраструктури, постійна загроза для життя працівників – усе це вимагає від бізнесу нестандартних підходів і збільшення вкладу в соціальні ініціативи. На відміну від мирного часу, коли КСВ часто має комерційні переваги, воєнний час вимагає від компаній реальної зміни акцентів – з прибутку на допомогу та підтримку населення, збройних сил та держави.

Війна виокремлює лідерів, здатних не лише адаптуватися до воєнних реалій, але й активно допомагати спільноті, зміцнюючи свою корпоративну репутацію та зберігаючи довіру споживачів та партнерів. Вивчення та реалізація концепції КСВ у воєнний час можуть відкрити нові перспективи для українського бізнесу, в тому числі в під час повоєнної реконструкції країни. З огляду на це, актуальність теми корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану є беззаперечною і вимагає детального дослідження з метою формулювання ефективних стратегій та практик для українських компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У фаховій науковій літературі немає однозначного підходу щодо визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності, що вимагає від нас конкретизації цієї дефініції з огляду на необхідність її застосування для характеристики діяльності бізнесу в умовах воєнного стану. Так, зокрема, одним із найбільш цитованих визначень КСВ в науковій літературі є визначення А.Керола, на думку якого «Корпоративна соціальна відповідальність охоплює екологічні, правові, етичні та дискреційні (благодійні) очікування, які суспільство має щодо організацій у певний момент часу» [7]. Автор розуміє корпоративну соціальну відповідальність бізнесу з точки зору очікування суспільства, тобто його запиту на дії бізнесу щодо екологічної, правової та етичної відповідальності, а також благодійності. При цьому, в наведеному визначенні відсутня економічна відповідальність, яка відображається вже в пізніших визначеннях вчених. Зокрема згідно з науковим аналізом А. Дальсруда [8], КСВ охоплює п'ять основних аспектів: екологічний, соціальний, економічний, відносини з зацікавленими сторонами та добровільність. Такий підхід вказує на інтеграцію КСВ у всі аспекти бізнесу, де вона виступає як невід'ємна частина стратегії сталого розвитку.

Окрім наведених вище визначень корпоративної соціальної відповідальності бізнесу варто звернути увагу на статтю [14], де проаналізовано наукові підходи до дослідження взаємозв'язку CG-CSR за 27-річний період та зроблено висновок, що КСВ є функцією корпоративного управління, яка відображає основи відповідального управління компанією. На думку авторів, відповідальне корпоративне управління повинно бути відображено у спеціальних формах звітності, таких як ESG (Environmental, Social, and Governance) та GRI

(Global Reporting Initiative), що дасть змогу використати емічний підхід для дослідження корпоративної соціальної відповідальності бізнесу з огляду на культурні особливості середовища в якому функціонує фірма. Окрім цього, автори наголошують на важливості інституційного аспекту корпоративної соціальної відповідальності, який формується в середині фірми не зважаючи на погляди зацікавлених осіб.

Ми повністю підтримуємо думку, висловлену в статті Заман, Джейн, Самара та Джамалі [14], про те, що результати політики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу мають відобразитися у спеціалізованих формах звітності. Такий підхід не тільки дозволяє глибше аналізувати дотримання компаніями принципів КСВ, але й стимулює їх до активного впровадження відповідних концепцій у своїй діяльності. Окрім цього, важливою є імплементація стандартів КСВ на законодавчому рівні, як, наприклад, стандарт ISO 26000, що не тільки забезпечить єдині вимоги та орієнтири для бізнесу, але й підкреслить значимість інституційного аспекту КСВ, який формується всередині фірми, незалежно від зовнішніх впливів чи очікувань зацікавлених сторін.

Серед українських вчених, що досліджують проблеми реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні варто виокремити Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М., які акцентують увагу на аналізі ESG прозорості вітчизняних компаній [3]; Червінську Л., Червінську Т., Каліну І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишова О. [6], які досліджують зміни в корпоративній соціальній відповідальності українського бізнесу в умовах війни; Беззубка Л., Положенцева Д., Акопова С., що аналізують сучасні тренди корпоративної соціальної відповідальності та їх зміни під впливом війни [1].

Разом з тим, не зважаючи на значний науковий доробок у сфері корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, досі не вирішеними залишаються питання, що стосуються обґрунтування комплексного підходу до розуміння сутності КСВ. Також мало досліджуваними залишаються концепції корпоративної соціальної відповідальності для малих за розміром активів та чисельністю працівників компаній, особливо в умовах війни.

Тому **мета дослідження** полягає у теоретичній концептуалізації корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та аналіз практичних аспектів реалізації концепції КСВ українським бізнесом в умовах війни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу є комплексним та багатогранним поняттям, яке включає в себе різноманітні аспекти діяльності підприємства та його взаємодію з суспільством і довкіллям. У сучасній науковій літературі КСВ розглядається як стратегічний підхід, який сприяє

сталому розвитку бізнесу через інтеграцію соціальних, екологічних та економічних цілей в корпоративну стратегію компанії. Це включає не тільки відповідальність за результати своєї діяльності перед акціонерами, але й перед усіма стейкхолдерами – від співробітників і клієнтів до місцевих спільнот та урядових інституцій.

Концептуалізація КСВ в наукових дослідженнях часто починається з розуміння її ключових компонентів: екологічного, соціального та економічного вимірів, що дозволяє більш чітко визначити відповідальність бізнесу в кожній з цих сфер, а також зрозуміти, як саме компанії можуть вносити свій вклад у вирішення глобальних проблем, таких як зміна клімату, соціальна нерівність та економічна нестабільність.

Однак, на наш погляд, теоретична концептуалізація КСВ повинна, в першу чергу, знайти відповідь на такі питання: 1) що таке «відповідальність»?; 2) за що несе відповідальність фірма/бізнес коли мова йде про корпоративну відповідальність бізнесу?; 3) перед ким несе відповідальність фірма/бізнес в контексті корпоративної соціальної відповідальності?

Так, згідно з Merriam-webster dictionary слово «відповідальність» походить від слова «відповідальний», яке окрім інших має таке значення: здатний відповідати за свою поведінку та зобов'язання; здатний вибрати для себе між правильним і неправильним. Тоді як «відповідальність» – це стан, який вважається причиною чогось, що потрібно виправити; те, що потрібно зробити за попередньою домовленістю [11]. Тобто в загальному розумінні відповідальність – це здатність виконувати свої обов'язки і зобов'язання. Відтак відповідальність в рамках концепції КСВ означає зобов'язання бізнесу відповідати за наслідки своїх дій перед суспільством, яке вимагає від компаній не тільки дотримання законів, але й урахування етичних, соціальних і екологічних стандартів.

Конкретизуючи зобов'язання за якими відповідає бізнес в рамках концепції КСВ зауважимо, що корпоративна відповідальність охоплює декілька основних аспектів: екологічний (стале використання ресурсів, мінімізація забруднення)[10], соціальний (забезпечення справедливих умов праці, розвиток спільнот, які залежать від діяльності компанії) [13], економічний (економічна стабільність та розвиток без негативного впливу на суспільство та довкілля) [9].

Конкретизуючи суб'єктів суспільно-економічних відносин перед якими бізнес відповідальний в рамках концепції КСВ варто відмітити акціонерів, як власників бізнесу; менеджерів, що реалізують політику корпоративної відповідальності; працівників, споживачів, постачальників, місцеві громади та уряд, які безпосередньо очікують від бізнесу дій в сфері КСВ та є стейкхолдерами [8; 12].

Вивчаючи теоретичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), слід відзначити, що одним з ключових її принципів є добровільність. Принцип добровільності передбачає, що менеджмент компанії має право самостійно визначати, які соціальні або екологічні проєкти ініціювати чи підтримувати. Так, на початкових етапах багато корпоративних ініціатив носили виражений комерційний характер і були спрямовані на збільшення прибутків. Проте, з часом підприємства стали розглядати екологічні та соціальні проєкти як засіб підвищення корпоративного іміджу та впізнаваності бренду. Цю тенденцію підтверджують різні дослідження, зокрема, робота А. Дальсруда [8], який вказує на п'ять основних вимірів КСВ, серед яких добровільність відіграє важливу роль у формуванні корпоративних стратегій відповідальності.

Аналізуючи різноманітність визначень концепції «корпоративна соціальна відповідальність» у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі, слід відзначити, що більшість авторів акцентують увагу на розумінні КСВ як комплексної системи, яка охоплює екологічну, соціальну та економічну відповідальність. Проте, ключовим аспектом є те, що реалізація цієї відповідальності відбувається через стратегічне управління компанією, де головним орієнтиром є сталий розвиток. Відтак, корпоративна соціальна відповідальність не лише впливає на стратегічні рішення, але й виступає як один з центральних елементів менеджменту. Вона інтегрується у загальну бізнес-модель компанії, стаючи невід'ємною частиною корпоративної культури та відображаючи її зобов'язання перед суспільством і довкіллям.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність не повинна сприйматися як зовнішнє додаткове зобов'язання для компанії. Натомість, КСВ має бути інтегрована як фундаментальний елемент у систему менеджменту, що спрямований на досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Таке розуміння КСВ як ключового компонента стратегічного управління дозволяє компаніям використовувати її як стратегічний ресурс для досягнення довгострокових цілей та створення додаткової вартості для всіх зацікавлених сторін.

Отже, підсумовуючи наведене вище, зауважимо, що корпоративну соціальну відповідальність бізнесу потрібно розуміти як невід'ємний елемент менеджменту компаній, що інтегрує економічні, етичні, екологічні та соціальні стандарти в стратегію розвитку бізнесу на засадах добровільності і відповідальності за вплив своїх дій на суспільство та навколишнє середовище з метою забезпечення сталого розвитку і добробуту стейкхолдерів.

Аналіз корпоративної соціальної відповідальності бізнесу на практиці здебільшого ґрунтується на вивченні звітності компаній та контент-аналізу їх веб-сайті. Такий підхід є

досить поширеним в розвинутих країнах світу, де великі компанії формують звіти сталого розвитку та ESG-звіти, а на веб-сайтах компаній розміщують етичні кодекси та інші інформаційні матеріали щодо ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Зауважимо, що реалізація такого підходу в зарубіжних країнах інституціоналізована завдяки спеціальним стандартам, зокрема такими як: стандарт ISO 26000, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), який надає організаціям настанови щодо того, як діяти відповідально для досягнення сталого розвитку; стандарт SA8000, який розроблений та підтримується організацією Social Accountability International (SAI) зосереджений на умовах праці, правах працівників, системах управління та соціальній відповідальності у всіх частинах світу.

Керуючись цими стандартами транснаціональні компанії активно реалізують концепцію корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та формують спеціальні звіти сталого розвитку ESG-звіти та розміщують на веб-сайтах інформацію щодо соціальної місії, корпоративної відповідальності тощо.

Саме транснаціональні корпорації та транснаціональні банки були першими компаніями, які почали реалізувати структуровану політику корпоративної соціальної відповідальності в Україні. В свою чергу, намагаючись підтримувати конкурентоспроможність великі українські компанії також інтегрували концепцію корпоративної соціальної відповідальності в системи управління і діяльності компаній. Поряд з цим, на загальнодержавному рівні лише у 2020 році було схвалено «Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року», однак цей документ може бути одним із основних інструментів інституціоналізації корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Адже, відсутність загальнодержавних вимог вважається одним із факторів, що уповільнює розвиток тенденцій соціалізації бізнесу в Україні.

Низький рівень інституціоналізації корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, як на рівні стандартів та нормативно-правових актів, так і на рівні традицій ведення бізнесу ускладнює емпіричний аналіз реалізації концепції КСВ українським бізнесом.

Однак, на національному рівні в Україні діють такі організації, як Професійна асоціація корпоративного управління та Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», які активно досліджують розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Згідно з останнім довоєнним дослідженням Індексу прозорості ESG українських компаній (ESG Transparency Index 2020), спостерігається низький рівень підготовки нефінансової звітності, хоча загальна кількість нефінансових звітів за 2020 рік

зросла у порівнянні з попереднім роком. Так, у 2020 році було підготовлено 12 звітів, у порівнянні з 6 звітами в 2019 році, в межах оцінювання 50 найбільших платників податків в країні [4]. Незважаючи на певний прогрес, відображений у збільшенні кількості нефінансових звітів серед провідних компаній за останні роки, залишається ряд викликів, зокрема низький рівень деталізації та якості звітності, що свідчить про необхідність подальшої роботи в напрямку зміцнення корпоративних стандартів і практик у сфері КСВ.

Що ж стосується рейтингу компаній за рівнем прозорості корпоративного управління, то станом на 2020 рік до топ-10 компаній входили: ПрАТ «ВФ Україна» (телекомунікації), АТ «Перший український міжнародний банк» (надання фінансових послуг), Група ДТЕК (діяльність головних управлінь), АБ «УКРГАЗБАНК» (надання фінансових послуг), ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» (виробництво напоїв), ДП «НАЕК «Енергоатом» (постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря), МХП (оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами), ПрАТ «Укргідроенерго» (постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря), АТ «Українська залізниця» (наземний і трубопровідний транспорт), НАК «Нафтогаз України» (діяльність головних управлінь) [4].

Аналіз переліку топ-10 компаній за рівнем прозорості корпоративного управління в Україні на 2020 рік підкреслює значущу роль державних підприємств у цьому процесі, оскільки п'ять із десяти компаній перебувають у державній власності. Така ситуація вказує на стратегічну необхідність дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності та прозорості управління в контексті виконання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, яка вимагає від державних компаній особливої уваги до відповідності міжнародним стандартам. Серед приватних компаній особливо варто виділити АТ «Перший український міжнародний банк», який виступає прикладом транспарентного корпоративного управління в фінансовому секторі, що розпочалося з ранніх етапів експансії іноземних банків на український ринок і було закріплене вимогами Національного банку України щодо розкриття інформації про пов'язаних осіб з 2014 року.

З повномасштабним вторгненням Росії в Україну 24 лютого 2022 року розвиток корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу набув широкого значення, адже практично всі підприємства долучилися до соціальної підтримки працівників та населення громад, фінансової підтримки Збройних Сил України та екологічної підтримки деокупованих і прифронтових територій.

За результатами дослідження «Індекс КСВ 2023», до Топ-10 компаній, що активно реалізують принципи КСВ в період воєнного стану ввійшли: Нова пошта (поштові



послуги), Київстар (мобільний оператор), EPAM (IT), Infopulse (IT), Сенс Банк (фінансові послуги), «Делойт» в Україні (професійні послуги), Банк «ПУМБ» (фінансові послуги), Датагруп та Volia (телекомунікації), SoftServe (IT) та Kernel (агросектор) [5].

Аналізуючи компанії, які ввійшли до рейтингу за індексом КСВ 2023, можна помітити значний відхід від традиційних підходів до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності, особливо в умовах воєнного стану. Включення до переліку підприємств з меншою чисельністю співробітників, а також переорієнтація критеріїв оцінки з формальних аспектів подання звітності ESG та вмісту веб-сайтів на реальний внесок компаній у підтримку співробітників, армії та місцевих громад свідчать про переосмислення самої суті КСВ. Такий підхід демонструє, що для адекватної оцінки корпоративної відповідальності важливо виходити не лише з організаційної форми чи структури капіталу компанії, але й з її реальної ролі та вкладу в соціальні та економічні процеси, що особливо критично у складних умовах війни. Такі підходи підкреслюють зміщення акцентів у практиці КСВ на реальну дієвість та вплив, а не лише на зовнішнє дотримання норм. Аналіз практики КСВ під час воєнного стану зосереджується на вивченні конкретних кейсів соціально-відповідальних компаній (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Кейси КСВ українських компаній під час воєнного стану в Україні**

Назва компанії	Коротка характеристика кейсу КСВ
Нова пошта	Створено і реалізується проект «Гуманітарна пошта України»; 183,5 млн виділено на допомогу Збройним Силам України, зокрема 5 підрозділам, які компанія обрала для системної допомоги; загалом інвестиції в перемогу склали 388 млн грн.
Київстар	Від початку повномасштабного вторгнення компанія повністю змінила стратегію програм соціальної відповідальності та визначили ключові напрями, а саме: допомога військовим та саперам, лікарям, постраждалим від війни, відновлення цифрової інфраструктури України, а також гуманітарне розмінування деокупованих територій. Сума соціальних інвестицій, наданих «Київстаром», співробітниками та абонентами компанії для ЗСУ, суспільства, України сягнула 1,1 млрд грн.
EPAM	Допомога бізнесу та фандрейзинг фахівців для постраждалих від підриву Каховської ГЕС. Створення платформи saveED для збору коштів для відновлення доступу до освіти та розвитку шкіл на деокупованих територіях. Загальна сума допомоги компанії країні склала понад 300 млн грн.
Сенс Банк	Банк спрямував понад 110 млн грн допомоги на потреби Збройних сил України та територіальної оборони. Зокрема, Банк виділив з бюджету 4,4 млн грн на амуніцію та тактичне спорядження, 3,6 млн грн на пальне, 2 млн грн на ліки та понад 1 млн грн на ремонт автотранспорту ЗСУ, 15,7 млн грн на БПЛА та комплектуючі до них. Банк активно допомагає київській військовій адміністрації, 35 підрозділам ЗСУ, 3 добровольчим батальйонам, 35 підрозділам ТрО, 6 міським радам (на потреби тимчасово переміщеним особам і ЗСУ), підрозділу морських піхотинців та полку «Азов».
Монобанк	Найкращий кейс з КСВ під час війни був реалізований Монобанком, який створив відкривати онлайн-збори для підтримки Збройних сил та інших соціальних проектів в умовах війни. При цьому, проект «Банка від Монобанку» дозволив будь-якому клієнту банку (не тільки благодійним фондам) відкривати збори на благодійні проекти. Для цього Монобанк забезпечив функціональний інтерфейс. В результаті через платформи Монобанк для благодійних онлайн-зборів було перераховано більше одного мільярда євро.

*Побудовано авторами на основі [2; 5]*

Загалом ініціативи корпоративної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану можна згрупувати за такими напрямками:

1. Підтримка персоналу, забезпечення його функціональності, безпеки та соціального комфорту. Бізнес в Україні активно розвиває корпоративну соціальну відповідальність, зосереджуючись на підтримці персоналу, забезпеченні його функціональності, безпеки та соціального комфорту. Підприємства вживають комплексних заходів, які включають створення безпечних умов праці, перехід на дистанційну роботу та організацію релокації співробітників і бізнес-процесів в безпечніші регіони, що супроводжується розширенням соціального пакету, який охоплює допомогу мобілізованим працівникам, підтримку їхніх сімей, а також надання психологічної підтримки та медичної допомоги.

2. Підтримка Збройних Сил України. В умовах війни, українські компанії активно розширюють свою діяльність в рамках корпоративної соціальної відповідальності, зокрема, через підтримку Збройних Сил України. Одним із ключових напрямків КСВ є фінансова та матеріальна підтримка військових, що включає створення власних або співпрацю з відомими благодійними фондами, організацію онлайн-зборів коштів та виділення частини бюджету компаній на безпосереднє забезпечення боєздатності військових підрозділів. Це включає закупівлю амуніції, медичного обладнання, засобів зв'язку та іншого обладнання, яке є критично важливим для підтримання оперативної спроможності військових. Багато компаній також забезпечують пряму підтримку окремим військовим частинам, спонсоруючи покупку спеціалізованого обладнання та засобів індивідуального захисту.

3. Відновлення інфраструктури громад. У контексті корпоративної соціальної відповідальності, українські компанії активно залучаються до відновлення інфраструктури громад, зокрема шкіл, дитячих садочків, лікарень, та амбулаторій, що були пошкоджені внаслідок військових дій. Такі заходи не тільки сприяють швидкому відновленню нормального життя в постраждалих громадах, але й відіграють важливу роль у психологічній підтримці місцевих жителів, підтримуючи відчуття нормальності та безпеки. Залучення до відновлення освітніх та медичних установ також позитивно впливає на корпоративний імідж і демонструє глибоку відповідальність бізнесу перед суспільством, сприяючи сталому розвитку та відновленню соціальної інфраструктури.

4. Гуманітарне розмінування, що включає фінансування спеціалізованих підрозділів, надання технічного обладнання для пошуку вибухонебезпечних предметів, а також організацію навчальних семінарів для місцевих жителів з питань безпеки. Крім того, важливим є й екологічний аспект цих заходів, оскільки розмінування сприяє захисту природних ресурсів і відновленню біорізноманіття на пошкоджених територіях. Залучення

до цих ініціатив не тільки забезпечує безпечніше середовище для повернення життя до нормального ритму, але й підкреслює соціальну відповідальність бізнесу, сприяючи мирному відновленню і зміцненню громадської довіри, а також відновленню екологічного балансу.

5. Підтримка та фінансування лікування ветеранів війни, дітей і родин військовослужбовців. Цей напрямок КСВ включає забезпечення доступу до медичних послуг, оплату лікування та реабілітаційних заходів для тих, хто постраждав під час бойових дій. Компанії організують збір коштів, співпрацюють з медичними установами та благодійними фондами, аби забезпечити необхідне лікування та психологічну підтримку ветеранам та їхнім родинам. Така діяльність не тільки допомагає відновити здоров'я і благополуччя постраждалих, але й відіграє критичну роль у соціальній інтеграції ветеранів у суспільство, сприяючи їхньому поверненню до повноцінного життя.

Висновки. Корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу в умовах війни виявила свою ключову роль як стратегічний елемент у підтримці суспільства і держави. Великі компанії активно взяли на себе обов'язки, що перевищують традиційні бізнес-операції, реагуючи на потреби суспільства та демонструючи високий рівень соціальної відповідальності. Зокрема, значне зміщення економічних, соціальних та екологічних ініціатив у напрямку підтримки армії та відновлення країни підкреслює зростання відповідальності компаній перед суспільством. Така поведінка відображає глибоке розуміння впливу бізнесу на суспільство і його потенціал в умовах кризи, водночас підтверджуючи важливість корпоративної відповідальності для сталого розвитку.

Практичне застосування КСВ компаніями під час воєнного стану відображає зміну парадигми від формального дотримання нормативних вимог до реальної дієвості. Компанії стали не просто виконувати стандарти та норми КСВ, а активно втілювати проекти, що впливають на життя людей – від підтримки персоналу до фінансування важливих національних ініціатив, що свідчить про їхню готовність відповідати на виклики сучасності та активно впливати на соціальну стабільність та економічне відновлення країни. Отже, відповідальність бізнесу зараз визначається не лише внутрішніми політиками компаній, але й їх здатністю до дій, що змінюють життя, що важливо для всіх сторін суспільно-економічних відносин.

Разом з тим, враховуючи той факт, що корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємним елементом менеджменту не лише великих компаній, але й малих організацій постає необхідність зміни підходу до оцінки стратегій та кейсів з КСВ, адже дослідження фактів виконання формальних норм з КСВ недостатньо відображає реальний стан справ.

Тому з цією метою, в перспективних наукових дослідженнях, пропонуємо проводити комплексне соціологічне опитування стейкхолдерів КСВ, а саме: менеджерів, які реалізують програми КСВ на практиці; працівників, які працюють в організаціях та мають змогу користуватися результатами соціальних, економічних та екологічних ініціатив організації; споживачі, які споживають товари і послуги організацій та можуть оцінити вплив діяльності бізнесу на розвиток їхніх територіальних громад та населених пунктів. В такому випадку можна буде оцінити рівень корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в цілому та конкретної організації зокрема.

### Список використаних джерел

1. Беззубко, Л., Положенцев, Д., & Акопов, С. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: сучасні форми і особливості. *Наукові інновації та передові технології*, 3(31), 715-726.
2. З початку повномасштабної війни через сервіси monobank громадяни задонатили 1 млрд євро. (2024). Available at: <https://ms.detector.media/internet/post/34188/2024-02-12-z-pochatku-povnomasshtabnoi-viyny-cherez-servisy-monobank-gromadyany-zadonatyly-1-mlrd-ievro/>
3. Завадських, Г. М., Лисак, О. І., & Тебенко, В. М. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, 2(48), 129-139.
4. Індекс ESG прозорості компаній України 2020. (2024). Available at: <https://index.cgpa.com.ua/>
5. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав «Індекс КСВ 2023». (2024). Available at: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-rokazav-indeks-ksv-2023>
6. Червінська, Л., Червінська, Т., Каліна, І., Коваль, М., Шуляр, Н., & Чернишов, О. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 6(53), 405-416.
7. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
8. Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
9. Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on

---

Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.

10. Li, Z., Liao, G., & Albitar, K. (2020). Does corporate environmental responsibility engagement affect firm value? *The mediating role of corporate innovation. Business Strategy and the Environment*, 29, 1045-1055.

11. Merriam-Webster Dictionary. (2022). Available at: <https://www.merriam-webster.com/thesaurus/responsibility>

12. Su, R., & Zhong, W. (2022). Corporate Communication of CSR in China: Characteristics and Regional Differences. *Sustainability*, 14, 1-17. Available at: <https://doi.org/10.3390/su142316303>

13. Wang, X., Yang, M., Park, K., Um, K.-H., & Kang, M. (2022). Social Sustainability of a Firm: Orientation, Practices, and Performances. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 2-12.

14. Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. *Business & Society*, 61(3), 690–752.

### References

1. Bezzubko, L., Polozhentsev, D., & Akopov, S. (2024). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu: suchasni formy i osoblyvosti [Corporate social responsibility of business: modern forms and features]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 3(31), 715-726.

2. Z pochatku povnomashtabnoi viyny cherez servisy monobank hromadiany zadonatyly 1 mlrd yevro [Since the beginning of the full-scale war, citizens have donated 1 billion euros through monobank services]. (2024). Available at: <https://ms.detector.media/internet/post/34188/2024-02-12-z-pochatku-povnomashtabnoi-viyny-cherez-servisy-monobank-gromadyany-zadonatyly-1-mlrd-ievro>.

3. Zavadskykh, H. M., Lysak, O. I., & Tebenko, V. M. (2023). Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist': formuvannia ta realizatsiia v Ukraini [Corporate social responsibility: formation and implementation in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats' Tavriis'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, 2(48), 129-139.

4. Indeks ESG prozorosti kompanii Ukrainy [ESG Transparency Index of Ukrainian companies 2020]. (2024). Available at: <https://index.cgpa.com.ua/>

5. Stalist' ukrains'koho biznesu pid chas viyny: shcho pokazav «Indeks KSV 2023» [Sustainability of Ukrainian business during the war: what the "CSR Index 2023" showed]. (2024). Available at: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho>

pokazav-indeks-ksv-2023

6. Chervins'ka, L., Chervins'ka, T., Kalyna, I., Koval, M., Shuliar, N., & Chernyshova, O. (2023). Sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu v umovakh viyny [Social responsibility of business in wartime conditions]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 405-416.
7. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
8. Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
9. Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
10. Li, Z., Liao, G., & Albitar, K. (2020). Does corporate environmental responsibility engagement affect firm value? The mediating role of corporate innovation. *Business Strategy and the Environment*, 29, 1045-1055.
11. Merriam-Webster Dictionary. (2022). Available at: <https://www.merriam-webster.com/thesaurus/responsibility>
12. Su, R., & Zhong, W. (2022). Corporate Communication of CSR in China: Characteristics and Regional Differences. *Sustainability*, 14, 1-17. <https://doi.org/10.3390/su142316303>
13. Wang, X., Yang, M., Park, K., Um, K.-H., & Kang, M. (2022). Social Sustainability of a Firm: Orientation, Practices, and Performances. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 2-12.
14. Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. *Business & Society*, 61(3), 690–752.

