

УДК 330.162

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ: СТАН ТА АКТУАЛЬНІ АКЦЕНТИ РОЗВИТКУ

*Дикань О.В. д.е.н., професор, (УкрДУЗТ)
Компанієць В.В., академік Академії економічних наук України,
д.е.н., професор, (ХГУ НУА)
Бела О.О., аспірант, (УкрДУЗТ)*

В публікації на основі відповідних досліджень встановлено, що в мирні часи український бізнес (переважно великі підприємства), здійснював соціально відповідальну діяльність на мінімально необхідному рівні (базовому та нормативному). У мотивації такої діяльності головними були моральні міркування, а раціональна - стратегічна (довгострокова) перспектива соціальної відповідальності майже не усвідомлювалась.

Під час війни український бізнес, навіть в скрутних умовах, зміг дотриматися мінімального рівня соціально відповідальної діяльності. Щоб вирішити складні питання, які стали перед українським соціумом під час війни, цього рівня недостатньо. У зв'язку з цим ми визначили актуальні напрями реалізації соціальної складової соціальної відповідальності українського бізнесу в скрутний воєнний (повоєнний) час.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, соціальна відповідальність українського бізнесу, рівні соціальної відповідальності, криза, війна, малий, середній, великий бізнес.

SOCIAL RESPONSIBILITY OF UKRAINIAN BUSINESS: STATE AND CURRENT ACCENTS OF DEVELOPMENT

*Dykan O.V., Doctor of Economics, professor (USURT)
Kompaniets V.V., Doctor of Economics, professor (Kharkiv Humanitarian
University "People's Ukrainian Academy")
Bela O.O., graduate student, (USURT)*

The publication, based on relevant research, established that in peacetime, Ukrainian businesses (mainly large enterprises) carried out socially responsible activities at the minimum necessary level. In the motivation of such activities, moral considerations were the main ones, and the rational - strategic perspective of social responsibility was almost not realized.

During the war, as evidenced by the practice of life that is not formalized in the study, Ukrainian businesses behaved differently, showing both high responsibility and irresponsibility on the verge of immorality.

As for the proven practice, surveys within the framework of Deloitte and the European Business Association research indicated in the publication showed that even in difficult conditions, businesses were able to adhere to the minimum level of socially responsible activity.

But this level is not enough to solve the complex issues that primarily faced Ukrainian society during the war. In this regard, we have identified Current Directions for implementing

the social component of social responsibility of Ukrainian business in difficult military (post-war) times.

First, it is the creation of jobs for people who find themselves in difficult conditions, without work, including for people with disabilities. Secondly, the restoration or creation of new habitats with appropriate infrastructure. Two other relevant areas are support for domestic education and medicine.

In addition to large businesses, small and medium-sized businesses should be actively involved in socially responsible activities, because they form the basis of employment and, as Western studies show, they have a fairly strong internal motivation for Social Responsibility, which is the main condition for performing appropriate actions in difficult times.

Key words: *corporate social responsibility, social responsibility of Ukrainian business, levels of social responsibility, crisis, war, small, medium, large business.*

Постановка проблеми.

Актуальність. Сучасний бізнес на протязі останніх років функціонує в принципово нових зовнішніх умовах. Відбувається процес глибоких трансформацій соціально-економічних систем, як глобального, так і національного рівнів. Перехід до посткапіталістичної системи, технологічною основою якої є NBICS-технології, супроводжується демографічним зсувом, екологічною та соціально-економічною кризами, пандеміями та війнами.

Український бізнес опинився під подвійним ударом глобальних трансформацій та війни.

Основою існування у надзвичайно складних умовах, подолання криз, відтворення соціально-економічного простору та будування конкурентоспроможної бізнес-діяльності в нових умовах є соціально відповідальна та професійна діяльність людей (керівників, підприємців, працівників), відповідно — організацій та бізнесу.

На нашу думку, соціально відповідальна діяльність бізнесу може, принаймні, значно знизити ризики негативних соціальних та екологічних подій в макросередовищі. А для України відповідальний бізнес - це ще і підтримка соціально-економічної сфери держави, людей в умовах воєнних дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми. В теоретичному ракурсі корпоративна

соціальна відповідальність (КСВ) розглядається як концепція, що описує відповідальність корпорацій (бізнесу) перед суспільством та враховує їх вплив на економічний, соціальний та екологічний розвиток. Можна погодитись з А.М. Колотом, що «за своєю суттю КСВ — це імплементований в управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому» [1]. З практичного ракурсу КСВ стала певним раціональним відгуком бізнесу на систему суперечливих очікувань зацікавлених сторін, що спрямований на забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності.

Міжнародні організації, такі як Організація економічного співробітництва та розвитку, Організація Об'єднаних Націй та Європейський союз, визначили КСВ своїм пріоритетом. Однак ці організації занепокоєні тим, що багато компаній вважають КСВ актуальною тільки для великих мультинаціональних підприємств [2, 3].

Науковці також висловлюють цю занепокоєність і пропонують замінити саме поняття, оскільки воно має стосуватися всіх компаній [4, 5]. Понад 90% світових компаній є малими та середніми підприємствами (МСП), при цьому є розрахунки, що МСП мають більший вплив на навколишнє середовище на одиницю продукції, ніж великі

компанії, і роблять найбільший внесок у забруднення, викиди вуглекислого газу та комерційні відходи [6]. Тому для того, щоб КСВ була корисною на світовому рівні, важливо, щоб МСП брали у цьому участь.

Якщо раніше соціальна відповідальність була не обов'язковим параметром діяльності організації, то сучасне глобальне та конкурентне бізнес-середовище не допускає жодній компанії нехтувати її важливістю [5, 7, 8].

Тому, зважаючи на це, з точки зору сучасних реалій, мова повинна йти про соціальну відповідальність бізнесу або соціально відповідальний бізнес (СВБ) загалом, включаючи не тільки відповідальну діяльність корпорацій, але й усіх підприємств, незалежно від їх розміру. СВБ передбачає, що усі підприємства мають нести відповідальність за свої дії та приймати рішення, які сприяють покращенню якості життя людей, збереженню навколишнього середовища та позитивним соціальним змінам.

Що ж відбувається з соціальною відповідальністю українського бізнесу? Наразі наше життя розділилось на два періоди: до війни та під час неї, віримо, й після неї. Тому поставлене питання і має стосуватись цих двох періодів. Щодо мирного часу, необхідно зазначити, що системних досліджень соціальної відповідальності українського бізнесу було небагато. Так, за останні п'ять років нам відомо одне, проведене у 2018 році центром «Розвиток КСВ», до якого ми й будемо звертатись [9]. Під час воєнних дій, великі опитування проводити майже неможливо. Але ми знайшли три опитування, які стосуються стану та поведінки представників українського бізнесу, і можуть в певній мірі висвітлити питання його соціальної відповідальності. Ці опитування були проведені «Делойт» та «Європейською Бізнес Асоціацією» [10-12]. На жаль, вони не охоплювали малий бізнес. І проведення таких досліджень є перспективною.

Завдання публікації. В нашій публікації ми проаналізуємо означені опитування відповідаючи на відкрите питання: *на якому рівні соціальної відповідальності працював і працює український бізнес і чи достатньо цього рівня для того, щоб вирішити складні питання, які стали перш за все перед українським соціумом, під час війни.* Також у зв'язку з цим ми визначимо *актуальні напрями реалізації соціальної складової соціальної відповідальності українського бізнесу в скрутний воєнний (поевоєнний) час.*

Виклад основного матеріалу. *По-перше, ми повинні відповісти на загальне питання стосовно факторів, якими визначається важливість СВБ в сучасному світі. Накопичений практичний досвід діяльності західних компаній, реакції на діяльність бізнесу споживачів та інших зацікавлених показує, що:*

- споживачі стають все більш свідомими та вимогливими щодо вибору товарів і послуг. Вони усвідомлюють важливість соціальних, екологічних та етичних аспектів діяльності бізнесу і віддають перевагу компаніям, які виявляють соціальну відповідальність. Таким чином, бізнес, що дотримується принципів соціальної відповідальності, отримує перевагу на ринку та збільшує свою конкурентоспроможність;

- уряди та міжнародні організації все більше акцентують увагу на розвитку сталого бізнесу та соціальній відповідальності. Це проявляється у введенні законодавчих актів, створенні регуляторних механізмів та нормативних вимог, спрямованих на підтримку соціально відповідальної діяльності бізнесу. Компанії, які дотримуються цих принципів, мають більші шанси на підтримку з боку державних органів та отримання доступу до нових ринків;

- СВБ сприяє зміні уявлень про успішність. Якщо раніше успіх був вимірюваний виключно фінансовими показниками, сьогодні компанії все

частіше оцінюються за рівнем своєї соціальної відповідальності та впливу на суспільство. Інвестори, фонди та інші інвестиційні установи виявляють все більший інтерес до компаній, які ведуть соціально та морально відповідальну діяльність. Це відкриває додаткові можливості для залучення інвестицій та розвитку бізнесу.

Окрім цього, соціально відповідальна діяльність бізнесу має потужний вплив на підвищення довіри споживачів, співробітників та громадськості. Компанії, які показують високу соціальну відповідальність, здатні залучити та утримати талановитих працівників, отримати підтримку споживачів та стати позитивними лідерами в своїй галузі.

У сучасному глобальному світі, як про це свідчить успішна практика, соціально відповідальна діяльність бізнесу базується на кількох ключових принципах.

По-перше, СВБ приділяє увагу впливу своєї діяльності на добробут суспільства. Він забезпечує створення робочих місць, розвиток громад, внесок у соціальні програми та проекти, які сприяють покращенню якості життя людей.

По-друге, СВБ передбачає етичне поведіння та дотримання високих стандартів в справах, що стосуються працівників, клієнтів, партнерів та суспільства загалом. Це означає виключення корупції, суворе дотримання прав людини, участь у боротьбі зі злочинністю та іншими формами негативного впливу на суспільство.

По-третє, СВБ розглядає як ключовий пріоритет своєї діяльності сталий розвиток. Він прагне досягнути балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами своєї діяльності. Це означає ефективне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та врахування потреб майбутніх поколінь.

На якому рівні компанії взагалі можуть залучатись до соціально відповідальної діяльності? На це питання можливо відповісти згадавши піраміду відповідальності бізнесу відомого західного науковця А. Керролла або вітчизняного фахівця В.І. Спіранського.

А. Керролл запропонував трактувати КСВ як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що їх покладає суспільство на організації в даний період часу. Модель А. Керролла охоплює чотири типи соціальної відповідальності організації: економічну, правову, етичну і так звану філантропічну (дискреційну) [13].

За А. Керроллом два нижні рівні піраміди – це економічна та правова, два верхніх рівні – це етична та філантропічна (дискреційна) відповідальність.

Економічна відповідальність, що перебуває в основі піраміди, визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона постає в ролі виробника. Ця функція спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання економічних вигод (доходів).

Правова відповідальність пов'язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться про законслухняність і суспільні очікування від компанії такої діяльності, яка не суперечить правовим нормам.

Етична потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства (останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі).

Філантропічна (дискреційна) - спонукає організацію до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь в реалізації соціальних програм.

Дискреційну відповідальність А. Керролл пов'язує зі сферою, в якій суспільство ще не сформувало чітких

очікувань, і вона є такою за змістом, що передбачає індивідуальний добровільний вибір менеджера.

А. Керролл пише, що якщо використовувати більш прагматичну, управлінську термінологію, то можна констатувати, *що компанія, яка сповідує КСВ, має прагнути одержувати прибуток, поважати закони, бути етичною, а також хорошим корпоративним громадянином* [14].

За В.І. Спіранським два нижніх рівні СВБ — базова та нормативна, і вони належать до кола обов'язкових вимог до бізнесу. Відповідно до вимог базової відповідальності бізнесу роботодавці піклуються про розвиток бізнесу, дотримання вимог податкового законодавства, про якість продукції і відповідних послуг, створення нових технологій, дотримання етичних норм у конкуренції, розширення робочих місць, забезпечення гідної заробітної плати і нормальних умов праці працівникам [15].

Вищими рівнями СВБ є: *філантропія* (індивідуальна благодійність бізнесменів); *наднормативна соціальна відповідальність* (участь у національних проектах з вирішення найгостріших соціально-економічних проблем суспільства, надання допомоги при стихійних лихах і катастрофах тощо). Є також п'ятий рівень відповідальності, яку ми на відміну від автора назвемо не ініціативною відповідальністю, а *відповідальністю за збереження та розвиток духовно-культурного та духовно-інтелектуального потенціалу суспільства* (проекти бізнесу в галузі науки, освіти, культури, дозвілля тощо).

Соціальна відповідальності українського бізнесу: стан справ за результатами опитувань.

Спочатку звернемося до останнього довоєнного, проведеного на основі залучення широкого кола опитуваних, дослідження соціальної відповідальності українського бізнесу. А потім до трьох здійснених вже під час війни опитувань, які хоча і не були безпосередньо

спрямовані на вивчення соціальної відповідальності українського бізнесу, але вивчаючи їх можна зробити певні висновки щодо означеної проблеми.

У 2018 році центром "Розвиток КСВ" у рамках проєкту "Розбудова потенціалу Національного контактного пункту з відповідальної бізнес поведінки" було проведено дослідження, що охопило 400 респондентів (юридичні особи та громадські організації) [9].

Опитування показало, що *найпоширенішими практиками впровадження корпоративної соціальної відповідальності у компаніях в Україні були:*

– соціально відповідальні трудові відносини (підвищення зарплати, виплата «білої» зарплати та премій; надання можливості працювати за гнучким графіком; реалізація програм професійного зростання);

– антикорупційні практики (понад третина компаній не давала хабарів за розв'язання бізнес проблем та висловила готовність віддати частку прибутку на ефективну боротьбу з корупцією);

– практики екологічної відповідальності (впровадження енергоощадних технологій та програм сортування й утилізації відходів);

– соціально відповідальні відносини зі споживачами (підтримка якості продукту компанії, надання правдивої інформації та реклами, тренінги для персоналу з питань обслуговування споживачів, розроблена система управління скаргами та «гаряча лінія» (контактцентр) для споживачів).

– соціально відповідальні дії щодо розвитку регіонів (виділення коштів на благодійність та допомога в благоустрої території).

Причому у питанні запровадження КСВ-заходів за всіма напрямками лідером був великий бізнес.

Взагалі, на думку представників українського бізнесу, *політика корпоративної соціальної*

відповідальності має бути спрямованою на три ключові аспекти: розвиток і поліпшення умов праці персоналу (більшість опитаних), інвестиції в розвиток регіону та захист і підтримку споживачів (третина опитаних). Це, на жаль, відповідає лише базовому рівню СВБ.

Також опитування довело, що головним мотиватором упровадження політики корпоративної соціальної відповідальності для українського бізнесу вже протягом багатьох років є моральні міркування. Про це свідчать дані щодо стимуляторів соціально відповідальної поведінки, серед яких переважають власні корпоративні та релігійні міркування, внутрішні спонукання. Таким чином, ще до війни морально вітчизняні компанії (переважно великі) були відносно готові до стратегічного та просоціально активного ведення справ але переважно на базовому рівні СВБ.

Отже, для українського бізнесу, як про це свідчить перше опитування, моральні міркування є основою для розуміння сенсу СВБ. Але, всі три, пропоновані бізнесом, напрями реалізації СВБ (підтримка працівників, регіону розташування, споживачів) насправді є поєднанням моральної та прагматичної мотивації, адже без забезпечення належних умов для працівників та випуску якісної продукції, якісного обслуговування клієнтів, бізнес не буде конкурентоспроможним. Ці напрями є необхідним, базовим мінімумом реалізації СВБ.

В скрутних, кризових, надзвичайних умовах, коли необхідно зберегти критичний мінімум – працівників, відповідно, їх родини; клієнтів; місцеве оточення бізнесу (регіон розташування), домінанта моральних міркувань повинна переважати, адже на певний час бізнес може опинитись в ситуації значного зниження обсягів роботи, доходів, навіть збитків.

З точки зору прагматичної мотивації - вигоди СВБ, цінним може

бути тільки стратегічний погляд на СВБ, довгостроковий тренд бачення. Але, на жаль, такий погляд був не досить розвиненим в українського бізнесу і в мирний час, адже, як свідчить і опитування, і практика, в мотивації бізнес-діяльності власників та керівників, переважали короткотермінові цілі та інтереси. Тільки за умов усталеного стратегічного бачення спрямованість на СВБ може спрацювати в період системної невизначеності та біфуркаційних змін.

Але до питання СВБ в скрутних умовах війни ми ще повернемося.

Як проявив свою відповідальність українській бізнес вже в нових, надзвичайних умовах? Звернемося до інших, здійснених вже під час війни опитувань. Вони не були безпосередньо спрямовані на вивчення соціальної відповідальності українського бізнесу, але з результатів цих досліджень можна зробити певні висновки щодо означеної проблеми.

Навесні 2022 року консалтингова корпорація «Делойт» в Україні та Американська торговельна палата в Україні (Палата) провели опитування «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом» [10]. В опитуванні взяли участь 44 респонденти — топ-менеджери, лідери HR функції та інших бізнес-напрямків компаній-членів Палати з різних індустрій. Хоча метою опитування не була діагностика соціальної відповідальності бізнесу, з його результатів можна зробити деякі висновки щодо означеного питання.

Так серед найбільш актуальних HR пріоритетів компанії на першому місці поряд із управлінням робочим навантаженням опинилась підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу (57%).

Більшість опитаних компаній (67%) не змінювали чисельність персоналу з початку повномасштабної війни, з них близько половини (54%) не планували перегляд протягом наступних 3 місяців.

81% компаній допомагало працівникам в Україні і за кордоном. Серед матеріальної підтримки найпоширенішою є допомога з переїздом (79%), житлом (79%) і грошова (67%).

Ці параметри свідчать, що опитувані компанії під час воєнних дій проявили себе як соціально відповідальні принаймні на базовому та нормативному рівнях, що достатньо для надзвичайних умов.

На думку респондентів, після завершення активних бойових дій для відновлення сфери людського капіталу мають бути визначені пріоритетні напрямки дій. Для компаній – це повернення і утримання талантів, добробут працівників (включаючи фінансовий, фізичний, психічний, соціальний аспекти), перегляд робочих процесів для забезпечення більшої гнучкості, відновлення та трансформація бізнес-діяльності з урахування принципів соціальної значимості. *Тобто мова йде про питання, які характеризують забезпечення базового рівня СВБ в нових умовах.*

Наступні два опитування, до матеріалів яких ми будемо звертатись, були проведені Європейською Бізнес Асоціацією (ЕВА) та оприлюднені у жовтні, листопаді 2023 року. Перше з них - щоквартальне опитування «Бізнес в умовах війни» серед членів ЕВА [11]. Остання хвиля опитування проводилась в жовтні за участю 87 топ-менеджерів членських компаній ЕВА.

Опитування довело, що більшість відповідних компаній (від 89 до 93%) виконували базові умови соціальної відповідальності щодо працівників – виплачували заробітну плату в повному обсязі і невелика кількість компаній (від 12% до 25% за різними кварталами 2013 р.) виплачували додаткові кошти.

Також, у зв'язку з воєнними діями, бізнес став проявляти соціальну активність через різні форми підтримки армії та гуманітарної допомоги населенню (фінансова допомога,

постачання продукції, послуг, медикаментів). Так, у 3 кварталі 2023 року по 51% компаній допомагали фінансово та власною продукцією, по 21% – постачають послуги та допомагають медикаментами, 18% – постачають засоби захисту/оборони. Це на фоні того, що втрати бізнесу від війни досить значні. Так, для 39% респондентів втрати їхнього бізнесу від війни наприкінці 2023 року сягають до \$1 млн. Інші 32% повідомляють про втрати в діапазоні \$1-10 млн, і 14% – про втрати більше \$10 млн.

В бізнесу ще є ресурси для життя та дотримання хоча б базового рівня соціальної відповідальності в умовах скрутних подій, адже 48% опитаних компаній мають фінансову «подушку» на період більше року, 11% – на рік, 28% – на пів року, і 3% – на кілька місяців. Тільки у 2% бізнесів відсутні будь-які фінансові резерви.

Друге джерело ЕВА, з якого можливо зробити висновки щодо соціально відповідальної діяльності українського бізнесу під час війни – це дослідження ринку праці [12]. В дослідженні взяв участь 131 фахівець зі сфери управління персоналом (37% керівники департаменту, 32% менеджери середньої ланки, 26% топ менеджмент, 5% молодший персонал). Більше 70% учасників даного дослідження представляють міжнародний бізнес. 48% компаній є представниками великого бізнесу, 44% середнього бізнесу, та 8% малого бізнесу.

Представники бізнесу відмітили, що у 2023 році в їх компаніях відбулись такі основні зміни, що свідчать про дотримання базового рівня СВБ: підвищення рівня заробітної плати (76% респондентів); збільшення функціоналу та найм нових працівників (51% респондентів). При цьому негативними діями були: замороження бюджетів на розвиток, навчання та утримання персоналу (21% респондентів); скорочення персоналу (8% респондентів); замороження бонусів та преміальних

виплат (4% респондентів); зменшення рівня заробітної плати (1,5% респондентів).

Водночас, компанії продовжують підтримувати своїх працівників, розуміючи, що люди – серце бізнесу. Майже всі компанії виплачують у повному обсязі зарплати (97%), більшість також виплачують бонуси та премії (85%), половина надає психологічну підтримку працівникам (53%) і майже половина організовує освітні курси для працівників (47%). Серед менш популярних речей – сплата податків за працівників, котрі перебувають за кордоном, міжнародні програми медичного страхування для працівників, компенсації електроенергії/інтернету/частини витрат на оренду житла.

При цьому HR спеціалісти виділили такі актуальні проблеми на ринку праці України, які прямо або опосередковано свідчать про порушення принципів СВБ в їх базовій складовій: український бізнес продовжує працювати в –сірому|| або –чорному|| полі; вигорання і втома співробітників; низький рівень заробітної плати; зі сторони HR відділів: ейджизм та упередженість щодо гендерних ролей.

Отже, наведені дослідження свідчать про те, що представники українського бізнесу навіть в складних умовах намагаються дотримуватись базового рівня соціально відповідальної діяльності.

Наразі ми не маємо повної якісної статистики відносно поведінки усього українського бізнесу під час війни щодо ставлення до персоналу, клієнтів, навколишнього середовища тощо. Проте, з практики відомі як приклади соціально відповідального ставлення (фінансова, фізична, моральна підтримка персоналу, їх родин навіть за умов скорочення виробництва, його переміщення), так і безвідповідальної, навіть аморальної поведінки бізнесу (коли заради збереження або збільшення прибутків відбувалось звільнення персоналу, його перевантаження надмірною працею за

невідповідну її оплату або збагачення за рахунок надходження зовнішньої благодійної допомоги та її нецільового використання, наприклад продажі відповідних товарів у торгівельній мережі, або створення штучного дефіциту на певні товари та завищення цін на них). Тому, саме в кризових умовах важливим є збереження хоча б базового та нормативного - мінімального рівня СВБ та його розвиток особливо для невеликих та середніх підприємств, які є основою зайнятості в українській економіці.

Але мінімального рівня недостатньо для соціальної та екологічної складових СВБ навіть в мирний час. Адже, як ми пам'ятаємо, крім нижніх рівнів піраміди СВБ, є і вищі і без їх існування ані в суспільстві, ані в державі неможливо вирішити багато складних питань.

Під час війни соціальна дія бізнесу настільки актуалізувалась, що це вимагає переосмислення акцентів, напрямів, форм такої діяльності, проникнення бізнесу до поступової, у межах можливостей, реалізації заходів що стосуються вищих рівнів СВБ.

Визначимо деякі, на нашу думку, актуальні напрями реалізації соціальної складової СВБ.

По-перше, це створення робочих місць для людей, які опинились в скрутних умовах, без роботи, у тому числі для людей з обмеженими можливостями.

По-друге відновлення або створення нових місць проживання з відповідною інфраструктурою.

Двома іншими актуальними напрямами є підтримка вітчизняної освіти та медицини.

Що стосується перших двох напрямів, організаційною формою їх реалізації можуть бути соціальні підприємства, які, в тому числі, може засновувати і великий бізнес, спрямовуючи кошти на важливі проекти соціально ініціативних підприємств.

Що стосується освіти та медицини, можливе цільове фінансування певних

осіб, які потребують відповідних послуг або певних цільових проєктів, установ.

Необхідними умовами є не тільки бажання представників бізнесу, його велика моральна вмотивованість, але й консолідація зусиль, створення відповідних комунікацій та правил роботи в нових обставинах, які розраховані на спільну, прозору, інноваційну, чесну працю.

Великий бізнес за ресурсними можливостями може певною мірою проникнути на вищі рівні СВБ. Але, на нашу думку, не слід сподіватись на нього, адже західні дослідження показують, що у великого бізнесу переважає прагматична (економічна) мотивація СВБ [16], а в скрутних умовах така мотивація не може бути значним поштовхом до реальних відповідальних дій.

Що ж стосується малого та середнього бізнесу, то в нього, навпаки, згідно із західними дослідженнями переважає саме внутрішня мотивація [17-19], яка і є основою дій в соціальній складовій.

Не досить великі можливості участі малого та середнього бізнесу у діях, що відносяться до вищих рівнів СВБ, пов'язані із їх ресурсною обмеженістю та певною відсутністю розуміння важливості та вигод СВБ, відсутністю знань та досвіду. Ці обмеження можливо подолати при об'єднанні підприємців у спільноті відповідального бізнесу та проведенні відповідного практико орієнтованого навчання.

До речі, ще до війни певні кроки в цьому напрямі вже були зроблені і стосувались вони розвитку проєктів соціального підприємництва. Наразі ці ініціативи, щодо об'єднання та спільної роботи соціально відповідальних підприємців необхідно продовжувати та розвивати.

Також вже понад 15 років в Україні існує спільнота відповідального бізнесу CSR Ukraine, яка сприяє розвитку КСВ в тому числі щорічно проводить конкурс кейсів з КСВ, а також реалізує два

актуальні напрями: розвиток жіночого підприємництва та сприяння працевлаштування молоді. На сайті спільноти існує каталог внеску бізнесу в Перемогу (<https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/>) з якого можна побачити, що роблять різні вітчизняні компанії у цьому напрямі.

В спільноті приймає участь в основному великий бізнес і можна лише побажати розширити коло учасників за рахунок хоча б середнього бізнесу.

Актуальними напрямками політики підприємств бізнесу у сфері СВБ, на нашу думку є:

1. Інтеграція цінностей соціально відповідальної діяльності до стратегії, місії і культури підприємства. Це означає, що цінності соціальної відповідальності стають невід'ємною частиною підходу до прийняття рішень, розробки продуктів та взаємодії зі стейкхолдерами.

Важливо, щоб соціальна відповідальність була вбудована в стратегію та культуру компанії, а не лише виступала як окремі заходи чи проєкти. Це і є реалізацією стратегічної перспективи та прагматичного підходу до СВБ, якого бракувало ще в мирний час.

2. Встановлення стандартів діяльності підприємства, які передбачають його функціонування на основі етичних принципів, зокрема піклування про колектив, врахування інтересів стейкхолдерів тощо.

3. Створення на підприємстві системи мотивації соціально відповідальної діяльності.

4. Формування етичного лідерства. Роль лідерів в організації неоціненна. Лідери, які демонструють високі стандарти етичності і соціальної відповідальності, створюють інтегровану команду, яка спільно прагне до досягнення соціальних цілей. Поведінка керівників, лідерів завжди була взірцем для працівників. Особливого значення вона набуває в кризовий час.

5. Підтримка працівників (матеріальна, морально-психологічна, організаційна) підприємства та їх сімей в умовах воєнних дій.

Висновок. В нашій публікації ми на основі відповідних досліджень встановили, що в мирні часи український бізнес, переважно великі підприємства, менеджмент яких брав участь в опитуваннях, здійснював соціально відповідальну діяльність на мінімально необхідному (базовому та нормативному рівнях). У мотивації такої діяльності головними були моральні міркування, а раціональна - стратегічна (довгострокова) перспектива соціальної відповідальності майже не усвідомлювалась.

Під час війни, про що свідчить не оформлена у дослідженні практика життя, український бізнес вів себе по-різному, проявляючи як високу відповідальність, так і безвідповідальність на межі з аморальністю.

Щодо підтвердженої практики, опитування (переважно великого бізнесу) в межах означених в публікації досліджень «Делойт» та Європейської Бізнес Асоціації, показали, що навіть в скрутних умовах бізнес зміг дотриматися мінімального рівня соціально відповідальної діяльності.

Але, щоб вирішити складні питання, які стали перш за все перед українським соціумом під час війни, цього рівня недостатньо. У зв'язку з цим ми визначили актуальні напрями реалізації соціальної складової соціальної відповідальності українського бізнесу в скрутний воєнний (повоєнний) час.

Крім великого бізнесу до соціально відповідальної діяльності має активно залучитись малий та середній бізнес, адже він складає основу зайнятості і, як показують західні дослідження, саме він має досить сильну внутрішню мотивацію до соціальної відповідальності, яка є головною умовою здійснення відповідних дій в скрутні часи.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26.

2. European SMEs and social and environmental responsibility, URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60177f21-1835-4c5e-bf29-6a47b5b0808f> (дата звернення: 07.09.2023).

3. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2002), Corporate social responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Vienna, URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/CSR_-_Implications_for_SMEs_in_Developing_Countries_0.pdf (дата звернення: 07.09.2023).

4. Jenkins H. Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 67, № 3, pp. 241-256.

5. Nejati, M. and Amran, A. (2009). The Features of Corporate Social Responsibility Practice in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 167-175.

6. Baden D. A., Harwood I. A., Woodward D. G. The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counter productive? *European Management Journal*. 2009. Vol. 27, № 6, pp. 429-441.4.

7. Eriksson D., Svensson G. Elements affecting social responsibility in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2015. Vol. 20, №. 5, pp. 561-566.

8. Khojastehpour M. How does corporate social responsibility avoid the incidence of corruption in international expansion? *European Business Review*. 2015. Vol. 27, № 3, pp. 334-342.

9. Розвиток КСВ в Україні: 2010-2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. К.: Видавництво "Юстон", 2017. 52 с.

10. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном –

нове опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні (2022). URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html> (дата звернення: 14.10.2023).

11. Дерев'яно А. Три чверті членських компаній ЕВА відновили повноцінну роботу (2023). URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-chlenskyh-kompanij-eva-vidnovyly-povnotsinnu-robotu/> (дата звернення: 14.10.2023).

12. Дослідження ринку праці України (2023). URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/> (дата звернення: 14.10.2023).

13. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4(4) P. 500.

14. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34(4). P. 42

15. Сперанський В.І. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність та особливості прояву. *Вісн. Харк. нац. ун-ту. внутр.* 2009. Вип. 44. URL: www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vkhnuvs/2009_44/index.htm.

16. Brønn, P.S., Vidaver-Cohen, D. Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 87 No. 1, pp. 91-109.

17. Graafland J., Van de Ven B. Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 2006. Vol. 2006, № 22, pp. 111-123.

18. Graafland J., Van de Ven B. Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises in The Netherlands: Motives and Barriers to Adopt Sustainable Practices. *Journal of Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2006. Vol. 13, № 4, pp. 185-197.

19. Grimstad S. M. F., Glavee-Geo R., Fjortoft B. E. SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*. 2020. Vol. 32, № 4, pp. 553-572.

REFERENCES

1. Kolot A. M. (2013) Korporatyvna sotsial'na vidpovidal'nist': evolyutsiya ta rozvytok teoretychnykh pohlyadiv [Corporate social responsibility: evolution and development of theoretical views] *Economic theory*. No. 4. P. 5–26.

2. European SMEs and social and environmental responsibility, Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60177f21-1835-4c5e-bf29-6a47b5b0808f> (дата звернення: 07.09.2023).

3. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2002), Corporate social responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, Vienna, Available at: https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/CSR_-_Implications_for_SMEs_in_Developing_Countries_0.pdf (дата звернення: 07.09.2023).

4. Jenkins H. (2006) Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. Vol. 67, № 3, pp. 241-256.

5. Nejati, M. and Amran, A. (2009). The Features of Corporate Social Responsibility Practice in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 167-175.

6. Baden D. A., Harwood I. A., Woodward D. G. (2009) The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: an added incentive or counterproductive? *European Management Journal*. Vol. 27, № 6, pp. 429-441.4.

7. Eriksson D., Svensson G. (2015) Elements affecting social responsibility in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 20, №. 5, pp. 561-566.

8. Khojastehpour M. (2015) How does corporate social responsibility avoid the

incidence of corruption in international expansion? *European Business Review*. Vol. 27, № 3, pp. 334-342.

9. Rozvytok KSV v Ukrayini: 2010-2018. Ukladachi: Zinchenko A., Saprykina M. (2017) [Development of CSR in Ukraine: 2010-2018. Compilers: A. Zinchenko, M. Saprykina] K.: Yuston Publishing House, 52 p.

10. 81% kompaniy dopomahaye pratsivnykam v Ukrayini ta za kordonom – nove opytuvannya «Deloyt» v Ukrayini ta Amerykans'koyi torhovel'noyi palaty v Ukrayini (2022) [81% of companies help employees in Ukraine and abroad - a new survey by Deloitte in Ukraine and the American Chamber of Commerce in Ukraine]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>.

11. Derev'yanko A. (2023) Try chverti chlens'kykh kompaniy EVA vidnovyly povnotsinnu robotu [Three quarters of EVA member companies resumed full-time work]. Available at: <https://eba.com.ua/try-chverti-chlenskyh-kompanij-eva-vidnovyly-povnotsinnu-robotu/>.

12. Doslidzhennya rynku pratsi Ukrayiny (2023). [Study of the labor market of Ukraine] Available at: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-ukrayiny-2/>.

13. Carroll A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate

performance. *Academy of Management Review*. Vol. 4(4) P. 500.

14. Carroll A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. Vol. 34(4). P. 42

15. Speranskiy V.I. (2009) Sotsial'naya otvetstvennost' biznesa: sushchnost' i osobennosti proyavleniya. [Social responsibility of business: essence and features of manifestation.] *Visn. Hark. national un-tu. internal* Vol. 44. Available at: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vkhnuvs/2009_44/index.htm.

16. Brønn, P.S., Vidaver-Cohen, D. (2009) Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*. Vol. 87 No. 1, pp. 91-109.

17. Graafland J., Van de Ven B. (2006) Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*. Vol. 2006, № 22, pp. 111-123.

18. Graafland J., Van de Ven B. (2006) Corporate Social Responsibility in Small and Medium-Sized Enterprises in The Netherlands: Motives and Barriers to Adopt Sustainable Practices. *Journal of Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Vol. 13, № 4, pp. 185-197.

19. Grimstad S. M. F., Glavee-Geo R., Fjortoft B. E. (2020) SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*. Vol. 32, № 4, pp. 553-572.