

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин  
Кафедра соціального забезпечення та податкової політики

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Моделі соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану»**

Виконав: магістр II курсу, гр. СЗ-24-1м спеціальність 232 Соціальне забезпечення Санжаровський Дмитро Геннадійович

Керівник: Даценко Вікторія Володимирівна к.е.н., доц., декан факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин

Рецензент: Бикова Адель Леонідівна, к.е.н., доцентка, завідувачка кафедри економіки та економічної безпеки

Дніпро – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
Кафедра СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ  
Освітній ступінь магістр  
Спеціальність 232 «Соціальне забезпечення»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ В.Є. Тараненко  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Санжаровського Дмитра Геннадійовича

1. Тема роботи: «Моделі соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану», затверджена наказом університету від «10» листопада 2025 р. № 948к «Про затвердження тем кваліфікаційних робіт студентів 2 курсу освітнього ступеня «магістр» факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин».

Керівник роботи Даценко Вікторія Володимирівна к.е.н., доц., декан факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин

2. Строк подання магістром роботи «15» січня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, статистичні дані Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості, Пенсійного фронду України, Державної податкової служби України, статті, монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси за темою дипломної роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) Теоретичні засади соціальної відповідальності бізнесу; 2) Стан та особливості реалізації соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах воєнного стану; 3) Напрями вдосконалення соціальної відповідальності бізнесу в умовах післявоєнної відбудови України.

5. Перелік графічного матеріалу 8 таблиць, 12 рисунків.

6. Дата видачі завдання “11” листопада 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір та закріплення теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025 р.	Виконано
2.	Збір та обробка літературних джерел за темою дослідження	жовтень 2025 р.	Виконано
3.	Складання плану роботи	жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Написання основних розділів роботи	жовтень – грудень 2025 р.	Виконано
5.	Консультації з науковим керівником	згідно з графіком консультацій	Виконано
6.	Оформлення кваліфікаційної роботи, надання її науковому керівнику, отримання відгуку	січень 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка доповіді та демонстраційних матеріалів до роботи	січень 2026 р.	Виконано
8.	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру	січень 2026 р.	Виконано
9.	Захист роботи	січень 2026 р.	

Магістр

\_\_\_\_\_

(підпис)

Д.Г. Санжаровський

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

В.В. Даценко

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

**АНОТАЦІЯ**

Санжаровський Д.Г. Моделі соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр» за спеціальністю 232 «Соціальне забезпечення». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінок, включає 8 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел містить 84 найменування.

*Зміст анотації:* У кваліфікаційній роботі досліджено імплементацію соціальної відповідальності в бізнес-стратегію компаній та успішного використання соціальної відповідальності при здійсненні міжнародної бізнес-діяльності, аналіз основних перешкод, з якими стикаються компанії у своєму прагненні стати більш відповідальними, та становлення сталого суспільства в глобальному просторі

*Ключові слова:* соціальна відповідальність, бізнес-діяльність, підприємства, волонтерство, ветеранський бізнес, тіньова економіка, соціальна безпека, безробіття, зайнятість, ринок праці.

**ABSTRACT**

**Sanzharovskyi D.G, Model`s of social Responsibility of Business under Martial Law**

Qualification thesis for the Master's degree in Specialty 232 "Social Security". University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

**Structure and volume of the work.** The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references. The total length of the work is 93 pages and includes 8 tables and 12 figures. The list of references contains 84 sources.

**Abstract content:** This thesis explores the integration of social responsibility into business strategies and the effective use of social responsibility in international business activities. It analyzes the key obstacles companies face in their efforts to become more socially responsible and examines the formation of a sustainable society in the global context.

**Keywords:** social responsibility, business activity, enterprises, volunteering, veteran business, shadow economy, social security, unemployment, employment, labor market.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ	8
1.1. Сутність і еволюція поняття соціальної відповідальності бізнесу	8
1.2. Форми та напрями реалізації соціально відповідального бізнесу	12
1.3. Світовий досвід і ключові моделі соціальної відповідальності	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	20
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	21
2.1. Аналіз впливу воєнного стану на бізнес-середовище в Україні	21
2.2. Соціальна відповідальність українського бізнесу під час війни: ініціативи, виклики, досягнення	32
2.3. Роль малого, середнього та великого бізнесу у підтримці ЗСУ, волонтерства та громади	61
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	67
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	59
3.1. Перспективи розвитку КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) після війни	69
3.2. Рекомендації для державної політики та бізнес-середовища	72
3.3. Приклади кращих українських та міжнародних практик, що можуть бути адаптовані	81
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Процес глобалізації зумовлений модернізацією та переходом світової економіки до нового сталого способу життя, спрямованого на якісні зміни в економіці, оновлення технологічної бази виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів і поліпшення якості життя та навколишнього середовища, а також справедливу конкуренцію та рівність. Рушійною силою світової економіки є модернізація та перехід глобальної економіки до нового сталого укладу, метою якого є поліпшення якості життя та довкілля, а також підвищення справедливості та конкурентоспроможності. Масштаби сталої глобальної економіки все ще відносно невеликі. Однак потужні рушії економічного розвитку для майбутніх поколінь та його складових - соціальної, економічної та екологічної – визначаються низкою чинників, головним з яких є збереження пріоритету підвищення якості життя за рахунок стимулювання економіки країн, що розвиваються. Допомогти в цьому можуть відповідальні компанії, які інтегрують корпоративну соціальну відповідальність у нові корпоративні стратегії, що відповідають на виклики сьогодення.

Однак, незважаючи на всі зусилля компаній, цілі сталого розвитку здаються недосяжними, а поточні результати недостатніми для зміни вектора розвитку та переходу до більш сталої моделі, щоб досягти значних результатів до 2030 року, компаніям необхідно поставити перед собою амбітні цілі та кардинально змінити спосіб ведення бізнесу амбітні цілі та докорінно змінити спосіб ведення бізнесу. Важливо зазначити, що трансформація бізнесу відповідно до амбітних цілей сталого розвитку по всьому ланцюжку створення вартості прискорить вкрай необхідний прогрес. Практики сталого розвитку – це нова ера, але бізнес вже усвідомлює потребу у великих обсягах ресурсів. При цьому учасники ринку допомагають один одному. З'являється все більше надихаючих прикладів, взаємовигідних партнерств і проривних технологій. З їхньою допомогою сталий розвиток повноцінно увійде в повсякденне життя, а

відповідальна поведінка стане рисою будь-якого бізнесу. Однак в Україні поки що мало прикладів, коли принципи сталого розвитку інтегровані в бізнес – стратегії підприємств. Сприяти сталому розвитку через окремі підприємства можна, але це потребує довгострокового планування. Під час роботи над кваліфікаційною роботою найбільш важливими в науковому сенсі були теоретичні розробки основних вітчизняних фахівців, зокрема: З.Брик, П.Гамана, Ю.Ковбашука, К.Марової, В.Тертички, В.Токаревої, В.Туркованова, О.Чечеля та інших.

Теоретичному обґрунтуванню сутності, особливостей, засобів та проблем сталого розвитку сприяли такі зарубіжні вчені та дослідники, як К. Аллен, Е.Барб'є, О. Біна, Б. Далал-Клейтон, Г.Дері, В. Дітріх, Р.Костанза, П. Кругман, Г. Паулі, П.Содербаум, вітчизняні вчені О.Баруєвої, І. Бистрякова, Б.Чечеля та інших авторів. Булкінський, О.Векуліч, Т.Харшкіна, Б.Данюшин, Л.Ярова, Т.Кваш, Л.Мельник, В.Мороз, Л.Мусіна, Н.Орлова, В.Потапенко, В.Леутов, Ю.Ульянченко, М.Хвешик, Є.Кровістов, О.Чуміль та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження імплементації соціальної відповідальності в бізнес-стратегію компаній та успішного використання соціальної відповідальності при здійсненні міжнародної бізнес-діяльності, аналіз основних перешкод, з якими стикаються компанії у своєму прагненні стати більш відповідальними, та становлення сталого суспільства в глобальному просторі. Визначити основні шляхи подолання таких перешкод.

Відповідно до цієї мети, основними завданнями є:

- визначити основи концепції сталого розвитку та зеленого підприємництва;
- вивчення складових системи сталого розвитку та їх взаємозв'язків;
- проаналізувати інструменти адаптації та інтеграції ЦСР до національних умов з метою становлення сталої економіки в країнах світу;
- проаналізувати тенденції та успіхи міжнародних компаній у дотриманні Цілей сталого розвитку;
- оцінити значення та види корпоративної соціальної відповідальності в

контексті глобального сталого економічного розвитку;

- оцінити сучасний стан використання українськими компаніями принципів сталого розвитку у своїй корпоративній стратегії;
- дослідити проблеми та ризики ТНК при переході до Цілей сталого розвитку та їх імплементації;
- дослідити можливості сприяння переходу до корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в контексті глобалізаційних тенденцій у світі.

Об'єктом дослідження є сталий розвиток та корпоративна поведінка компаній в контексті їх підходу до нього.

Предметом дослідження є економічно-соціальні процеси на шляху до досягнення корпораціями переходу до принципів сталого бізнесу.

Методологічною основою дослідження є базові концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємництва та Цілей сталого розвитку. Були використані логічний та історичний методи, кількісний та якісний аналіз, статистичні методи та методи порівняльного аналізу в аналітичній частині, в якій досліджено та проаналізовано зміни в методах ведення бізнесу з використанням принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають нормативно-правові акти України та інших країн, офіційні статистичні дані, матеріали ООН, Організації економічного співробітництва та розвитку, Світового банку та Міжнародного енергетичного агентства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел. Робота виконана 93 сторінках. У роботі розміщено 8 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел включає 84 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

#### 1.1. Сутність і еволюція поняття соціальної відповідальності бізнесу

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) — це концепція, відповідно до якої підприємства добровільно беруть на себе зобов'язання перед суспільством, що виходять за рамки законодавчих норм. Вона охоплює екологічну, етичну, соціальну та економічну сфери відповідальності компаній перед різними зацікавленими сторонами: працівниками, споживачами, місцевими громадами, державою та акціонерами.

Основна ідея СВБ полягає в тому, що бізнес не може існувати ізольовано від суспільства, оскільки його стабільний розвиток залежить від стану середовища, у якому він функціонує. Соціально відповідальні компанії, окрім отримання прибутку, орієнтуються на принципи сталого розвитку, відкритості, розвиток людського капіталу та збереження довкілля.

Історичний розвиток СВБ:

– XIX – початок XX ст. – перші прояви соціальної відповідальності мали філантропічний характер і були ініціативами окремих підприємців. Вони не мали системного характеру.

– 1950–1960-ті рр. – у США починається наукова дискусія навколо поняття СВБ як елементу корпоративної етики. Говард Боуен у праці *“Social Responsibilities of the Businessman”* (1953) вперше систематизував підходи до цього явища.

– 1970–1980-ті рр. – формується концепція стейкхолдерів, відповідно до якої бізнес має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін. Зростає значення нефінансової звітності.

– 1990–2000-ні рр. – глобалізація, екологічні виклики та соціальні напруження стимулюють компанії до розробки стратегій корпоративної соціальної відповідальності. Поширюються міжнародні стандарти, зокрема

ISO 26000, Глобальний договір ООН, звітність за стандартами GRI.

– Після 2010 року – СББ інтегрується в стратегії сталого розвитку. Зростає роль ESG-показників (Environmental, Social, Governance). Пандемія COVID-19 посилила акцент на соціальній відповідальності компаній.

Стандарт ISO 26000, прийнятий у 2010 році після п'ятирічної роботи, став міжнародною настановою з питань соціальної відповідальності. Його особливості:

- Розроблений близько 450 експертами з 99 країн світу.
- Представлено широке коло зацікавлених сторін — від державних установ до НУО, бізнесу, профспілок і наукових закладів.
- Не містить слова "корпоративний", адже охоплює соціальну відповідальність не лише компаній, а й будь-яких організацій.
- Вперше дає визначення понад 27 ключових термінів, що стосуються СББ.
- На відміну від інших ISO-стандартів, не передбачає обов'язкової сертифікації.
- Є єдиним погодженим на міжнародному рівні посібником з поетапного впровадження соціальної відповідальності.

Відповідно до ISO 26000, соціальна відповідальність — це зобов'язання організації щодо впливу її рішень та дій на суспільство й довкілля через етичну й прозору поведінку, яка:

- сприяє сталому розвитку, включно зі здоров'ям та добробутом суспільства;
- враховує інтереси зацікавлених сторін;
- відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки;
- інтегрована у всі аспекти діяльності організації та в її взаємовідносини з партнерами.

СББ стала невід'ємною частиною сучасних систем управління, особливо популярною у Північній Америці, Західній Європі та Азії. Дослідники

зазначають, що концепція набула поширення з 1953 року, з розвитком корпорацій стала більш структурованою. Серед науковців, які зробили вагомий внесок у формування теоретичних засад СВБ, варто відзначити Г. Боуена, К. Девіса, Р. Бломстрома, Д. Макгуайра, С. Нетворса та А. Керролла.

Прояви соціальної відповідальності бізнесу охоплюють такі основні напрями:

- відповідальні трудові відносини, що включають гідну оплату праці, безпечні умови праці та розвиток персоналу;
- охорону довкілля, зокрема реалізацію екологічних ініціатив, скорочення шкідливих викидів і впровадження альтернативних джерел енергії;
- етичний маркетинг, що передбачає чесну рекламу та прозору взаємодію зі споживачами;
- активну участь у житті громад через підтримку освітніх, медичних і культурних проєктів;
- дотримання прав людини та антикорупційну діяльність.

Для будь-якої бізнес-структури суспільство становить систему стейкхолдерів — осіб, груп або організацій, які впливають на діяльність компанії або самі зазнають впливу її рішень. Такими зацікавленими сторонами є споживачі, працівники, керівництво, постачальники, конкуренти, державні органи та місцеві громади. Кожна з цих груп має власні очікування від бізнесу — економічні, правові, етичні або соціальні — які відповідають концепції «піраміди КСВ».

Попри значну кількість емпіричних досліджень, що стосуються фінансових аспектів соціальної відповідальності бізнесу, бракує чіткої теоретичної бази для інтерпретації отриманих результатів. Серед основних теоретичних підходів, які пояснюють взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та фінансовою ефективністю, виділяють:

- теорію стейкхолдерів, згідно з якою зростання соціальної відповідальності позитивно впливає на фінансові показники, оскільки

дозволяє гармонізувати інтереси усіх зацікавлених сторін, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства. Проте, ця теорія часто піддається критиці, особливо з боку представників неінституціональної економіки;

- сигнальну теорію, яка стверджує, що високий рівень КСВ формує позитивну репутацію компанії, зменшує інформаційну асиметрію та підвищує привабливість для інвесторів у середньостроковій перспективі;

- ресурсну теорію, яка пояснює взаємозв'язок через наявність надлишкових ресурсів, що дозволяють компанії інвестувати у соціальні проєкти;

- теорію управлінського опортунізму, яка пропонує протилежне бачення — в періоди фінансового успіху менеджмент може свідомо скорочувати витрати на соціальні ініціативи заради короткострокових прибутків, а під час кризи — використовувати їх як інструмент маскування власних прорахунків;

- теорію синергізму, яка отримала підтримку серед значної кількості дослідників. Вона базується на емпіричних даних про взаємозалежність між соціальною відповідальністю та фінансовою ефективністю і стверджує, що ці елементи формують взаємопідсилювальний цикл. Цей підхід є перспективним для побудови моделей і дозволяє враховувати широкий спектр поведінкових ефектів, зокрема у сфері соціально відповідального інвестування.

Таким чином, на початку XXI століття поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ) зазнало суттєвих змін. Очевидно, що використання випадкового набору теоретичних підходів до інтерпретації цього складного явища призводить до фрагментарного розуміння суті КСВ. Більше того, така теоретична розпорошеність сприяє політичним спекуляціям навколо КСВ, коли соціальна відповідальність нав'язується бізнесу як зовнішнє зобов'язання, не пов'язане з його внутрішніми стратегіями та еволюцією.

У цьому контексті особливо цінним є підхід Арчі Керролла — одного з провідних дослідників у сфері взаємодії бізнесу та суспільства. Він пропонує інтегрувати наявні концепції в єдину узгоджену модель, яка слугуватиме

основою для розробки теорії корпоративної соціальної відповідальності.

Такий підхід дозволяє змістити акцент у дослідженнях з абстрактного аналізу ролі підприємства в суспільстві до оцінки його конкретної діяльності з погляду соціального впливу та довгострокової відповідальності.

## 1.2. Форми та напрями реалізації соціально відповідального бізнесу

Корпоративна соціальна відповідальність: основні напрями реалізації та український контекст

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) реалізується через низку стратегічних напрямів, які охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності компаній. До ключових сфер СВБ належать:

- Відповідальність перед працівниками. Компанії забезпечують дотримання трудових прав, безпечні умови праці, можливості для професійного розвитку, а також підтримку балансу між роботою та особистим життям. Сюди входить впровадження програм навчання, гнучкого графіку, системи пільг тощо.
- Екологічна відповідальність. Сучасний бізнес активно впроваджує екологічні практики, зокрема сортування відходів, зменшення викидів, енергоощадність і використання відновлюваних джерел енергії. Екологічна відповідальність інтегрується в корпоративні стратегії та політику сталого розвитку.
- Відповідальність перед споживачами. Йдеться про надання якісних, безпечних і етично виготовлених продуктів та послуг, забезпечення прозорості інформації, захист персональних даних клієнтів і дотримання стандартів чесної реклами.
- Соціальна активність на рівні громад. Бізнес долучається до розвитку громад, інвестуючи в освіту, охорону здоров'я, культуру, спорт та інфраструктуру. Важливими інструментами тут є благодійні та волонтерські

ініціативи.

- Дотримання етичних принципів і прав людини. Компанії впроваджують внутрішні кодекси етики, програми антикорупційного контролю, а також забезпечують гендерну рівність, інклюзію та дотримання прав людини у своїй діяльності й у ланцюгах постачання.

Соціальна відповідальність може мати як формалізовані (стратегічні), так і неформальні форми реалізації:

- Корпоративна благодійність (грошові та матеріальні пожертви, допомога НУО, підтримка суспільно важливих ініціатив);
- Волонтерські програми, які мотивують співробітників брати участь у соціальних акціях, іноді надаючи для цього оплачуваний час;
- Довгострокові соціальні проекти, спрямовані на вирішення актуальних проблем (екологія, освіта, ментальне здоров'я тощо);
- Нефінансова звітність відповідно до стандартів GRI або ESG, яка публікується для підвищення прозорості та підзвітності бізнесу;
- Соціально відповідальні інвестиції (SRI) — інвестування в компанії, які дотримуються принципів сталого розвитку та етичної поведінки.

З початком повномасштабної війни соціальна відповідальність українського бізнесу набула нового, критично важливого значення. Компанії активно:

- підтримують Збройні Сили України (фінансово, виробничо, логістично);
- надають допомогу внутрішньо переміщеним особам і постраждалим регіонам;
- зберігають робочі місця, адаптують умови праці до воєнного часу;
- долучаються до відбудови інфраструктури;
- реалізують гуманітарні та освітні ініціативи.

У результаті багато компаній переглянули свої місії та цінності, інтегрувавши соціальну відповідальність у стратегічне планування.

Умовно розвиток КСВ в Україні можна поділити на чотири етапи,

починаючи з 2005 року. Хоча ідея КСВ почала набирати обертів у XXI столітті, її поширення відбувалося досить динамічно. Відправною точкою вважається проведення у грудні 2005 року Форуму «Корпоративна соціальна відповідальність та Глобальний договір», що об'єднав представників бізнесу, уряду, ООН, громадських організацій, медіа та академічного середовища.

Головна мета форуму — налагодження діалогу між стейкхолдерами та залучення українських компаній до підписання Глобального договору ООН. Офіційне представлення Глобального договору в Україні відбулося 25 квітня 2006 року. Його першими підписантами стали 34 провідні українські та міжнародні компанії, серед яких — Coca-Cola Beverages Ukraine, СКМ, Тетра Пак Україна, ТНК-ВР Україна тощо.

Того ж року було створено Український форум соціально відповідального бізнесу та підписано Меморандум про взаєморозуміння у сфері КСВ. Варто зауважити, що ініціатива активно підтримувалася Лігою PR України, що свідчить про тісний зв'язок між сферами зв'язків із громадськістю та соціальної відповідальності на початковому етапі розвитку КСВ в Україні.

Другий етап розвитку КСВ в Україні, що розпочався у 2007 році, відзначався зростанням поінформованості про цю концепцію серед бізнесу та суспільства, а також першими спробами впровадження стратегічного підходу до її реалізації на підприємствах. Зацікавлені сторони активізували діяльність через організацію круглих столів і публічних дискусій, зокрема із залученням міжнародних експертів. У квітні 2007 року журнал «Експерт» провів першу міжнародну конференцію з КСВ, а спільно з компанією МТС та Глобальним договором було організовано перший медіа-саміт з питань соціальної відповідальності. 1 листопада того ж року Україна приєдналася до міжнародного стандарту ISO 26000 — настанови з соціальної відповідальності, до роботи над яким були залучені шестеро українських експертів із різних груп стейкхолдерів.

Третій етап, що розпочався у 2008 році, став найпродуктивнішим у розвитку КСВ в Україні. Саме в цей період були оприлюднені перші

корпоративні звіти зі сталого розвитку. Зокрема, компанії «Надра Банк» та ДТЕК підготували свої звіти згідно зі стандартами Глобальної ініціативи зі звітності (GRI). Мережа Глобального договору в Україні була інституціоналізована та отримала визнання Генеральної Асамблеї ООН як одна з найактивніших мереж громадянського суспільства в Східній Європі. Була створена Рада Глобального договору, до складу якої увійшли представники бізнесу, неурядових організацій, профспілок і роботодавців як з України, так і з-за кордону.

У межах діяльності мережі було ініційовано екологічну кампанію «Стань зеленим», яку підписали топ-менеджери 23 провідних компаній спільно з екологічними організаціями. Видання «Контракти» та рейтингове агентство «Гвардія» вперше склали національний рейтинг соціально відповідальних компаній. Крім того, компанія СКМ стала генеральним (золотим) спонсором міжнародної конференції «Етична корпорація за межами України», що проходила в Празі, та підтримала низку інших заходів, спрямованих на популяризацію КСВ у регіоні.

Четвертий етап (2009–2010 рр.) демонстрував уповільнення темпів розвитку КСВ, однак акценти були зосереджені на екологічному менеджменті та сталих практиках. Важливою подією став перший Український бізнес-саміт із питань зміни клімату, організований Глобальним договором, де також були представлені результати перших національних опитувань щодо КСВ.

Особливістю цього етапу стало залучення освітніх установ до формування культури соціальної відповідальності. Центр «Розвиток КСВ» ініціював створення мережі «КСВ в освіті», до якої долучилися 22 українські університети. У цей період було видано перші в Україні навчальні посібники з корпоративної соціальної відповідальності, а також започатковано проект «Розробка Національного порядку денного з КСВ» за підтримки проекту UNITER.

Крім того, у 2010 році відбулася перша національна виставка корпоративних соціальних та екологічних проєктів, а також був

започаткований Національний конкурс бізнес-кейсів з КСВ, що став ще одним кроком до інституціалізації практик сталого розвитку в Україні.

### 1.3. Світовий досвід і ключові моделі соціальної відповідальності

Міжнародна практика реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) демонструє значну варіативність підходів, що обумовлені рівнем економічного розвитку, культурними традиціями та державною політикою конкретної країни. Умовно можна виділити кілька типових моделей впровадження КСВ:

- Англо-американська модель (добровільна) характерна для США, Великобританії, Канади та Австралії. В її основі — принцип добровільності: компанії самостійно визначають пріоритети соціальної відповідальності відповідно до своєї корпоративної культури, очікувань суспільства та потреб зацікавлених сторін. Репутація компанії та вплив громадянського суспільства мають значний вплив на рівень реалізації КСВ.

- Європейська модель (інституційно-регульована) активно впроваджується у країнах Європейського Союзу, зокрема в Німеччині, Франції, Нідерландах і скандинавських державах. У цій моделі КСВ є невід'ємною частиною політики сталого розвитку. Держава виступає активним регулятором, запроваджуючи інструменти стимулювання відповідальної поведінки бізнесу: обов'язкову нефінансову звітність, податкові пільги, спеціальні програми підтримки.

- Японська модель (корпоративна гармонія) базується на принципах традиційної ділової етики. Компанії зосереджуються на довгостроковій стабільності, гармонійних відносинах із працівниками та участі в житті громад. Значна увага приділяється балансу між економічною результативністю та соціальними зобов'язаннями.

- Модель країн, що розвиваються (інституційна адаптація)

спостерігається в Латинській Америці, країнах Азії та Африки. У цьому випадку розвиток КСВ часто ініціюється під впливом транснаціональних корпорацій, міжнародних організацій або програм технічної допомоги. Основні сфери уваги — подолання бідності, доступ до освіти й медицини, гендерна рівність і захист трудових прав.

Концептуальні моделі корпоративної соціальної відповідальності:

- Піраміда Керолла (Carroll's Pyramid of CSR). Автор моделі Арчі Керолл виокремив чотири рівні відповідальності компанії:

1. Економічна — забезпечення прибутковості;
2. Юридична — дотримання норм законодавства;
3. Етична — дії згідно з принципами справедливості та моралі;
4. Філантропічна — добровільна участь у вирішенні соціальних проблем.

Модель слугує інструментом для формування збалансованої КСВ-стратегії.

- Стейкхолдерський підхід (Stakeholder theory). Ґрунтується на ідеї, що компанія повинна враховувати інтереси не лише акціонерів, але й усіх інших зацікавлених сторін — працівників, клієнтів, постачальників, громад та державних інституцій. Модель стимулює пошук балансу між економічними і соціальними інтересами.

- ESG-модель (Environmental, Social, Governance). Сучасний підхід, який передбачає оцінку компанії за трьома основними критеріями: екологічні показники, соціальні фактори та якість корпоративного управління. ESG-фактори стали важливими індикаторами для інвесторів у глобальній фінансовій практиці та мають прямий вплив на ринкову вартість компаній.

Європейська Комісія розглядає КСВ як важливу складову стратегії сталого розвитку та зростання. На її думку, соціальна відповідальність бізнесу сприяє досягненню широкого спектра цілей: економічної конкурентоспроможності, соціальної згуртованості, зайнятості та більш ефективного використанню природних ресурсів. КСВ, у цьому контексті,

розглядається не лише як етичний обов'язок компаній, а й як стратегічний інструмент довгострокового розвитку.

У країнах Європейського Союзу питання корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) інтегруються в різні сфери державної політики — зайнятість і соціальний захист, підприємництво, екологія, права споживачів, державні закупівлі та міжнародні відносини. ЄС також враховує ці пріоритети у співпраці з країнами-партнерами в межах Європейської політики сусідства, зокрема з Україною.

У 2009 році ухвалений Порядок денний асоціації Україна – ЄС включив конкретні завдання, пов'язані з розвитком КСВ. Україна зобов'язалася імплементувати положення у сферах сталого розвитку, державних закупівель, охорони навколишнього середовища, забезпечення рівності, дотримання прав людини, а також у сфері промислової, соціальної та споживчої політики.

Крім ЄС, впливові міжнародні організації також відіграють важливу роль у розвитку КСВ:

- Ініціатива Глобального договору ООН (<https://www.unglobalcompact.org>) — це рамковий документ, що містить 10 принципів у сферах прав людини, праці, довкілля та антикорупції, які компанії добровільно зобов'язуються дотримуватися.

- Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств — добровільний стандарт відповідальної корпоративної поведінки в таких галузях, як трудові відносини, права людини, охорона довкілля, боротьба з корупцією, прозорість, захист прав споживачів, податкове регулювання тощо. Хоча Україна не є членом ОЕСР, компанії з країн-членів діють на її території, що сприяє трансферу відповідних практик.

- Всесвітня бізнес-рада зі сталого розвитку (WBCSD) (<https://www.wbcsd.org>) — міжнародна мережа, яка об'єднує провідні компанії з метою формування спільної платформи для інтеграції сталого розвитку в бізнес-стратегії через взаємодію з урядами та неурядовими організаціями.

- Принципи відповідального інвестування (PRI) ООН

(<https://www.unpri.org>) — орієнтири для інвесторів, які закликають враховувати екологічні, соціальні та управлінські (ESG) фактори при ухваленні інвестиційних рішень. Принципи також включають вимоги до прозорості, звітності та співпраці задля підвищення сталості інвестування. На сьогодні понад 250 інституційних інвесторів підтримали ці принципи.

Більшість країн Європи вже мають національні стратегії або програми з розвитку КСВ, що є свідченням високого рівня усвідомлення її ролі в соціально-економічному розвитку. Зокрема, приклади Данії, Норвегії, Нідерландів, Австрії, Литви та Північної Македонії демонструють ефективність державної підтримки ініціатив соціально відповідального бізнесу. КСВ у таких країнах розглядається як стратегічний інструмент підвищення інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності, покращення міжнародної репутації та стійкого економічного зростання.

Враховуючи глобальні тенденції, Україна має змогу адаптувати найкращі міжнародні практики КСВ з урахуванням власного економічного та культурного контексту:

- Англо-американський підхід є доцільним для компаній, орієнтованих на добровільні ініціативи, прозорість та побудову репутації.
- Європейський досвід — основа для формування нормативної бази КСВ, включно з вимогами до нефінансової звітності та впровадженням ESG-стандартів.
- Японська модель може слугувати прикладом довгострокової стратегічної орієнтації бізнесу на розвиток людського капіталу, взаємну довіру та гармонію із суспільством.

У цілому, впровадження системного підходу до КСВ в Україні потребує оновлення державної політики в суміжних сферах, розвитку інституційної інфраструктури та налагодження ефективного моніторингу прогресу задля досягнення сталих результатів.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У результаті аналізу теоретичних підходів до соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) можна зробити такі висновки:

1. Соціальна відповідальність бізнесу є багатовимірною концепцією, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та етичні аспекти діяльності підприємств. Її суть полягає у добровільному прагненні бізнесу сприяти розвитку суспільства, не обмежуючись лише дотриманням законодавства та досягненням прибутку.

2. Поняття СВБ має динамічний характер та еволюціонувало від філантропічної діяльності окремих підприємців до стратегічного інструменту сталого розвитку, інтегрованого в корпоративне управління. Особливу роль у цьому процесі відіграли глобалізація, активізація громадянського суспільства та зростання суспільного запиту на відповідальність бізнесу.

3. Визначено основні напрями СВБ, серед яких: відповідальність перед працівниками, споживачами, суспільством, довкіллям та дотримання етичних стандартів. Форми реалізації СВБ можуть бути як формалізованими (стратегії, звітність, стандарти ESG), так і неформальними (волонтерство, корпоративна благодійність).

4. У світовій практиці сформувалися кілька ключових моделей СВБ, серед яких найбільш відомі: піраміда Керолла, стейкхолдерський підхід, ESG-модель. Вони дозволяють структурувати підходи до СВБ та формувати стратегії відповідального управління.

5. Міжнародний досвід демонструє ефективність поєднання державного регулювання, ініціатив громадянського суспільства та саморегуляції бізнесу. Для України важливим є вивчення цих моделей з метою адаптації кращих практик до національного контексту.

Загалом, соціальна відповідальність бізнесу постає як важливий фактор формування довіри до компаній, покращення їх репутації та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

#### 2.1. Аналіз впливу воєнного стану на бізнес-середовище в Україні

Запровадження воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року стало ключовим фактором, що суттєво трансформувало економічну реальність держави, змінивши пріоритети розвитку та створивши низку нових викликів. Збройна агресія спричинила масштабні руйнування критичної інфраструктури, зокрема енергетичних об'єктів, транспортної системи та промислових підприємств, що значно ускладнило здійснення економічної діяльності в країні [1].

Особливо потужний удар було завдано по енергетичному сектору. Цілеспрямовані атаки на енергетичну інфраструктуру призвели до знищення електростанцій, пошкодження ліній електропередач та інших об'єктів, що зумовило перебої у постачанні електроенергії та суттєве зниження енергетичної безпеки. Це, своєю чергою, негативно позначилося на роботі підприємств, транспорту, житлово-комунальної сфери, оскільки стабільне енергопостачання є критично важливою умовою для функціонування всіх секторів економіки.

Промисловість зазнала значних збитків через руйнування виробничих потужностей, порушення логістики та зміну географії бойових дій. Підприємства, розташовані в зонах активних обстрілів або окупації, були змушені призупинити свою діяльність, що спричинило падіння обсягів виробництва та скорочення робочих місць. Особливо постраждали такі галузі, як металургія, машинобудування та хімічна промисловість, які втратили стабільність виробничих процесів і конкурентні позиції на ринку.

Аграрний сектор, один із ключових для української економіки, також

зазнав втрат. Ведення бойових дій на сході та півдні, де сконцентровані головні сільськогосподарські регіони, спричинило зменшення обсягів виробництва, втрату врожаю, пошкодження або руйнування об'єктів аграрної інфраструктури, таких як елеватори та логістичні вузли.

Попри це, низка галузей продемонструвала пристосованість і зростання в умовах війни. Зокрема, IT-сектор зберіг функціональність завдяки переходу на дистанційну роботу та забезпеченню критично важливих послуг. Оборонна промисловість активізувалася у зв'язку зі зростанням внутрішнього попиту на техніку, озброєння та інші засоби захисту.

Крім викликів, війна створила передумови для нових можливостей. Україна отримала потенціал для модернізації інфраструктури за підтримки міжнародних партнерів та інвестицій. Особливе значення набуває розвиток відновлюваних джерел енергії (сонячної, вітрової), що може сприяти підвищенню енергетичної незалежності. Водночас активізувалися волонтерські ініціативи та соціальне підприємництво, що сприяють формуванню нової моделі соціальної стійкості.

Разом із цим, постають нові ризики. Руйнація економіки та інфраструктури спричинила зростання безробіття, погіршення якості життя та підвищення соціальної напруги. Посилення залежності від зовнішньої фінансової підтримки створює загрозу для фінансової стабільності. Тривале ведення бойових дій також негативно впливає на інвестиційний клімат, знижуючи привабливість України для потенційних іноземних інвесторів.

Воєнний стан, що триває з лютого 2022 року, істотно вплинув на економіку України, однак водночас відкрив нові напрями для трансформації та розвитку. Серед першочергових завдань — відновлення та модернізація інфраструктури, включно з транспортними мережами, енергетичними системами та житловим фондом. Інвестиції у відновлювані джерела енергії можуть суттєво знизити залежність від традиційних енергоресурсів і зміцнити енергетичну безпеку держави.

Одним із ключових факторів стійкого економічного зростання є

підтримка мікро-, малого та середнього бізнесу (ММСБ). Цей сегмент становить майже всю структуру суб'єктів господарювання в Україні — 99,98 %, забезпечуючи понад 74 % робочих місць та створюючи 64 % доданої вартості [5]. Попри надзвичайно складні обставини, ММСБ продемонстрували високий рівень адаптивності: після первинного шоку, спричиненого повномасштабним вторгненням, більшість підприємств поступово відновили свою діяльність. На жовтень 2023 року ризик повного припинення роботи спостерігався лише у 9,6 % тих, хто тимчасово призупинив роботу.

Обмежений попит, нестача персоналу та непередбачувана ситуація залишаються головними перешкодами для розвитку бізнесу. Водночас компанії прагнуть зберегти кадровий потенціал, вбачаючи у ньому основу для поступового економічного відновлення. Частина підприємств має невикористані виробничі потужності, які планується задіяти у 2024 році за наявності попиту — що дозволить наростити обсяги виробництва до 50 %.

Незважаючи на фінансові втрати, підприємства зуміли зберегти стабільність. Хоча існує потреба в додатковому фінансуванні, бізнес обережно ставиться до залучення інвестицій через непевність безпекової ситуації. Саме безпека є основним критерієм при ухваленні рішень про релокацію. Більшість власників готові повернутися до покинутих регіонів після завершення бойових дій.

Існує помітна регіональна нерівномірність у впливі війни: ММСБ на сході та півдні України зазнали збитків у 1,5 раза більше, ніж на заході. Проте навіть у найскладніших умовах східноукраїнський бізнес демонструє оптимізм щодо перспектив відновлення у 2024 році.

Експортний потенціал ММСБ залишається обмеженим: більшість компаній працюють переважно на внутрішньому ринку. Найактивніше у зовнішньоекономічній діяльності задіяні підприємства будівництва та торгівлі. Зафіксовані фінансові втрати у розмірі до 100 тис. доларів США переважно в будівельному секторі. Менших збитків зазнали підприємства, що

працюють у сфері телекомунікацій, агробізнесу, маркетингу, консалтингу та дизайну.

Гендерний аспект підприємництва показав, що бізнес, очолюваний жінками, не поступається за рівнем стійкості чоловічому. Водночас підприємці частіше орієнтуються на локальні ринки, тоді як чоловіки — на регіональні або національні. Чоловіки також схильні виявляти більший оптимізм щодо майбутнього економіки.

Державна підтримка ММСП здійснюється через програми кредитування, податкові стимули, гранти на відкриття нового бізнесу та допомогу компаніям, які пройшли релокацію. Приблизно 25 % підприємств скористалися такою підтримкою, причому половина з них вважають її вирішальною для збереження свого бізнесу. Загалом ММСП позитивно оцінюють ефективність цих програм і підтримують ідею їх подальшого розширення.

Попри очікування зменшення обсягів замовлень, український бізнес демонструє обережний оптимізм і прогнозує поступову стабілізацію ринку. Більшість компаній прагне зберегти наявний кадровий потенціал, визнаючи кваліфіковану робочу силу ключовим чинником для майбутнього відновлення та зростання.

Водночас підприємства зазначають низку ризиків, які можуть вплинути на їхню здатність до відновлення: дефіцит робочої сили, зростання рівня заробітних плат та невизначені економічні перспективи. Серед пріоритетних завдань державної політики та бізнес-середовища виділяються: вдосконалення нормативно-правової бази, поліпшення доступу до фінансування та ринків, гармонізація українського законодавства з нормами ЄС, усунення причин низької економічної активності та стимулювання підприємництва.

Незважаючи на глибоку кризу, спричинену повномасштабною війною, Україні вдалося зберегти відносну макроекономічну та цінову стабільність, зменшити негативний ефект від скорочення виробництва та масового переміщення населення. За попередніми даними Міністерства економіки

України, у 2023 році зростання ВВП становило близько 5 %, що є значним покращенням порівняно зі спадом на 28,8 % у 2022 році. Позитивна динаміка частково пояснюється покращенням ситуації в енергетичному секторі та значною міжнародною фінансовою підтримкою.

Сектори, що демонструють найактивніше відновлення:

- Будівництво. Завдяки масштабному фінансуванню реконструкції критичної інфраструктури відбулося зростання інвестиційної активності. За даними Держстату, обсяг робіт у будівельному секторі зріс на 20,9 % за перші дев'ять місяців 2023 року порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

- Внутрішня торгівля. Ріст споживчого попиту зумовив збільшення обсягів роздрібною торгівлі на 11,6 %.

- Сільське господарство. Завдяки сприятливим погодним умовам і частковому відновленню експорту агропродукції, у 2023 році було зібрано на 15 % більше зернових, ніж у 2022-му, а врожайність зросла на 18,2 %.

- Переробна промисловість. Спостерігається поступове зростання через збільшення попиту на будівельні матеріали та продукти харчування. Загальне зростання промисловості становило 2,4 %, у переробній галузі — 8%, зокрема:

- машинобудування — +15,3 %;
- виробництво меблів та інших товарів — +15,2 %;
- гумово-пластмасових і неметалевих виробів — +16,4 %;
- харчових продуктів, напоїв, тютюнових виробів — +11,6 %;
- хімічної продукції — +12,2 %.

Зовнішня торгівля продовжує зазнавати викликів. Згідно з даними Мінекономіки та НБУ, за січень–листопад 2023 року:

- вартість експорту товарів зменшилася на 16,8 %, експорту товарів і послуг — на 12,4 %;
- водночас імпорт товарів зріс на 15,5 %, загальний імпорт товарів і послуг — на 8,3 %.

У структурі імпорту послуг зберігається домінування туристичного сегменту, який становив 70,6 % всіх імпортованих послуг. У вересні–листопаді 2023 року імпорт послуг скоротився на 6,1 %, що може свідчити про поступове повернення українців із-за кордону.

Проблема вимушеного переміщення населення залишається актуальною: станом на кінець 2023 року, за даними ООН, за межами України перебувало понад 6,3 млн українських біженців, з яких близько 5,9 млн — у Європі.

Міжнародна фінансова підтримка відіграє ключову роль у стабілізації економіки. У 2023 році обсяг зовнішньої допомоги, що надійшла до Державного бюджету України, становив близько 42,5 млрд доларів США, а з початку війни — приблизно 75 млрд доларів США. Це дозволило покрити пріоритетні бюджетні потреби, насамперед соціальні витрати, та частково компенсувати втрати бюджету, спричинені війною.

Оцінка 2024 р., за оцінками НБУ: зростання ВВП — на рівні 3,6%; інфляція — близько 9,8%.

Таблиця 2.1

Макроекономічні тенденції в Україні за 2022-2024 рр., млрд.грн. (дані НБУ)

Індикатори	Роки			Абсол.відх. 2024 від	
	2022	2023	2024	2022	2023
ВВП	5,191	6,625	7,730	2,539	1
Зростання реального ВВП, %	-29,1	4,9	3,6	32,7	-1,3
Зростання індексу споживчих цін (CPI), % (грудень до грудня)	26,6	5,8	9,8	-16,8	4
Приріст ІСЦ, % (в середньому)	20,2	12,9	8,3	-11,9	-4,6
Сальдо поточних рахунків, млрд дол	8	-7,3	-11	-19	-3,7
Валові резерви НБУ, млрд дол	28,5	41,8	44,7	16,2	2,9
Зростання середньої номінальної заробітної плати, %	6	17,7	15,8	9,8	-1,9
Експорт товарів, млрд дол	40,9	33	35	-5,9	2
Експорт товарів і послуг, млрд дол	57,5	50	52	-5,5	2

Експорт товарів і послуг, % ВВП	35,9	29,6	26,4	-9,5	-3,2
Імпорт товарів, млрд дол	-55,6	-59	-63	-7,4	-4
Імпорт товарів і послуг, млрд дол	-83,3	-86	-88	-4,7	-2
Імпорт товарів і послуг % ВВП	52	51	44	-8	-7
Рівень покриття імпорту експортом (товарів і послуг), %	69,1	58,1	59,1	-10	1
Сальдо зовнішньої торгівлі товарами та послугами % ВВП	-16,1	-21	-18	-1,9	3
Баланс поточного рахунку, млрд дол	8,0	-7,3	-11,0	-19	-3,7
Міжнародні резерви, млрд дол	28,5	41,8	44,7	16,2	2,9

Джерело: складено автором [50]

Проте буде суттєвий дефіцит платіжного балансу через значні військові витрати, що чинить тиск на обмінний курс валюти. Деяко більш песимістичними є оцінки та прогнози Міжнародного валютного фонду (МВФ) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Макроекономічні тенденції в Україні за 2022-2024 рр., млрд.грн. (дані МВФ)

Індикатори	Роки			Абсол.відх. 2024 від	
	2022	2023	2024	2022	2023
Реальний ВВП	-29,1	2	3,2		
Споживчі ціни	20,2	17,7	13		
Баланс поточного рахунку	5	-5,7	-7,2		
Рівень безробіття	24,5	19,4	10,6		

Джерело: складено автором [50]

Попри складну безпекову ситуацію, прогнози економічного зростання України у 2025–2026 роках залишаються помірно оптимістичними. Очікується, що у 2025 році темпи зростання ВВП можуть досягти 6 %, а у 2026 році — 7,5 %. Однак ці оцінки базуються на припущенні відсутності істотного погіршення ситуації у сфері безпеки. За базовим сценарієм економічне відновлення відбуватиметься переважно за рахунок використання ресурсів,

наявних на підконтрольній Україні території. Це означає, що досягнення довоєнного рівня виробництва у прогностному періоді є малоімовірним.

Водночас Україна має внутрішній потенціал для прискорення економічного зростання, зокрема шляхом: підвищення ефективності використання наявних ресурсів; скорочення тіньової економіки; покращення умов ведення бізнесу; активізації реформ в контексті інтеграції до ЄС, що сприятиме поступовому наближенню рівня доходів до стандартів держав-членів ЄС у довгостроковій перспективі (2030–2050 рр.).

Мікро-, малі та середні підприємства (ММСП) були одними з найуразливіших сегментів української економіки під час повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році. Масштабні втрати територій, евакуація населення, блокада торгових шляхів та розрив ділових зв'язків спричинили різке падіння ВВП — на 29 % у 2022 році. За даними дослідження Advanter Group, 31,7 % ММСП повністю або майже повністю припинили діяльність, а серед працюючих підприємств середній рівень падіння обороту сягнув 31,2 % порівняно з 2021 роком.

Проте бізнес продемонстрував високу адаптивність. Уже в жовтні 2023 року лише 9,6 % компаній залишались у стані простою або перебували на межі закриття, тоді як у вересні 2022 року таких було 33,8 %, а в червні того ж року — 46,8 %. Ця динаміка свідчить про поступове відновлення ділової активності та повернення економіки на траєкторію зростання. Збільшення ВВП у II та III кварталах 2023 року підтверджує цю тенденцію.

У довгостроковому контексті важливо враховувати, що стандартні макроекономічні прогнози можуть недооцінювати здатність українського бізнесу до адаптації та інноваційного розвитку. Саме тому однією з цілей цього дослідження є залучення думок керівників ММСП для отримання глибшого розуміння бізнес-перспектив, які не завжди враховуються у загальних прогнозах.

Аналіз структурних змін у секторі ММСП показує, що після глибокого падіння у 2022 році, у 2023 році спостерігалось зростання кількості

зареєстрованих підприємств — як юридичних осіб, так і фізичних осіб-підприємців — на 2 % (табл. 2.3). Це є позитивним сигналом для формування нової хвилі підприємництва та економічної активності.

Таблиця 2.3

Кількість зареєстрованих юр.осіб за регіонами України (без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, м.Севастополь)

Назва території	Загальна кількість юридичних осіб станом на 1 жовтня 2022 року	Загальна кількість юридичних осіб станом на 1 жовтня 2023 року	Зміна %
Україна	1,458,248	1,488,098	2,0
Вінниця	34,864	35,718	2,4
Волинь	24,181	25,023	3,5
Дніпропетровська	107,843	110,474	2,4
Донецьк	92,651	92,056	-0,6
Житомир	33,180	33,767	1,8
Закарпаття	25,674	26,555	3,4
Запоріжжя	50,953	51,411	0,9
Івано-Франківськ	30,915	31,606	2,2
Київ	76,964	79,120	2,8
Кіровоград	26,293	26,676	1,5
Луганська	41,246	41,020	-0,5
Львів	79,747	82,390	3,3
Миколаїв	51,376	51,890	1
Одеса	91,022	93,087	2,3
Полтава	35,548	36,093	1,5
Рівненська	24,949	25,674	2,9
Суми	25,426	25,667	0,9
Тернопіль	23,571	24,176	2,6
Харків	87,285	88,810	1,7
Херсон	29,328	29,338	0
Хмельницький	31,641	32,182	1,7
Черкаси	30,599	31,004	1,3
Чернівці	17,013	17,547	3,1
Чернігів	23,521	23,693	0,7
місто Київ	362,458	373,121	2,9

Джерело: складено автором [49]

Єдиними регіонами, де кількість підприємств скоротилася, стали Донецька та Луганська області, які знаходяться на передовій бойових дій. Найбільше зростання кількості підприємств зафіксовано у Волинській, Закарпатській, Львівській та Чернівецькій областях, а також у місті Києві.

Кількість фізичних осіб-підприємців суттєво зростає: з 1 409 430 фізичних осіб-підприємців, зареєстрованих на 1 жовтня 2022 року, до 1 549 858 через рік, що становить 10-відсоткове зростання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кількість зареєстрованих фіз.осіб за регіонами України (без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, м.Севастополь)

Назва території	Загальна кількість юридичних осіб станом на 1 жовтня 2022 року	Загальна кількість юридичних осіб станом на 1 жовтня 2023 року	Зміна %
Україна	1,409,430	1,549,858	10,0
Вінниця	47,664	54,802	15,0
Волинь	30,365	35,124	15,7
Дніпропетровська	107,708	122,432	13,7
Донецьк	68,870	67,429	-2,1
Житомир	35,331	40,520	14,7
Закарпаття	35,388	38,507	8,8
Запоріжжя	48,249	49,079	1,7
Івано-Франківськ	41,511	47,218	13,7
Київ	84,229	97,161	15,4
Кіровоград	25,203	28,703	13,9
Луганська	38,834	37,199	-4,2
Львів	99,483	113,289	13,9
Миколаїв	35,333	38,363	8,6
Одеса	94,086	102,257	8,7
Полтава	43,380	49,496	14,1
Рівненська	32,609	37,300	14,4
Суми	28,798	31,880	10,7
Тернопіль	30,032	33,373	11,1
Харків	17,712	122,391	4,0
Херсон	26,697	24,937	-6,6
Хмельницький	43,993	49,827	13,3
Черкаси	38,273	43,020	12,4
Чернівці	32,297	35,605	10,2
Чернігів	28,064	31,646	12,8
місто Київ	195,321	218,300	11,8

Джерело: складено автором [49]

Очікувано, кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців знизилася у Донецькій, Луганській та Херсонській областях, що безпосередньо пов'язано з активними бойовими діями та тимчасовою окупацією частини територій. Водночас у більшості інших регіонів України

спостерігається стрімке зростання підприємницької активності.

Такий тренд пояснюється кількома факторами:

- масове вимушене безробіття внаслідок закриття підприємств стимулювало населення створювати власну справу;
- під час воєнного стану спрощено податкову систему та запроваджено податкові пільги, що сприяють відкриттю малого бізнесу;
- перехід найманих працівників до статусу самозайнятих осіб дозволяє оптимізувати податкове навантаження.

За офіційними даними, кількість ФОПів уже перевищила довоєнний рівень, що свідчить про зростання популярності цього формату господарювання в умовах війни.

Попри складні умови, український бізнес зберігає помірний оптимізм щодо перспектив своєї діяльності. Згідно з даними Національного банку України, у грудні 2023 року індекс очікувань ділової активності (ІОДА) становив 45,7, що вище, ніж у грудні 2022 року (42,1), хоча дещо нижче за показник листопада 2023 року (49,1). Деталізація по секторах виглядає наступним чином:

- внутрішня торгівля — 46,9 (у грудні 2022 р. — 42,1; у листопаді 2023 р. — 50,9);
- промисловість — 46,9 (43,4; 49,2 відповідно);
- сфера послуг — 44 (41,8; 48,4);
- будівництво — 42,1 (35,6; 40,6).

Крім того, Ukrainian Business Index (UBI), що базується на опитуваннях українських підприємств, у листопаді 2023 року сягнув 37,3 балів зі 100 можливих, що дещо вище, ніж у листопаді 2022 року (36,3). З червня 2022 року, коли було зафіксовано мінімальні значення, UBI демонструє поступову позитивну динаміку.

Однак навіть за умов певного покращення, значення обох індексів залишаються нижче нейтрального рівня 50, що вказує на збереження негативних очікувань у бізнес-середовищі. Більшість підприємств припинили

формування запасів ще в серпні 2023 року, що може свідчити про втому від економічної невизначеності та очікування стабільніших умов для активного зростання.

## 2.2. Соціальна відповідальність українського бізнесу під час війни: ініціативи, виклики, досягнення

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливою частиною сучасної бізнес-стратегії, і практика її впровадження в Україні почалася значно раніше початку повномасштабного вторгнення російської федерації. За даними Центру «Розвиток КСВ», ще до війни приблизно 80 % українських компаній застосовували принципи КСВ у своїй діяльності [1]. Хоча цей показник дещо нижчий, ніж у розвинених європейських країнах (де 90–95 % компаній активно дотримуються КСВ), в Україні також спостерігаються позитивні тенденції в розвитку соціально відповідального бізнесу.

У контексті війни збереження бізнесу саме по собі може розглядатися як один із проявів корпоративної соціальної відповідальності: стабільна робота підприємства означає збереження робочих місць, виробництво якісної продукції, обслуговування споживачів і наповнення державного та місцевих бюджетів, що в умовах агресії є надзвичайно важливим. Хоча у перші місяці військових дій навряд чи варто було очікувати суттєвих соціальних ініціатив від компаній, багато вітчизняних підприємств все ж активно долучилися до волонтерської діяльності, підтримки Збройних Сил України, допомоги вимушено переміщеним особам і постраждалим громадянам.

Аналіз реєстраційних даних нових компаній засвідчує, що український бізнес швидко адаптувався до нових умов. У перші місяці війни кількість реєстрацій нових бізнес-проектів становила близько 50 % від рівня аналогічного періоду 2021 року, що більше, ніж під час адаптації до пандемії COVID-19 — тоді реєстрації у 2020 році зросли на 29 % порівняно з

попереднім роком [4]. Після початку повномасштабного вторгнення навесні 2022 року з'явилися перші нові реєстрації фізичних осіб-підприємців (ФОП), товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та комунальних підприємств (КП), тоді як раніше домінували неприбуткові та громадські організації.

На початку війни було зареєстровано 14 420 нових підприємців (у тому числі ФОП, благодійних фондів, громадських організацій), з яких 22 % були комерційними. Серед найпопулярніших напрямів бізнесу були: виробництво зернових, зернобобових та олійних культур, оптова торгівля, розробка програмного забезпечення, а також житлове й нежитлове будівництво [19]. Це свідчить про адаптивність і винахідливість підприємців в умовах війни.

У допандемічний період більшість великих компаній орієнтувалися виключно на максимізацію прибутку, що було центральною метою корпоративної діяльності. Проте з часом значна частина бізнес-лідерів усвідомила, що відповідальність компанії виходить далеко за межі вигоди для акціонерів і включає соціальний, екологічний і суспільний вплив. Саме це усвідомлення сприяло появі підприємств, які ідентифікують себе як соціально відповідальні.

Сучасні форми соціально відповідального бізнесу включають, зокрема, організації зі спеціальними юридичними або брендовими позначеннями — корпорації категорії «В», компанії соціальної спрямованості (КСП) та некомерційні низькоприбуткові компанії з обмеженою відповідальністю (ЛЗС). Ці підприємства не лише працюють на прибуток, а й інтегрують у свою стратегію цінності, що сприяють добробуту суспільства й довкілля.

Корпоративна соціальна відповідальність визначається як саморегульована бізнес-модель, що дозволяє компаніям виконувати соціальні зобов'язання перед собою, зацікавленими сторонами та ширшим суспільством. Практики КСВ (також відомі як корпоративне громадянство) визнають вплив компаній на всі аспекти життя — економічні, соціальні та екологічні. Реалізація КСВ є формою саморегуляції, що включає різні ініціативи й стратегії залежно від цілей конкретної організації.

Одним із ключових підходів до оцінки соціальної відповідальності є концепція "потрійного результату" (Triple Bottom Line). Вона передбачає, що компанії повинні оцінювати не лише фінансові показники (прибуток), а й соціальний та екологічний вплив — підсумовано як «прибуток, люди, планета». Такий підхід сприяє комплексній оцінці діяльності бізнесу.

Традиційно КСВ поділяють на кілька ключових категорій:

1. Екологічна відповідальність — переконання, що організація повинна діяти таким чином, щоб мінімізувати шкоду природному середовищу. Компанії, які дотримуються цього принципу, реалізують різні заходи, зокрема:

- зменшення рівня забруднення, скорочення викидів парникових газів і одноразового пластику, оптимізація споживання води та зменшення відходів;

- збільшення використання відновлюваних джерел енергії, сталі ресурси та перероблені матеріали;

- компенсацію негативного впливу на довкілля шляхом висаджування дерев, фінансування наукових досліджень і підтримки екологічних проєктів.

2. Етична відповідальність передбачає, що компанія повинна здійснювати свою діяльність чесно, справедливо та відповідально щодо всіх зацікавлених сторін — працівників, керівництва, інвесторів, постачальників, клієнтів і громадськості. Реалізація етичної відповідальності може включати, зокрема, встановлення рівня оплати праці вище законодавчо визначеного мінімуму, дотримання принципів справедливої торгівлі у ланцюгах постачання та запровадження етичних стандартів, які унеможливають використання дитячої праці чи сучасного рабства.

Прикладом реалізації етичної складової КСВ є компанія *Ben & Jerry's*, яка активно підтримує соціальну справедливість через фінансування громадських ініціатив і залучення працівників до волонтерських проєктів, спрямованих на поліпшення якості життя в місцевих громадах.

3. Благодійна відповідальність передбачає добровільне спрямування

частини прибутку компанії на соціально значущі цілі. Підприємства можуть підтримувати громадські організації, ініціативи, що відповідають їхній місії, або надавати допомогу проектам, які не мають прямого стосунку до основного бізнесу, але приносять користь суспільству.

4. Економічна відповідальність не обмежується лише прагненням до прибутку, а базується на принципі прийняття фінансових рішень, які також враховують соціальний та екологічний вплив. Такий підхід передбачає створення вартості для всіх зацікавлених сторін, а не лише для акціонерів.

Корпоративна соціальна відповідальність часто впроваджується компаніями з моральних міркувань, однак вона також надає низку стратегічних переваг. Ініціативи КСВ сприяють підвищенню репутації компанії, залученню клієнтів, зростанню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів, а також формуванню позитивного іміджу серед інвесторів, громадськості та регуляторів.

Концепція сталого розвитку, яка тісно пов'язана з КСВ, передбачає відповідальне використання обмежених ресурсів планети задля забезпечення потреб нинішнього та майбутніх поколінь. Компанії, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегію, прагнуть зменшити негативний вплив на довкілля, скоротити вуглецевий слід і сприяти охороні природи.

Сталий бізнес також стає дедалі привабливішим для інвесторів. У світі зростає кількість *імпакт-інвестицій* — фінансування компаній та проектів, які одночасно забезпечують фінансову віддачу та створюють вимірний соціальний чи екологічний ефект. Залучення таких інвестицій дозволяє реалізовувати проекти з тривалим позитивним впливом на суспільство.

Клієнти також відіграють важливу роль у впровадженні КСВ. Сучасні споживачі — особливо представники молодших поколінь — дедалі більше звертають увагу на екологічність продукції, етичні засади виробництва та соціальну позицію брендів. Дослідження *GreenPrint* свідчить, що 75 % міленіалів готові платити більше за продукцію, яка є екологічно безпечною, а 77 % американців стурбовані впливом споживаних товарів на довкілля [2].

У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність охоплює все більше сфер діяльності підприємств. Компанії готують нефінансові звіти, активно беруть участь у соціальних ініціативах, розробляють етичні кодекси та впроваджують моделі соціального інвестування. Це свідчить про те, що КСВ стає невід’ємною складовою стратегії сталого розвитку та формує нову етику ведення бізнесу.



Рис. 2.1. Вплив наявності соціальної відповідальності компанії на прийняття рішень споживачів.

Примітка. Побудовано автором за даними Green Print [2].

Останніми роками актуальність корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) значно зросла, особливо в контексті інтеграції України до європейського економічного простору та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках. Водночас багато українських підприємств і досі не мають чіткого розуміння сутності КСВ, що знижує ефективність її реалізації на практиці. Це є закономірним, враховуючи складність концепції, а також те, що для багатьох вітчизняних компаній виживання та адаптація до сучасних викликів залишаються першочерговими завданнями.

Однак у сучасних умовах КСВ уже не сприймається як добровільна філантропія, а розглядається як системна діяльність, інтегрована у всі бізнес-процеси. Її метою є досягнення сталого розвитку — балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Корпоративна соціальна відповідальність: від екології до праці

Хоча багато ініціатив з КСВ асоціюються з вирішенням екологічних проблем — таких як забруднення довкілля, викиди парникових газів або розливи нафти — вона охоплює значно ширший спектр питань. Серед них: створення безпечних умов праці; розвиток персоналу через програми навчання й освіти; соціальний захист працівників; участь у державних соціальних програмах; благодійна діяльність; формування справедливої системи оплати праці.

Головне завдання сучасного бізнесу — збалансування економічних та соціальних цілей, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Яскравим прикладом КСВ в українському контексті є діяльність компанії "Кока-Кола Беверіджиз Україна", яка у співпраці з Програмою розвитку ООН та Київською міською адміністрацією реалізує екологічні ініціативи. Зокрема, співробітники компанії беруть участь у прибиранні парків та річкових русел у рамках таких заходів, як "День довкілля", "День Дніпра" та "День Дунаю".

Однією зі слабких ланок української системи КСВ є практика трудових відносин. У цій сфері спостерігається:

- збереження радянської моделі оплати праці, орієнтованої на низьку заробітну плату з подальшою компенсацією через державні фонди;
- недостатній розвиток корпоративного навчання та професійного розвитку працівників;
- дефіцит кваліфікованих кадрів у низці сфер;
- відсутність системного підходу до перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Низький відсоток підприємств, що реалізують принципи КСВ, не є винятковим для України, однак пандемія COVID-19 стала поштовхом до прискорення впровадження соціальної відповідальності в бізнес-моделі компаній.

Під час кризи підприємства зосередилися на адаптації до нових умов,

тимчасово відмовившись від довгострокових стратегій КСВ. Це підкреслило необхідність гнучких, адаптивних підходів до формування соціально відповідального бізнесу в періоди нестабільності.

Попри кризу, КСВ виявилася ефективним інструментом формування довіри до компаній. За даними глобального звіту компанії *Nielsen*, понад 70% українських споживачів схвально ставляться до компаній, які реалізують соціальні та екологічні ініціативи [7].

Згідно з опитуванням кадрового порталу "Рейтинг роботодавців України 2019/2020", для українських пошукачів критерій "соціальна відповідальність компанії" є важливішим, ніж, наприклад, її міжнародний статус, технологічність чи популярність бренду [35].

Таким чином, КСВ є не лише елементом іміджу, а й важливою складовою стратегії розвитку бізнесу, що сприяє підвищенню його стійкості в умовах викликів сучасного світу.

Пандемія COVID-19 суттєво змінила умови ведення бізнесу, поставивши перед компаніями нові виклики. Зокрема, бренди втратили можливість активно просувати свої товари та послуги за допомогою традиційних маркетингових інструментів і креативних рекламних кампаній. У таких умовах компанії, що прагнуть зберегти впізнаваність і залишитися в інформаційному просторі, не можуть дозволити собі залишатися осторонь. Відсутність комунікації зі споживачами фактично призводить до втрати актуальності бренду.

У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала ключовим елементом комунікаційної стратегії. Вона дозволила компаніям зберегти "голос" бренду, демонструючи турботу про суспільство, соціальну чутливість та реальну залученість у вирішення актуальних проблем.

Дослідження CSR Ukraine засвідчило, що 67% репутації компанії формується на основі її соціальної відповідальності, що підтверджує важливість КСВ як чинника формування іміджу та сприйняття бренду з боку споживачів. У кризовий період виграють ті компанії, які демонструють

"людське обличчя", тобто проявляють емпатію, підтримку та активну участь у житті суспільства.

Додаткове підтвердження значущості КСВ у період пандемії дає перше в Україні комплексне дослідження корпоративної соціальної відповідальності, проведене ініціативою ProBono. На основі отриманих результатів було сформовано графік річних бюджетів, які великі українські підприємства виділили на КСВ-ініціативи у 2020 році. Загальний обсяг таких витрат у 56 опитаних компаніях становив 411 мільйонів гривень [45], що свідчить про масштабність і пріоритетність соціальних програм у корпоративній політиці навіть в умовах економічної нестабільності (рис. 2.2).

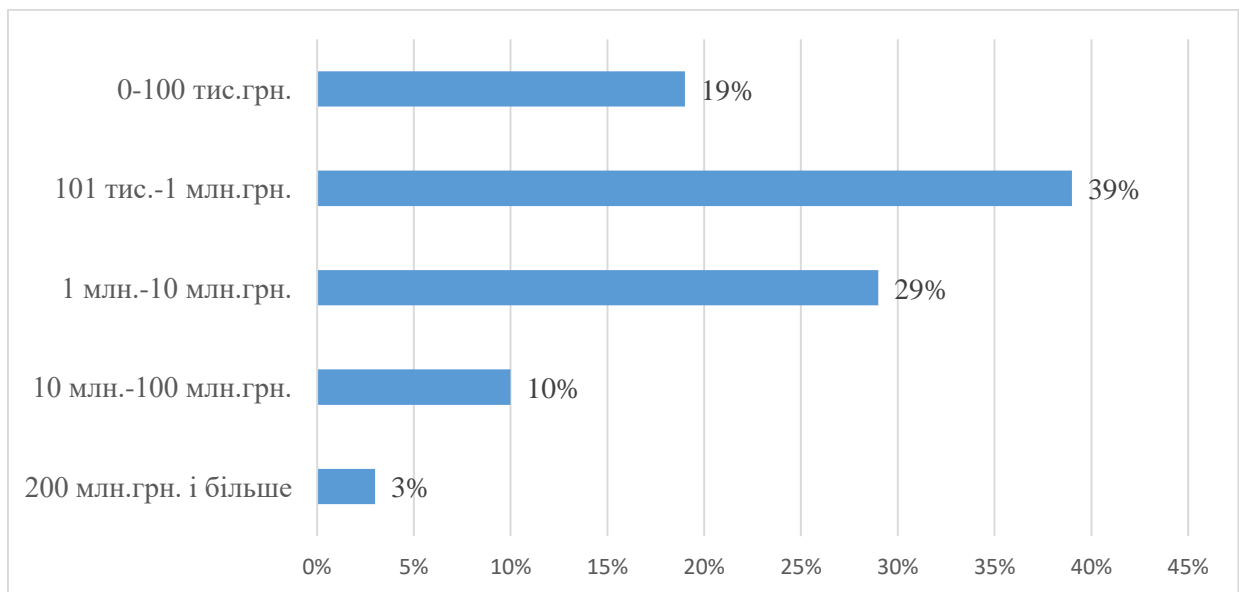


Рис. 2.2. Річний бюджет великих українських компаній на реалізацію КСВ-проектів у 2020 р.

Примітка. Побудовано автором згідно з даними [45].

У 2020–2021 роках середній річний бюджет, який великі українські компанії виділяли на корпоративну соціальну відповідальність, перевищував 3 млрд грн для групи з понад 40 компаній у вибірці дослідження. Ці кошти спрямовувалися на проекти з освіти, покращення умов праці, розвиток персоналу та благодійні ініціативи.

Після початку повномасштабної війни у 2022 році структура і пріоритети КСВ-бюджетів значно змінилися: компанії переорієнтували

більшу частину фінансування на соціальні, гуманітарні та оборонні ініціативи. Багато компаній підтримували Збройні Сили України, працівників, громади та гуманітарні проекти, іноді виділяючи значні кошти на допомогу постраждалим від війни. Наприклад, група ІСУ задекларувала, що лише за перші два роки повномасштабного вторгнення на допомогу Україні пожертвувала близько 300 млн грн (включно з підтримкою різних благодійних, соціальних та оборонних ініціатив).

В окремих компаніях суми таких внесків можуть наближатися до сотень мільйонів гривень на рік: наприклад, Ukrnafta у 2023 році надала понад 1,25 млрд грн благодійної допомоги та додаткові значні внески на підтримку Збройних Сил України, а також понад 50 млн грн ініціатив у 2024 році. Такі приклади ілюструють, що у роки воєнної кризи частина великих компаній значно збільшили власні КСВ-витрати, особливо в гуманітарному та соціальному напрямках.

У 2023 році річний бюджет на КСВ продовжував трансформуватися. Незважаючи на економічні труднощі, багато компаній навіть збільшили свою соціальну активність — у тому числі за рахунок перерозподілу частини прибутку або резервів на підтримку громад, працівників, ветеранів та їхніх родин, а також екологічних чи волонтерських програм.

Дані за 2024 рік ще остаточно не систематизовані у відкритих загальнодержавних рейтингах, але окремі приклади також демонструють подібні тенденції. Наприклад, компанія Amic Energy до кінця 2024 року спрямувала понад 126 млн грн на допомогу державі та суспільству, включно з підтримкою соціальних, оборонних та гуманітарних проектів.

Ключові тенденції впливу війни на КСВ-бюджети:

- Після 2022 року частина КСВ-витрат була переорієнтована з класичних благодійних і освітніх проектів на підтримку армії, переселенців та соціальних ініціатив у кризових умовах (це видно з практик окремих компаній).
- Компанії зберегли загальну соціальну активність навіть у

складних економічних умовах, розглядаючи КСВ як засіб зміцнення репутації, підтримки працівників і сталого розвитку (ці тенденції підтверджуються загальною динамікою діяльності CSR Ukraine).

- У 2022–2024 роках бюджети КСВ часто вже не виділялися окремо як «рекламні витрати» або «філантропія», а інтегрувалися в загальну систему адаптивної соціальної підтримки бізнес-спільнот, громад і державних інституцій.

Хоча немає узагальнених публічних даних про річні КСВ-бюджети всіх великих українських компаній за 2022–2024 рр., можна стверджувати, що:

- до війни середній бюджет великих компаній на КСВ перевищував кілька мільярдів гривень на рік;
- під час війни ці бюджети значною мірою були перенаправлені на соціальні, гуманітарні та оборонні потреби, при цьому окремі компанії виділяли сотні мільйонів гривень на підтримку суспільства;
- загальна тенденція полягає у зростанні значущості КСВ, навіть якщо економічні ресурси обмежені.

Доцільно проаналізувати практичний досвід українських брендів у реалізації корпоративних соціально відповідальних проєктів в умовах пандемії COVID-19, що представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Проєкти корпоративної соціальної відповідальності відомих українських компаній у період пандемії COVID-19

Компанія	Проєкти КСВ
Нова пошта	Виділено 25 млн грн на допомогу клінікам, закуплено обладнання, необхідне у боротьбі з коронавірусом. Створено спеціальний проєкт «Гуманітарна пошта», мета – безкоштовна доставка засобів захисту лікарям та дитячим будинкам
ROZETKA	Компанія у співпраці з Новою поштою, АТБ та благодійним фондом «Життєлюб» організувала доставку продуктів харчування для людей похилого віку, аби вберегти їх від небезпеки під час відвідування магазинів.
Сільпо	Один із найбільших меценатів у боротьбі з COVID-19, виділивши 100 млн грн.: було придбано засоби медичного захисту для персоналу лікарень, обладнання для українських лікарень, включаючи апарати штучної вентиляції легень.
Епіцентр	Мережа організувала акцію, в рамках якої спрямовує 1% з обігу на

	закупівлю обладнання для медичних установ, а також засобів особистого захисту (вже виділено понад 150 млн грн). Передано понад 100 апаратів ШВЛ для лікарень в Україні
ПриватБанк	Найпотужніший банк в Україні виділив понад 1 млн євро для закупівлі обладнання для українських лікарень, у т. ч. апарати ШВЛ. Організовано благодійну програму «Дихай! Разом проти коронавірусу» з метою збору коштів для купівлі медичного обладнання (вже зібрано понад 2 млн грн).
Danone Україна	Компанія передала українським лікарням понад 10 т продукції власного виробництва, а також виділила 500 тис. грн на закупівлю засобів захисту для працівників українських медичних установ.
Укрпошта та Liki24	Поштова компанія та сервіс доставки ліків об'єдналися з метою безкоштовної доставки медикаментів у регіони України.
Uber, Bolt і	Найпопулярніші сервіси виклику таксі в Україні створили акцію підтримки
Uklon	медичних працівників інфекційних лікарень у великих містах України, здійснюючи їх безкоштовне перевезення до та з лікарні.

Примітка. Узагальнено автором на основі [39, 40].

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює не лише зовнішню взаємодію з громадськістю, а й внутрішні ініціативи, спрямовані на підтримку працівників. В умовах пандемії COVID-19 питання створення безпечного та комфортного робочого середовища стало надзвичайно актуальним. Компанії були змушені адаптуватися до нових реалій, забезпечити гнучкі умови праці та дбати про фізичне й психологічне здоров'я персоналу.

Попри це, значна частина підприємств зіткнулася з фінансовими труднощами, що призвело до скорочення штатів. Згідно з опитуванням Спілки українських підприємців, близько 48% компаній були змушені звільнити частину працівників через наслідки пандемії [39].

Водночас більшість відповідальних компаній проявили турботу про своїх працівників. Зокрема, великі підприємства організували перехід на дистанційну роботу, забезпечивши співробітників усім необхідним для продуктивної праці з дому. Крім того, значна увага приділялася забезпеченню засобами індивідуального захисту, дезінфекції приміщень і медичній підтримці.

Прикладом ефективною внутрішньої КСВ є діяльність компанії Roshen, яка протягом пандемії спрямувала понад 26 мільйонів гривень на захист здоров'я своїх працівників, дилерів і забезпечення стабільної виплати

заробітної плати. Такий підхід сприяв зростанню лояльності працівників, покращенню HR-бренду компанії та позитивному сприйняттю з боку громадськості.

Пандемія стала переломним моментом у розвитку корпоративної соціальної відповідальності як в Україні, так і в усьому світі. Цей період став своєрідним тестом на стійкість і адаптивність бізнесу. Одні компанії намагалися отримати надприбутки через підвищення цін, інші — навпаки — створювали програми підтримки населення, формуючи довготривалу довіру споживачів і зміцнюючи свою репутацію.

Аналіз досвіду КСВ під час пандемії COVID-19 демонструє, що соціальна відповідальність бізнесу стає невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку. Чимало компаній усвідомили, що їхнє довгострокове існування безпосередньо залежить від збалансованого поєднання прибутковості та соціальної відповідальності.

У відповідь на зростаючий інтерес до теми КСВ в Україні з'явилися ініціативи з оцінки корпоративної стійкості бізнесу. Одним із таких інструментів став рейтинг "Стала Україна", який є першим професійним ESG-рейтингом українських компаній.

Цей рейтинг фокусується на інвестиційній привабливості підприємств та їх здатності забезпечувати сталий розвиток відповідно до міжнародних стандартів. Він оцінює компанії за чотирима напрямками: фінансово-економічні показники; екологічна відповідальність; соціальна діяльність; корпоративне управління.

У 2020 році до переліку компаній, що взяли участь у рейтингу, увійшли 250 найбільших платників податків України. За результатами оцінювання до п'ятірки лідерів потрапили: державні компанії "Енергоатом" та "Укргідроенерго", аграрна компанія "Кернел", а також міжнародні корпорації Coca-Cola та Carlsberg (рис. 2.3).

Організатори рейтингу наголошують, що "Стала Україна" забезпечує єдину систему порівняння якості корпоративного управління, дозволяє

оцінити вплив компаній на суспільство, а також відображає здатність бізнесу управляти нефінансовими ризиками та можливостями.

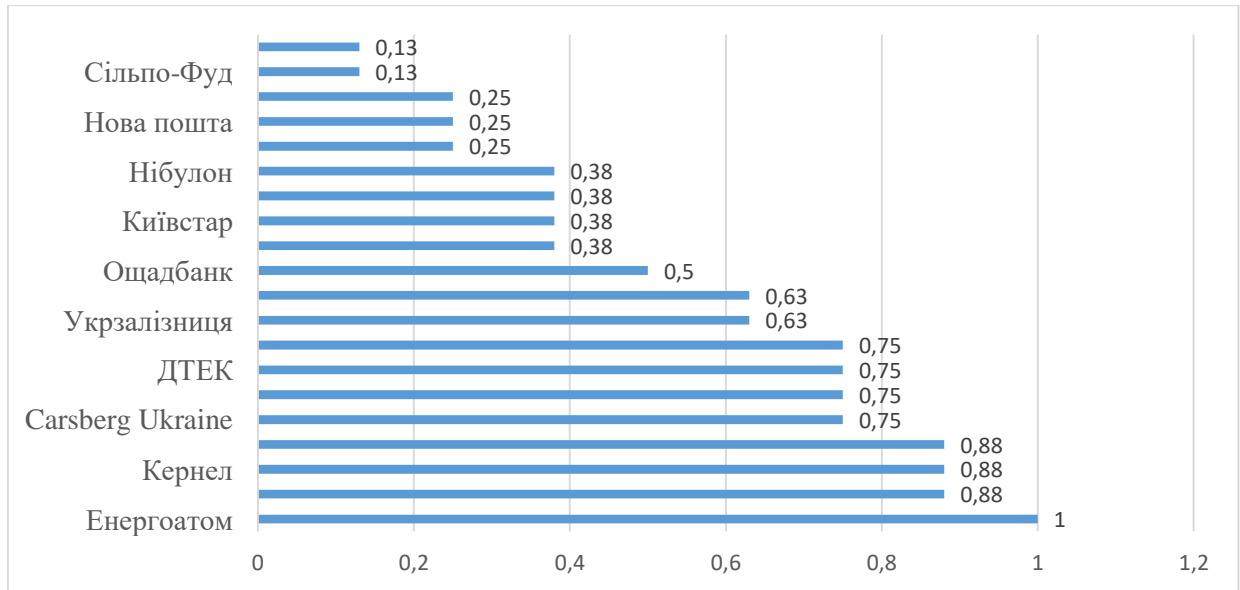


Рис. 2.3. Рейтинг корпоративної стійкості Sustainable Ukraine 2020.

Примітка. Побудовано автором за даними Sustainable Ukraine [13].

Sustainable Ukraine у 2020–2024 роках:

2020 рік — перші кроки рейтингу, що виводили на передній план компанії з добре розвинутими практиками сталого розвитку та нефінансової прозорості. Рейтинг став базою для подальших оцінок корпоративної стійкості в Україні.

2021–2022 роки — у цей період рейтинг продовжував розвиватися разом із ESG-підходами та звітністю у компаніях. Зі зростанням усвідомленого впровадження принципів КСВ та сталого розвитку з’являлися нові підходи до оцінювання не лише фінансових, а й нефінансових показників підприємств. Зокрема, увага приділялася прозорості бізнес-комунікацій, дотриманню прав працівників, екологічним ініціативам та ролі компаній у суспільстві.

2023 рік — під впливом повномасштабної війни та економічної нестабільності рейтинг *Sustainable Ukraine* набув ще більшого значення як інструмент оцінки стійкості бізнесу в екстремальних умовах. Дослідження *CSR Ukraine* та *The Page* показало, що індекс корпоративної соціальної відповідальності, що базується на ESG-компонентах, дає змогу вимірювати реальний внесок компаній у підтримку економіки, суспільства та

співробітників у період війни. Наприклад, у рейтингу 2023 року лідерами за індексом ділової стійкості стали такі компанії, як *Нова пошта*, *Київстар*, *EPAM Україна*, *Infopulse* та *Sense Bank*, які показали високі результати у підтримці безперервності бізнесу, безпеки працівників, допомозі громадам і волонтерам.

2024 рік — рейтинг продовжує відображати прогрес українського бізнес-середовища у сфері ESG та сталого розвитку. Хоча офіційні підсумки 2024 року ще остаточно не консолідовані в окремому публічному звіті *Sustainable Ukraine*, загальна увага бізнесу до нефінансової прозорості та інтеграції ESG-критеріїв залишається високою у звітах, які подають компанії відповідно до нових вимог щодо сталого звітування.

Рейтинг *Sustainable Ukraine* виконує кілька ключових функцій:

- створює спільну систему ESG-оцінювання для українських компаній;
- сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, що дотримуються принципів сталого розвитку;
- дозволяє порівнювати прогрес компаній за нефінансовими показниками;
- допомагає прогнозувати напрям розвитку українського ринку бізнесу зі сталими практиками.

Загалом рейтинг *Sustainable Ukraine* є важливим інструментом для вітчизняних компаній, що прагнуть підвищити прозорість власної діяльності, зміцнити репутацію серед стейкхолдерів і відповідати сучасним міжнародним стандартам корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Після початку гібридної агресії з боку Росії у 2014 році компанія не лише змогла відновити свою діяльність після втрати контролю над частиною активів, а й продемонструвала стабільні високі показники у наступні роки. За цей час "Метінвест" суттєво зміцнив свою бізнес-модель, посилив вертикальну інтеграцію та диверсифікував активи.

До важливих стратегічних рішень компанії належить придбання

вугільної групи “Покровське” та “Каметстали”, що дозволило розширити сировинну базу та асортимент продукції. Постійні капітальні інвестиції сприяли зростанню доданої вартості.

Крім того, компанія проводила виважену політику управління борговим навантаженням, ефективно керувала термінами погашення зобов'язань і зберігала стабільність фінансового балансу. Завдяки покращенню операційної діяльності “Метінвест” значно підвищив ефективність роботи та посилив ринкові позиції.

Не менш важливими стали збереження професійної команди та розвиток міжнародної мережі продажів, що забезпечило компанії гнучкість та стійкість перед операційними й логістичними труднощами. Це дозволило адаптувати діяльність як в Україні, так і за її межами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники фінансових результатів Метінвесту за 2020-2024 рр.

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ	Один. виміру	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Виручка</b>	<b>US\$ млн</b>	<b>11880</b>	<b>10757</b>	<b>10453</b>	<b>18005</b>	<b>8288</b>
Металургійний сегмент	US\$ млн	1004	8688	8200	14518	5716
Гірничодобувний сегмент	US\$ млн	1816	2069	2253	3487	2572
<b>ЕБІТДА</b>	<b>US\$ млн</b>	<b>2513</b>	<b>1213</b>	<b>2204</b>	<b>7044</b>	<b>1873</b>
Металургійний сегмент	US\$ млн	1291	-107	890	3257	267
Гірничодобувний сегмент	US\$ млн	1268	1343	1448	4214	1547
<b>Маржа за ЕБІТДА</b>	<b>%</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>39</b>	<b>23</b>
Металургійний сегмент	%	13	-1	11	22	5
Гірничодобувний сегмент	%	41	40	46	67	45
<b>Капітальні інвестиції</b>	<b>US\$ млн</b>	<b>898</b>	<b>1055</b>	<b>663</b>	<b>1280</b>	<b>354</b>
Металургійний сегмент	US\$ млн	513	519	332	689	99
Гірничодобувний сегмент	US\$ млн	366	510	313	530	244
<b>Загальний борг</b>	<b>US\$ млн</b>	<b>2743</b>	<b>3032</b>	<b>2937</b>	<b>2242</b>	<b>2077</b>
<b>Чистий борг</b>	<b>US\$ млн</b>	<b>2463</b>	<b>2758</b>	<b>2111</b>	<b>1076</b>	<b>1728</b>
<b>ОПЕРАЦІЙНІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>						
Сталь	тис. тонн	7323	7578	8268	9533	2918
Залізорудний концентрат	тис. тонн	27353	29028	30501	31341	10712
Вугільний концентрат	тис. тонн	2683	2961	2883	5542	4959

Складено автором самостійно на підставі фінансової звітності Метінвест [17]

Аналіз табл. 2.6 демонструє змінну динаміку фінансових та операційних показників Групи Метінвест у період 2020–2024 років, що значною мірою

відображає вплив як сприятливих ринкових умов (до 2021 р.), так і серйозних викликів, спричинених повномасштабним вторгненням Росії у 2022 році.

Виручка компанії коливалась від \$11,88 млрд у 2020 році до піку в \$18,0 млрд у 2023 році, після чого знизилась до \$8,29 млрд у 2024 році. Це зростання у 2023 р. обумовлене високими цінами на сировину та зростанням обсягів продажів у стабільніших регіонах, однак у 2024 р. показник впав майже вдвічі, імовірно, через втрату частини виробничих потужностей, логістичні труднощі та падіння глобових цін на метал.

ЕБІТДА відображає подібну тенденцію: після падіння до \$1,2 млрд у 2021 р. вона зросла до \$7,0 млрд у 2023 р., а вже у 2024 р. скоротилася до \$1,87 млрд. Маржа за ЕБІТДА демонструє ефективність операцій — найвища була у 2023 р. (39%), що свідчить про високу рентабельність, незважаючи на воєнні умови. У 2024 р. маржа знизилась до 23%, що також відображає ускладнення ведення бізнесу.

Металургійний сегмент зазнав найбільших коливань: з негативної ЕБІТДА у 2021 р. до зростання у 2023 р. (\$3,26 млрд), але вже у 2024 р. цей показник значно впав до \$267 млн, що може бути наслідком втрати доступу до виробничих потужностей у Маріуполі. Гірничодобувний сегмент показав стабільніше зростання й залишився основним джерелом прибутковості.

Капітальні інвестиції зросли у 2023 році до \$1,28 млрд, що свідчить про зусилля компанії модернізувати й адаптувати виробництво в умовах війни. Однак у 2024 р. інвестиції скоротились до \$354 млн, імовірно, через обмеження фінансових ресурсів та загрозу активам.

Боргова політика Metinvestу була виваженою: загальний борг поступово знижувався з \$3,03 млрд у 2021 р. до \$2,08 млрд у 2024 р., а чистий борг скоротився майже вдвічі. Це свідчить про прагнення компанії зберегти фінансову стабільність в умовах високої турбулентності.

Операційні показники (виробництво сталі, залізородного та вугільного концентрату) мали різну динаміку. Зокрема, виробництво сталі в 2024 р. скоротилось майже втричі порівняно з 2023 р., що напряму пов'язано з

втратою контролю над підприємствами на сході України. Водночас показники з видобутку сировини (залізорудного і вугільного концентрату) залишалися відносно стабільними, хоча й дещо знизились у 2024 р.

Доходи Метінвесту формуються переважно за рахунок продажу власної продукції, а саме сталі, залізної руди, вугілля та коксохімічної продукції. Група також перепродує продукцію, вироблену спільними підприємствами та третіми сторонами. Якщо не зазначено інше, виручка відображається за вирахуванням ПДВ, знижок і внутрішньогрупових продажів. У 2024 році консолідована виручка Групи склала 8288 мільярдів США, що на 54% менше, ніж у попередньому році (рис. 2.4).

Це було пов'язано зі зниженням обсягів реалізації в наслідок війни в Україні. Зокрема, відвантаження сталевих напівфабрикатів і готової залізної руди впали на 70%, 61% і 53% відповідно.

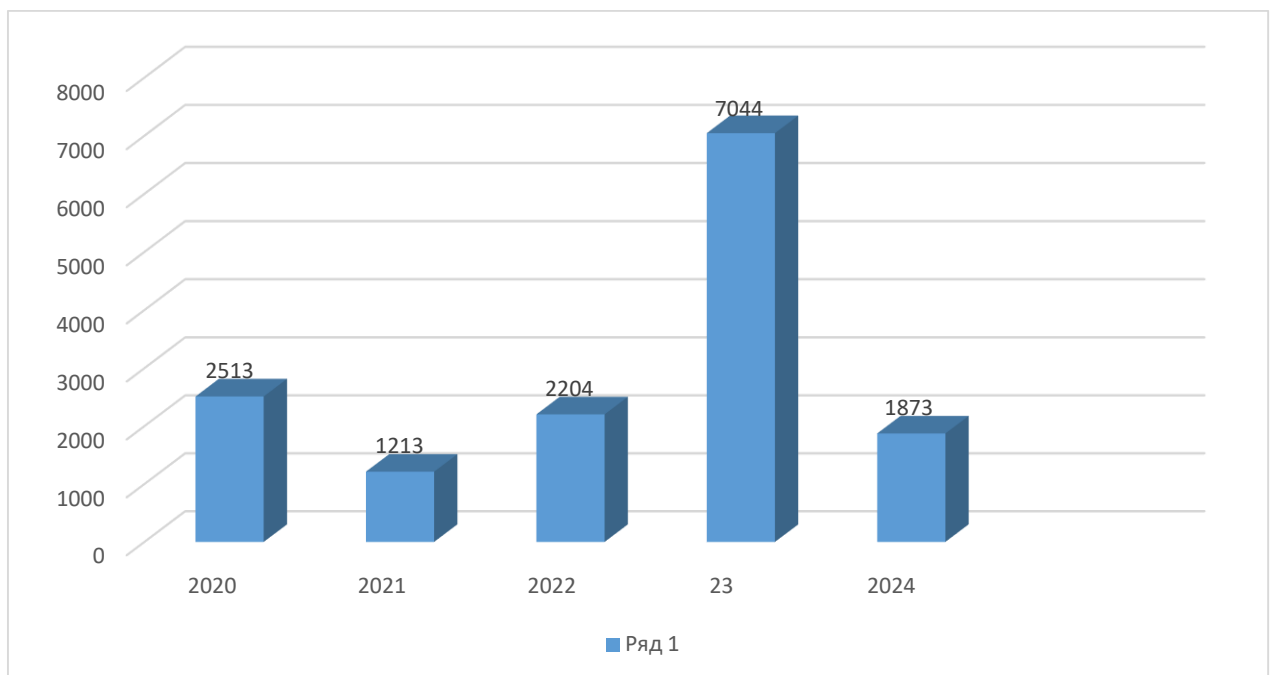


Рис. 2.4. Динаміка показників виручки у розрізі сегментів Метінвест за 2020-2024 рр., %

Примітка. Побудовано автором за даними [17].

Також варто зазначити, що у звітному періоді відбулося зниження світових цін на залізну руду, що частково компенсувалося підвищенням цін на

металопродукцію, коксівне вугілля та кокс — відповідно до глобальних ринкових тенденцій. Крім того, зростання обсягів реалізації вугільного концентрату в 2,1 раза зовнішнім споживачам також позитивно вплинуло на фінансові показники. Це стало можливим завдяки перенаправленню обсягів від United Coal та шахтоуправління «Покровське» на зовнішній ринок через скорочення внутрішнього споживання у самій Групі.

У звітному році Метінвест реалізував 5,684 млн тонн чавуну й сталі, з яких 3,8 млн тонн — продукція власного виробництва, а 1,884 млн тонн — продукція сторонніх компаній. У підсумку загальний обсяг реалізації чавуну та сталі склав 15,808 млн тонн, у тому числі 10,641 млн тонн — власної продукції, та 5,347 млн тонн — сторонньої, що свідчить про певне зниження порівняно з 2023 роком.

У 2024 році виручка від перепродажу зменшилась на 63% — до 1,787 млрд доларів США, а її частка в загальній виручці становила 22%, що на 5% менше, ніж у попередньому періоді.

На територіальну структуру збуту негативно вплинули внутрішні логістичні труднощі та обмеження доступності продукції. Так, у 2024 році обсяги продажів в Україні впали на 51% — до 2,301 млрд доларів США, хоча частка українського ринку в загальній структурі продажів зросла на 2 пункти — до 28%.

Поставки на інші міжнародні ринки зменшились на 55% — до 5,987 млрд доларів США, або 72% загального обсягу продажів. Зокрема, продажі до Європи впали на 37% через зниження обсягів реалізації плоского прокату (на 55%), слябів (на 88%) і чавуну (на 71%). Водночас частка цього регіону в загальній виручці зросла до 49% (+13%).

Реалізація продукції на ринках Близького Сходу та Північної Африки (MENA) впала на 79%, що спричинено суттєвим скороченням відвантажень плоского прокату (–80%), слябів (–90%), чавуну (–79%), заготовки (–66%) та залізорудної продукції (–80%). У результаті частка MENA в загальній виручці знизилася на 2 пункти — до 4%.

Продажі на ринки СНД скоротилися на 81% у зв'язку з припиненням торгівлі з росією та білоруссю. Постачання в інші країни регіону теж зменшилися на 53%, і на них припало лише 3% від загального обсягу виручки Групи (рис. 2.5).

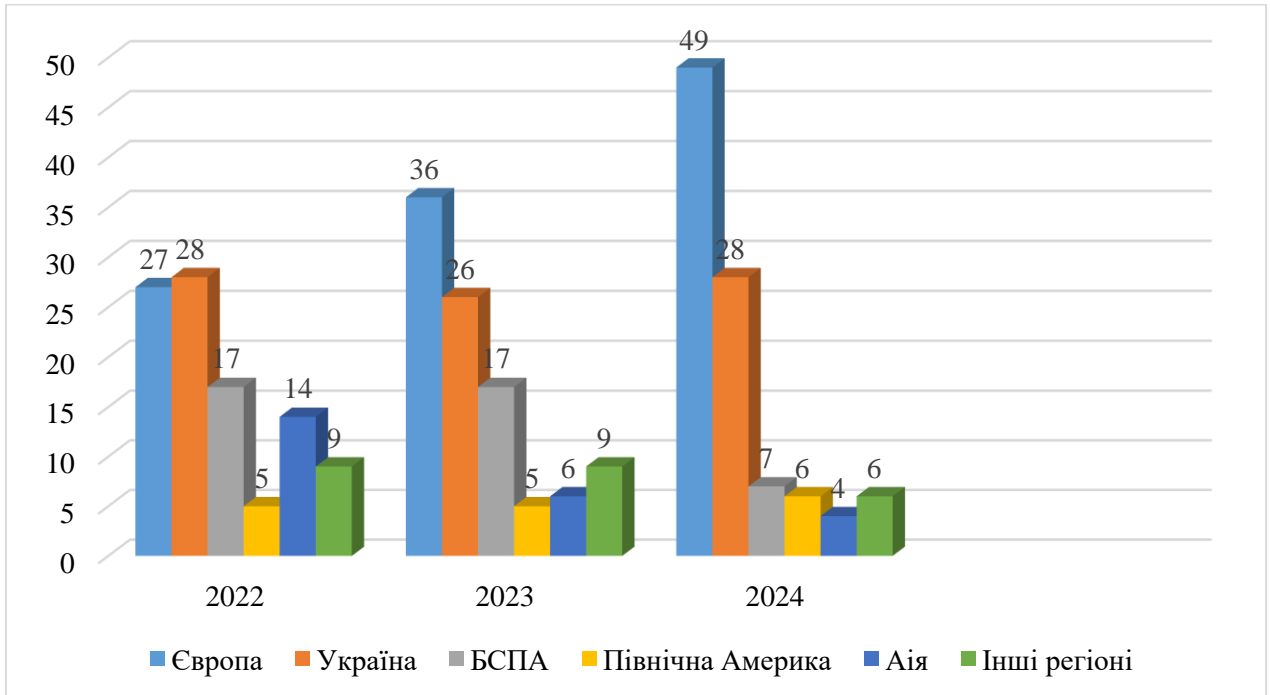


Рис. 2.5. Динаміка показників виручки у розрізі регіонів Метінвест за 2022-2024 рр., %

Примітка. Побудовано автором за даними [17].

У результаті частка цього регіону в загальній структурі консолідованих продажів зменшилася на 10% і склала лише 7%. Обсяги реалізації в Північній Америці скоротилися на 47% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, що було зумовлено здебільшого падінням продажів чавуну на 64%. Проте, незважаючи на зменшення фізичних обсягів, частка Північної Америки у загальній виручці зросла на 1% — до 6%.

Щодо азійського ринку, то виручка зменшилася на 72% у порівнянні з попереднім роком. Основною причиною стало скорочення поставок залізородного концентрату на 45%, а також повна відсутність продажів окатишів.

У 2024 році чисті операційні витрати (без урахування окремих статей,

виділених у звіті) знизилися на 43% у порівнянні з 2023 роком — до 7 477 млн доларів США. Це скорочення було обумовлено кількома чинниками, серед яких основним стало зменшення витрат на закупівлю товарів і послуг для подальшого перепродажу — на 2907 млн доларів США, що пов'язано зі зниженням обсягів закупівель на фоні війни в Україні (рис. 2.6).

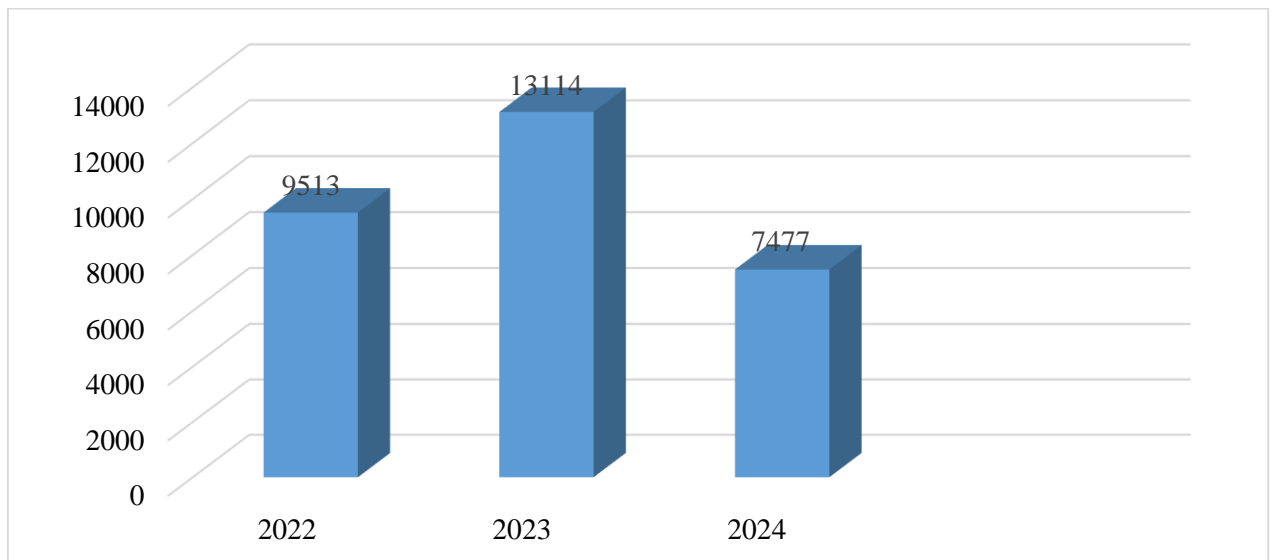


Рис. 2.6. Динаміка показників чистих операційних витрат Метінвест за 2022-2024 рр., млн. дол.

Примітка. Побудовано автором за даними [17].

Витрати на сировину зменшилися на 968 мліндоларів США, головним чином через зниження споживання після зупинки виробництва на одному з маріупольських металургійних комбінатів, що було частково компенсовано вищими цінами на вугілля у третіх осіб та закупівлею слябів у третіх осіб для перекатних заводів в Італії та Великій Британії (рис. 2.7).

Витрати Групи зменшилися на 532 млн доларів США, що пов'язано з девальвацією гривні щодо долара. Енергетичні витрати скоротилися на 542 млн доларів США, головним чином завдяки зниженню споживання, що частково компенсувало значне зростання цін: на природний газ — у 2,4 раза, електроенергію — на 31%, пилувугільне паливо — на 89%.

Загальні транспортні витрати знизилися на 325 млн доларів США через скорочення обсягів продажів. Це частково нівелювалося зростанням вартості

залізничних перевезень в Україні та США, а також розширенням маршрутів доставки до Європи. Амортизаційні витрати зменшилися на 247 млн доларів, а інші постійні витрати — на 379 млн доларів.

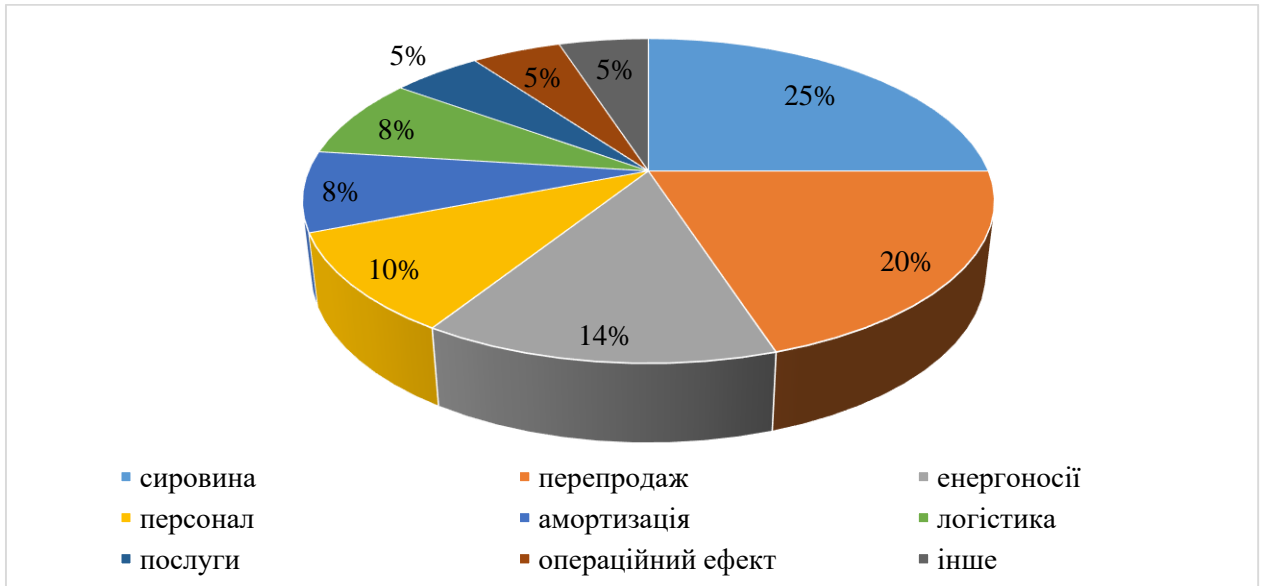


Рис. 2.7. Структура показників операційних витрат у розрізі категорій Метінвест за 2024 рр., %

Примітка. Побудовано автором за даними [17].

У результаті чисті операційні витрати у 2024 році зросли до 90% від консолідованого обороту, що на 17% більше, ніж торік. Знецінення фінансових активів становило 13 млн доларів США, у порівнянні з відшкодуванням 42 млн доларів у 2023 році.

Під час підготовки звітності компанія визнала, що через війну виробнича діяльність "Азовсталі" та ММК імені Ілліча (розташованих на тимчасово окупованих територіях) не може відновитися найближчим часом. У зв'язку з цим було списано всі відповідні активи. Також були створені резерви під знецінення для активів підприємств, що постраждали від бойових дій на підконтрольній території. Крім того, Група вийшла з ринків росії та білорусі, де припинила діяльність торгових компаній. Загальна сума резерву під знецінення активів склала 2 224 млн доларів США, або 27% від загального обороту за 2024 рік.

Фінансові доходи зменшились на 80% — до 43 млн доларів США. Це зумовлено відсутністю позитивних курсових різниць (у 2023 році — 97 млн дол.) та зменшенням інших фінансових доходів до 14 млн доларів (у 2023 році — 79 млн дол.).

Фінансові витрати, навпаки, зросли у 2,4 раза — до 661 млн доларів, головно через курсові збитки у розмірі 437 млн доларів, пов'язані з внутрішньогруповими позиками. Частково це було компенсовано зниженням витрат на обслуговування боргу на 11% через його скорочення у 2023–2024 роках. У структурі виручки фінансові витрати становили 8% (проти 2% у 2023 році).

Частка прибутку від асоційованих компаній стала від'ємною — мінус 6 млн доларів у 2024 році, у порівнянні з прибутком у 799 млн доларів у 2023 році.

Рентабельність Групи знизилася, що спричинило скорочення витрат на податок на прибуток на 84% — до 143 млн доларів. За результатами 2024 року Метінвест зафіксував чистий збиток у розмірі 2 193 млн доларів США, тоді як у 2023 році компанія отримала 4 765 млн доларів чистого прибутку. Основними причинами стали зниження виручки та формування резервів під знецінення активів. Коефіцієнт чистого збитку склав 26% — на рівні прибутковості 2023 року.

Скоригована EBITDA за 2024 рік становила 1 873 млн доларів, що на 73% нижче, ніж роком раніше. EBITDA гірничодобувного сегменту скоротилася на 63% — до 1 547 млн доларів, а металургійного — на 92%, до 267 млн доларів. Адміністративні витрати зменшилися на 55% — до 162 млн доларів. У 2024 році частка гірничодобувного дивізіону в загальному показнику EBITDA зросла до 85% (проти 56% у 2023 році), а частка металургійного скоротилася до 15% (проти 44%). Основною причиною зниження EBITDA стала війна, що негативно вплинула на продажі як власної продукції, так і перепродажів.

Негативні фактори частково були врівноважені позитивними

зрушеннями, зокрема: зменшенням витрат на сировину та енергоносії, зростанням цін на металопродукцію, вугільний концентрат і кокс, а також позитивним впливом девальвації гривні відносно долара США на витрати. Додатково, компанія скоротила загальні транспортні витрати та інші постійні витрати.

У 2024 році рентабельність за консолідованим показником ЕВІТДА знизилась на 16 пунктів — до 23% порівняно з попереднім роком. Зокрема, гірничодобувний сегмент продемонстрував рентабельність на рівні 45%, що хоч і на 22 процентні пункти менше, ніж у 2023 році, але залишається високим завдяки сприятливим цінам та обсягам реалізації вугільного концентрату. Металургійний сектор показав рентабельність ЕВІТДА у 5%, що на 17 пунктів нижче, ніж торік (рис. 2.8).

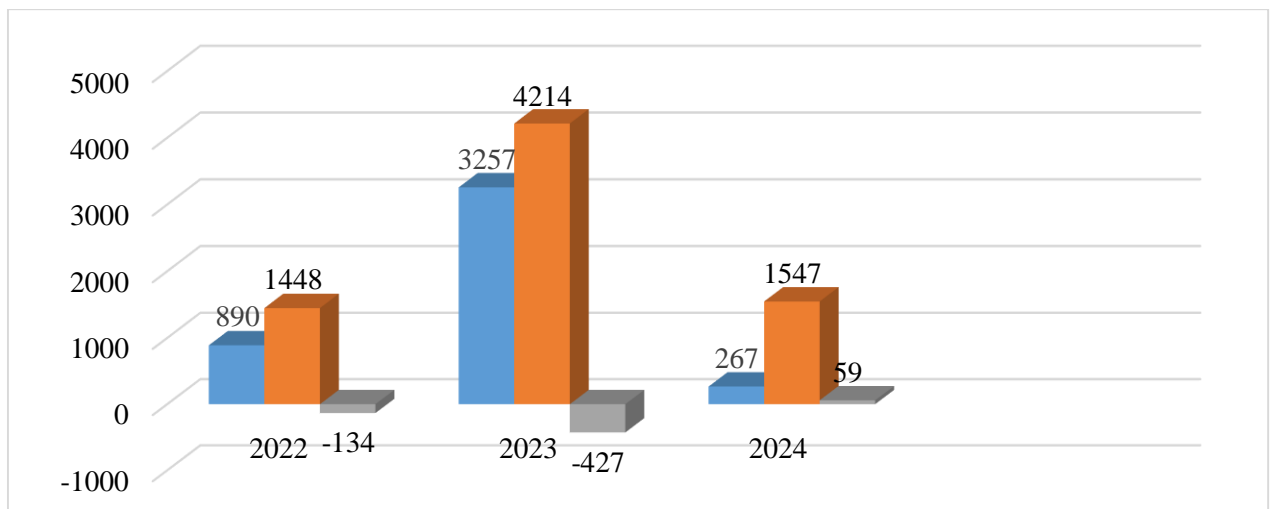


Рис. 2.8. Динаміка показників ЕВІТДА в розрізі сегментів за 2022-2024 рр., млн. дол.

Примітка. Побудовано автором за даними [17].

Чистий грошовий потік від операційної діяльності зменшився на 75% до 1403 мільярдів США через аналогічне зменшення операційного грошового потоку до змін в оборотному капіталі. Платежі з податку на прибуток зменшилися на 68% до 282 мільярдів США через нижчу прибутковість. Процентні витрати зменшилися на 15% до 161 мільярдів США через нижчі витрати на обслуговування боргу в 2023 і 2024 роках.

Використаний оборотний капітал становив 68 мільярдів США

порівняно з поповненням оборотного капіталу на 577 мільярдів США у 2023 році, головним чином через логістичні обмеження, закупівлю сировини для європейських підприємств третіх сторін та збільшення запасів на 337 мільярдів США через зростання витрат. Це було частково компенсовано зменшенням торгової та іншої дебіторської заборгованості на 165 мільярдів США та збільшенням торгової та іншої кредиторської заборгованості на 104 мільярдів США.

У 2024 році чисті грошові кошти, використані в інвестиційній діяльності, зменшилися на 77% порівняно з попереднім роком до 302 мільярдів США (рис. 2.9).

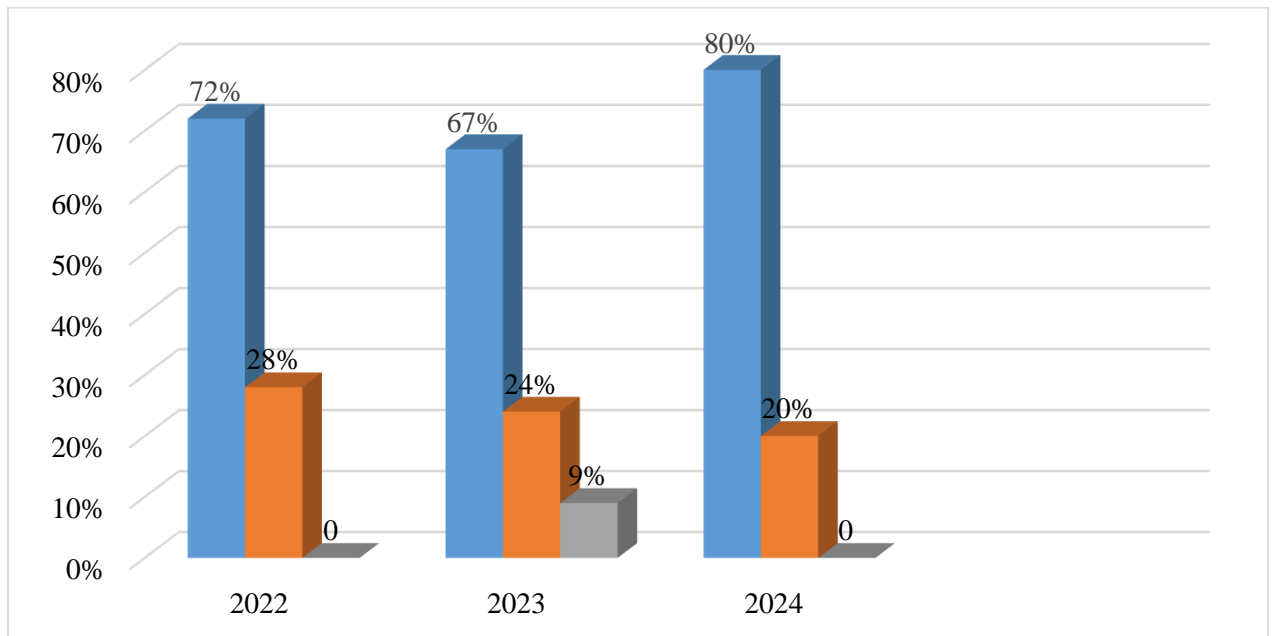


Рис. 2.9. Динаміка показників капітальних інвестицій за призначенням за 2022-2024 рр., млн. дол.

Примітка. Побудовано автором за даними [17].

У 2024 році обсяг грошових коштів, витрачених на придбання основних засобів та нематеріальних активів, скоротився на 63% — до 381 мільярдів США. Повернення позик принесло 67 мільярдів (проти 37 мільярдів у 2021 році), а процентні доходи становили 16 мільярдів (проти 31 мільярдів у 2023 році). Витрати на інші потреби склали 5 мільярдів, що на 1 мільярд більше, ніж роком раніше.

У 2024 році Група не отримувала дивідендів від спільних підприємств, на відміну від 2023 року, коли вона отримала 446 млн доларів США від СП «Південний ГЗК». Того ж року Метінвест також реалізував опціон на придбання 75,22% акцій Покровського вугільного об'єднання, витративши на це, разом із сумами за пов'язаними гарантіями, 455 млн доларів США. Додатково, за бізнес, пов'язаний із ДМК, було сплачено 341 млн доларів, включно з 7 млн за основні засоби та НМА, 123 млн — за запаси та 97 млн — за дебіторську заборгованість.

Чисті грошові витрати на фінансову діяльність у 2024 році становили 1877 млн доларів, що майже вдвічі менше порівняно з 3841 млн доларів у 2023 році. До цієї суми увійшли виплати акціонерам і повернення кредитів та торговельного фінансування, яке у 2024 році становило 108 млн доларів (проти 1266 млн у 2023 році).

Попри складні воєнні умови в Україні, Група зосередила зусилля на захисті своїх працівників, адже їхнє життя залишається головним пріоритетом. Метінвест продовжив реалізацію ключових ініціатив у сфері безпеки: дорожньої карти з охорони праці та програми «Безпечне робоче середовище», які спрямовані на запобігання найпоширенішим виробничим травмам.

Загальні витрати на охорону праці та промислову безпеку у 2024 році склали близько 62 млн доларів США, що на 55% менше порівняно з 2023 роком. Це зменшення пов'язане переважно з тимчасовим зупиненням проєктів на маріупольських металургійних підприємствах та на Авдіївському коксохімічному заводі. Основну увагу було приділено роботам у газонебезпечних зонах, забезпеченню безпеки при роботі на висоті та постачанню спеціального медичного обладнання ( рис. 2.10).

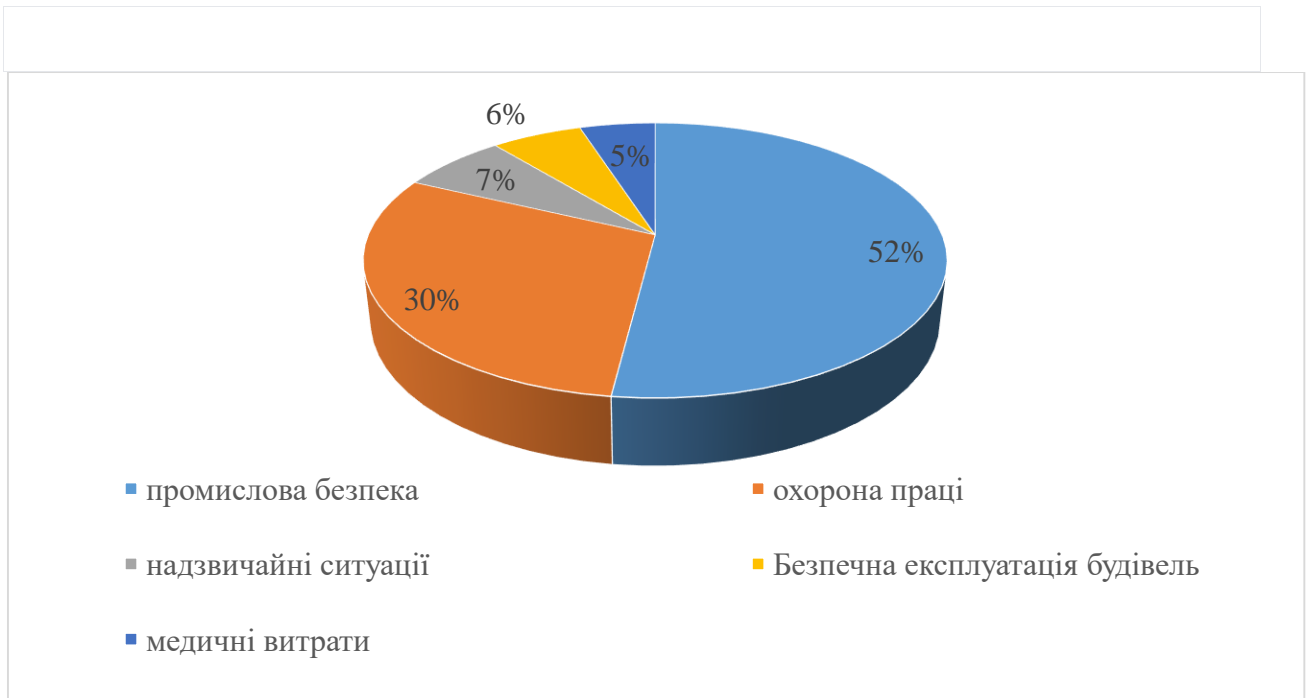


Рис. 2.10. Структура витрат на ОП і ПБ Метінвесту у 2024 році, %

Примітка. Побудовано автором за даними [17].

Метінвест активно формує культуру безпеки, що орієнтована на досягнення нульового рівня травматизму як серед працівників, так і підрядників. Хоча у 2024 році через війну відбулися зміни в пріоритетах у сфері охорони праці, промислової безпеки та охорони довкілля, стратегічні цілі та підходи компанії залишилися незмінними. Основою підходу є Політика з охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища, а також 15 корпоративних стандартів, що базуються на найкращих міжнародних практиках. У 2024 році ці політики та стандарти були запроваджені на ШУ «Покровське» та підприємстві «Каметсталь».

У відповідь на нові ризики, зумовлені війною, Метінвест переглянув Політику безпеки бізнесу. Мета документа — захист працівників і бізнес-процесів компанії від зовнішніх і внутрішніх загроз. Комітет з охорони праці, промислової безпеки та охорони здоров'я Наглядової ради контролює дотримання процедур, аналізує інциденти та вдосконалює підходи до управління ризиками.

Впровадження політик на рівні компанії координує відповідний

департамент у структурі Дирекції зі сталого розвитку. На початку 2025 року цей департамент був поділений на окремі дирекції: одну для металургійного та залізорудного напрямів, іншу — для вугледобувних підприємств. Експертно-технічний центр компанії забезпечує аудити, участь у розслідуваннях нещасних випадків та навчання персоналу.

У 2024 році Метінвест продовжив сертифікацію своїх підприємств за міжнародними стандартами. До кінця року 15 підприємств отримали сертифікати ISO 45001. Надалі компанія планує сертифікувати всі свої виробничі потужності.

У 2024 році кількість зареєстрованих травм на підприємствах Групи становила 75, з яких два — смертельні. Це краще, ніж у 2023 році (99 травм і вісім смертельних випадків), але все одно неприйнятно. Усі інциденти були ретельно розслідувані для виявлення причин. Серед основних — взаємодія з обертовими механізмами, падіння під час руху або з висоти, падіння предметів.

За підсумками розслідувань Метінвест посилив контрольні заходи з охорони праці. У компанії діє система моніторингу, яка включає коефіцієнт частоти нещасних випадків із втратою працездатності (LTIFR) та з летальними наслідками (FFR), а також інші показники — кількість аварій, небезпечних умов, тренінгів тощо.

У 2024 році LTIFR становив 0,9775, а FFR — 0,025, що свідчить про покращення порівняно з 2023 роком (LTIFR — 0,794, FFR — 0,059). Також відстежується LTIFR для підрядників — у 2024 році цей показник становив 0,476 (проти 0,446 у 2023 році).

Показник LTIFR дещо зріс, попри загальне зменшення травматизму, що пояснюється значним скороченням відпрацьованих годин через зупинку виробництв у Маріуполі та Авдіївці, а також зниженням навантаження на інші підприємства. У той час FFR суттєво знизився, що свідчить про зменшення кількості смертельних випадків (рис. 2.11 і 2.12).

Це відбулося насамперед через покращення ситуації на підприємствах

Покровської вугільної групи, де кількість смертельних випадків скоротилася після впровадження стандартів Групи з ОП і ПБ та дорожньої карти.

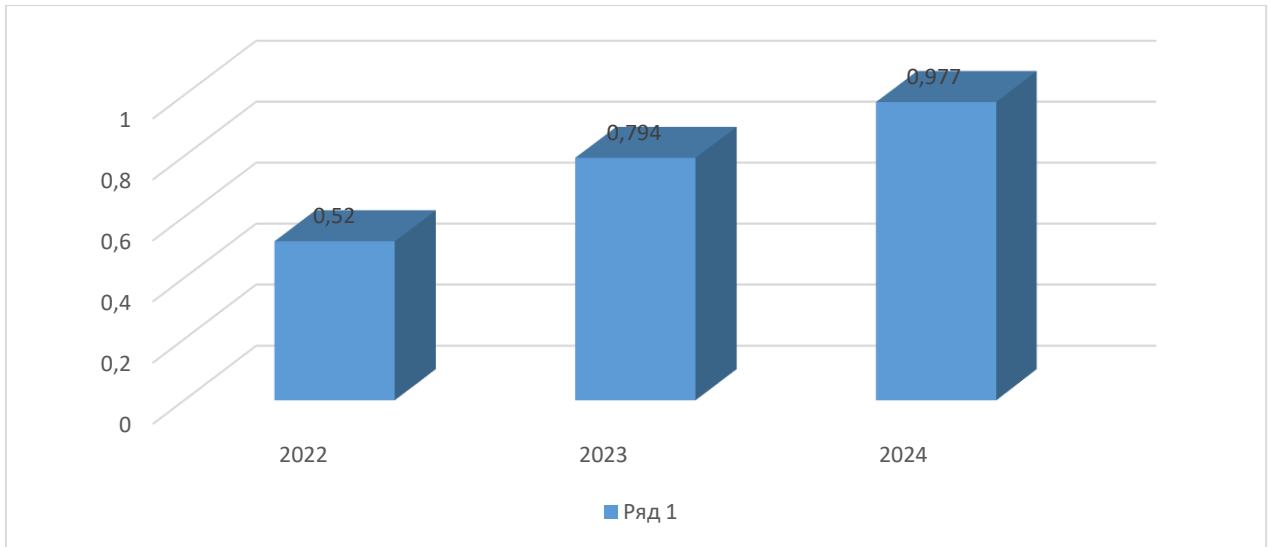


Рис. 2.11. Динаміка коефіцієнтів частоти травматизму (LTIFR) за 2022-2024 р.р.

Примітка. Побудовано автором за даними [17].

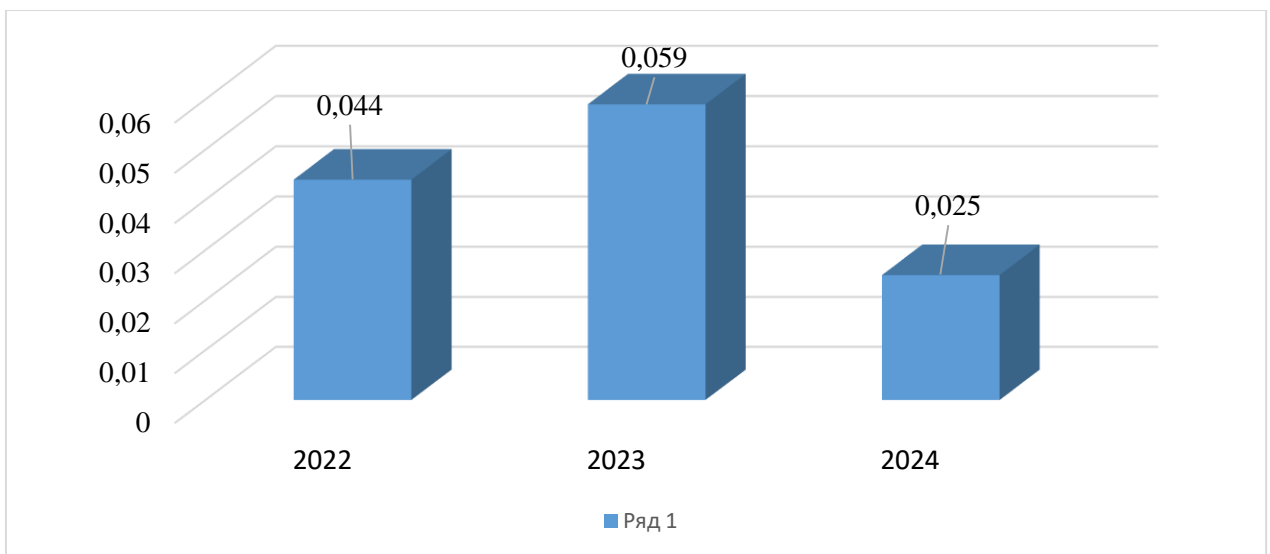


Рис. 2.12. Динаміка коефіцієнтів частоти смертельних випадків (FFR) за 2022-2024 р.р.

Примітка. Побудовано автором за даними [17].

Протягом року підприємства Групи Метінвест проходили планові сертифікаційні аудити відповідно до стандарту ISO. Додатково, спеціалісти з промислової безпеки та технічні центри проводили щоквартальні перевірки

реалізації програм безпечного робочого середовища на виробничих майданчиках у Кам'янському, Запоріжжі та Кривому Розі.

У 2024 році понад 17000 співробітників компанії пройшли близько 36000 тренінгів з охорони праці та промислової безпеки, що в середньому становить сім навчальних годин на одного працівника. У межах програми "Безпечне робоче місце" було впроваджено нові освітні курси для всіх рівнів управління, виробничого персоналу та команд, які займаються оцінкою ризиків. На українських підприємствах Метінвесту застосовувався метод каскадного навчання: генеральний директор разом із фахівцем з охорони праці навчали керівників підрозділів, які далі передавали знання своїм працівникам.

У звітному році Група продовжила реалізацію спільної з Метінвест Політехнікою програми, що спрямована на зниження найбільш поширених ризиків на виробництві. У 2023 році до програми були включені чотири категорії небезпек: робота на висоті, взаємодія з рухомим та обертовим обладнанням, вантажопідйомні механізми та система блокування (лок-аут), бейджинг і перевірка процедур. Програму пройшли понад 4500 співробітників. Інструктори з Метінвест Політехніки проводили спеціалізовані тренінги для керівників, задіяних у роботах із підвищеною небезпекою.

Крім того, компанія впровадила спеціальний навчальний курс із надання першої медичної допомоги в умовах війни. Понад 1500 працівників пройшли підготовку, під час якої вивчили дії у випадках поранень, обстрілів та вибухів. Також було створено електронний відеокурс із 12 модулів, доступний для кожного співробітника.

Метінвест орієнтується на відповідність своїх практик рекомендаціям Міжнародної організації праці, ВООЗ та стандарту ISO 45001. На основі цих стандартів здійснюється оцінка ефективності системи охорони праці. Компанія також підтримує медичну інфраструктуру, надаючи гуманітарну допомогу закладам охорони здоров'я, закупаючи медичне обладнання та ліки, а також організовуючи лікування для співробітників і їхніх родин, які

постраждали внаслідок війни. У межах цієї діяльності було реалізовано низку проєктів із модернізації медичних центрів на підприємствах компанії.

### 2.3. Роль малого, середнього та великого бізнесу у підтримці ЗСУ, волонтерства та громади

Воєнна агресія російської федерації з лютого 2022 року стала критичним викликом для всієї України, включно з її економічною системою. У цих екстремальних умовах бізнес-середовище різних масштабів — від мікропідприємств до великих корпорацій — проявило високу соціальну відповідальність, мобілізувавши ресурси для підтримки Збройних Сил України (ЗСУ), волонтерських ініціатив та місцевих громад.

Однією з найважливіших сфер соціальної залученості бізнесу стала підтримка ЗСУ. Підприємства різних масштабів активно долучалися до:

- фінансової допомоги, направляючи частину прибутків або спеціально зібрані кошти на потреби оборони;
- закупівлі та постачання військового обладнання, амуніції, тактичних засобів;
- організації логістичної підтримки для фронтових підрозділів;
- ремонту техніки та забезпечення технічного обслуговування.

Великі компанії, такі як Металургійні, гірничодобувні, ІТ-групи, підприємства паливно-енергетичного комплексу та логістичні оператори, системно надавали значні фінансові внески, технічні засоби, транспорт та складську інфраструктуру для потреб армії. Малий і середній бізнес, у свою чергу, часто зосереджувався на локальній підтримці частин територіальної оборони та логістичному забезпеченні.

Волонтерська активність бізнесу стала масштабним явищем. Це включало:

- спонсорську підтримку волонтерських фондів і організацій, які

забезпечували фронт і цивільне населення;

- добровільні ініціативи співробітників, які об'єднувалися у внутрішні корпоративні волонтерські команди;
- надання безкоштовних або пільгових послуг, особливо у сфері ІТ, логістики, реклами та маркетингу, для підтримки гуманітарних проєктів;
- залучення ресурсів підприємств до організації місцевих центрів допомоги, пунктів збору гуманітарної допомоги, забезпечення харчуванням, ліками та засобами першої необхідності.

Особливо помітною була координація таких ініціатив у партнерстві з громадськими та благодійними організаціями, що дозволяло бізнесу інтегруватись у вже існуючі мережі допомоги.

Крім безпосередньої участі у військових чи волонтерських проєктах, бізнес відіграв важливу роль у підтримці місцевих громад через:

- інвестиції в соціальну сферу (медичні установи, школи, будинки культури, спортивні об'єкти);
- створення та підтримку соціальних центрів допомоги переселенцям, включно з житлом, робочими місцями та адаптаційними програмами;
- сприяння розвитку місцевої інфраструктури, зокрема відбудови об'єктів, що постраждали внаслідок бойових дій;
- програми з працевлаштування військовослужбовців, членів їхніх родин та внутрішньо переміщених осіб.

Це особливо проявилось у малих і середніх містах, де локальні підприємці підтримували громади своїми ресурсами, транспортом, тимчасовим житлом і соціальними ініціативами.

Малий та середній бізнес (МСБ) продемонстрував високу адаптивність і соціальну активність у воєнний час. Навіть за умов значних економічних обмежень багато МСБ:

- пожертвували частину прибутків на підтримку ЗСУ та волонтерських організацій;

- забезпечували своїх співробітників соціальними пакетами та навчанням для безпеки;
- створювали внутрішні благодійні фонди;
- надавали продукти та послуги безкоштовно групам ризику.

МСБ також часто виконував роль «локального першого реагування» на гуманітарні потреби громад, забезпечуючи оперативну допомогу ближче до місця проживання постраждалих.

Великий бізнес, завдяки значним фінансовим і матеріальним ресурсам, став ключовим учасником масових гуманітарних і оборонних проєктів. Такі корпорації не лише забезпечували великі грошові внески, а й:

- організували централізовані логістичні ланцюги допомоги;
- сприяли масштабним програмам перекваліфікації працівників та адаптації постраждалих громад;
- підтримували наукові і технологічні ініціативи, які забезпечували оборонні та інфраструктурні потреби;
- залучали міжнародних партнерів для фінансової та технічної підтримки.

У 2022–2024 роках найефективнішими були ініціативи, що базувалися на партнерстві бізнесу з громадськими організаціями, волонтерськими центрами, місцевими радами та міжнародними фондами. Така співпраця дозволила:

- уникати дублювання зусиль;
- оптимізувати розподіл ресурсів у критичних точках;
- створювати системні рішення для довгострокового відновлення громад;
- забезпечувати швидку допомогу там, де її найбільше потребували.

Роль бізнесу у підтримці ЗСУ, волонтерських ініціатив та громад у воєнні роки стала однією з ключових складових громадянської солідарності України. Малий, середній і великий бізнес продемонстрували здатність адаптувати свої бізнес-моделі не лише для збереження економічної

стабільності, а й для активної соціальної підтримки держави, її захисників і суспільства в цілому. Така участь бізнесу не лише посилила оборону та гуманітарну підтримку, але й стала фундаментом для подальшого сталого розвитку економіки і громадянського суспільства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Внесок українського бізнесу в підтримку ЗСУ, волонтерства та громад за 2022–2024 рр.

Категорія бізнесу	Форми підтримки ЗСУ	Волонтерська активність	Допомога громадам	Приклади (2022–2024)
Малий бізнес	- Збір коштів на ЗСУ - Передача дронів, авто, амуніції - Локальна підтримка тероборони	- Участь власників та працівників у волонтерських ініціативах - Безкоштовні послуги для ВПО та ЗСУ	- Надання житла та харчів ВПО - Участь у відбудові інфраструктури	Мережа кав'ярень "Veterano" Місцеві фермери у Хмельницькій області
Середній бізнес	- Регулярні грошові перекази на ЗСУ - Закупівля генераторів, техніки	- Організація волонтерських центрів - Підтримка фондів та лікарень	- Створення програм працевлаштування для ВПО - Розвиток локальних проєктів	Мережа аптек "Подорожник" ІТ-компанії в Дніпрі, Львові
Великий бізнес	- Сотні мільйонів гривень на оборону - Системна логістична допомога - Виробництво техніки	- Створення корпоративних волонтерських фондів - Підтримка медичних установ	- Інвестиції в відновлення міст - Освітні та медичні програми для громад	Metinvest: 4,2 млрд грн на підтримку ЗСУ та громад ДТЕК, "Нова Пошта", "Епіцентр", "Київстар"

Джерело: складено автором

Український бізнес, незалежно від масштабу, відіграв важливу роль у підтримці обороноздатності країни, гуманітарних ініціатив та місцевих громад в умовах війни. У 2022–2024 роках внесок кожної категорії бізнесу мав свою специфіку, що обумовлено як ресурсними можливостями, так і локальними особливостями.

1. Малий бізнес. Показав високу мобільність і гнучкість у реагуванні на виклики війни. Незважаючи на обмежені фінансові ресурси, малі

підприємці активно долучалися до збору коштів, передавали техніку та допомагали теробороні. Особливо важливою була їхня волонтерська активність, адже власники бізнесу і працівники особисто долучалися до допомоги армії та переселенцям. Також малий бізнес надавав притулок ВПО і брав участь у відновленні пошкодженої інфраструктури. Прикладом слугує мережа "Veterano", яка не лише надає послуги, а й активно підтримує захисників.

2. Середній бізнес. Цей сектор зосередився на більш системній допомозі, зокрема фінансуванні потреб ЗСУ, закупівлі обладнання та генераторів. Середні компанії стали базою для створення волонтерських центрів та підтримки лікарень. Важливим напрямом їхньої діяльності була допомога громадам через працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та розвиток місцевих ініціатив. ІТ-сектор, наприклад, не лише не зупинив роботу, а й адаптувався до нових умов, допомагаючи армії технологічно.

3. Великий бізнес. Мав змогу забезпечити масштабну фінансову та логістичну підтримку. Група Метінвест надала понад 4 млрд грн на підтримку армії, громади й працівників, створивши фонд "Метінвест. Допомога". Інші великі компанії – ДТЕК, "Нова Пошта", "Епіцентр", "Київстар" – інвестували в гуманітарні проєкти, медичне забезпечення та відновлення міст. Окремо варто відзначити створення корпоративних волонтерських структур, які працюють у партнерстві з державою та міжнародними організаціями.

Таким чином, упродовж 2022–2024 років всі сегменти українського бізнесу об'єднали зусилля задля підтримки держави, кожен на своєму рівні. Спільними зусиллями вдалося зберегти економічну активність, підтримати армію та населення і сприяти стійкості країни в умовах війни.

Із початком війни більшість українських компаній дещо переорієнтували свій підхід до корпоративної соціальної відповідальності, зосередившись на питанні підтримки військових та населення, яке постраждало від воєнної агресії. Деякі підприємці кардинально змінюють

напрями діяльності або починають випускати нові види продукції та послуг. Це стосується, наприклад, виробництва безпілотників, спеціально налаштованого під час війни такого роду бізнесу. Під час масштабного вторгнення в Україну з'явилися особливості, які відрізняють корпоративну соціальну відповідальність у нашій країні від інших ринків. У мирний час економіки могли зосередити свої зусилля з КСВ на підтримці конкретних соціальних питань, але коли почалася війна, ситуація змінилася на актуальність, ініціативу та швидкість у розв'язанні найважливіших післявоєнних проблем. Тим паче, коли раніше соціальні проекти готували місяцями, то в нинішніх умовах усе вирішується за дні, якщо не години.

Українська економіка в основному підтримує економіку країни та армію, надсилаючи великі суми грошей військовим (автомобілі, безпілотники, обладнання, ліки, продукти харчування тощо). Навпаки, корпорації повинні не тільки сплачувати податки, але й постачати військовим необхідне обладнання й амуніцію, а також надавати допомогу людям, які постраждали від вторгнення. Багато компаній включили українські програми допомоги та сприяння до своєї політики КСВ.

Під час війни особливо поширився процес депопуляції в одних районах і надлишкової міграції в інших. Означені зміни в структурі поселення певним чином змінюють ринок праці, а отже, і вимоги до професійних навичок працівників, структуру зайнятості та виробництва. Водночас очікується посилення економічної диференціації та стратифікації, особливо пов'язаної з такими факторами, як збереження житла, переїзд і професійна адаптованість. Під час війни набули поширення так звані соціетальні цінності, властивості соціальної взаємодії, бажані чи необхідні, безпека (захищеність громадян від внутрішніх диверсійних процесів, злочинності, екології, дискримінації) і свобода (зменшення державного втручання), різноманіття (можливість мирного співіснування різних політичних, релігійних і культурних орієнтацій у суспільстві).

Комунікація розвитку воєнного часу є надзвичайно інтенсивною. У

період війни фокус соціальної відповідальності змістився на благодійність, волонтерство, фандрайзингову діяльність. Організації, які позитивно відреагували на основні соціальні події в країні, особливо волонтерські рухи та пандемію, набули певного досвіду, швидко адаптувалися до змін і правильно відреагували на зміни, викликані початком повномасштабної агресії.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Аналіз стану соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни дозволяє зробити низку важливих висновків.

Соціальна відповідальність бізнесу в Україні під час повномасштабної війни набула нового змісту — вона перестала бути додатковим елементом корпоративної культури та стала інструментом виживання, підтримки громад, збереження людського капіталу та сприяння обороноздатності країни.

Український бізнес оперативно адаптувався до викликів воєнного часу, що проявляється у зміні пріоритетів соціальних ініціатив: з довоєнних програм благодійності, екології та корпоративного волонтерства акценти змістилися на допомогу ЗСУ, переселенцям, підтримку медичних установ та забезпечення базових гуманітарних потреб. Практика СББ набула більш системного та стратегічного характеру. Компанії створюють гуманітарні хаби, мобілізують логістичні ресурси, об'єднуються з громадськими організаціями та міжнародними партнерами для реалізації масштабних соціальних програм. Наприклад, ініціатива «Common Help UA» від компанії «Астарта-Київ» чи мережа «Сфер світла» від Philip Morris Україна демонструють глибоку інтеграцію бізнесу в суспільні процеси.

Особливу вагу набули внутрішні аспекти СББ, пов'язані із захистом і підтримкою працівників. У багатьох компаніях зберігаються робочі місця, надається допомога мобілізованим співробітникам, забезпечується

психологічна підтримка, впроваджуються програми безпеки та адаптації. Попри високий рівень ініціативності, український бізнес стикається з низкою серйозних викликів, серед яких: нестача ресурсів, зниження прибутковості, логістичні обмеження, ризики безпеки, втома суспільства від постійних криз. В умовах воєнного стану реалізація СВБ вимагає додаткових зусиль, стійкості та партнерства.

Досягнення українського бізнесу у сфері соціальної відповідальності є суттєвими, особливо з огляду на масштаб викликів: збережено мільйони робочих місць, створено тисячі програм підтримки, запущено нові формати взаємодії з громадами. Бізнес дедалі частіше виконує функції, які традиційно вважались завданням держави.

Формується нова модель української СВБ — кризово-гуманітарна, яка поєднує економічну функцію бізнесу з активною участю у вирішенні соціальних проблем в екстремальних умовах. Водночас така модель потребує інституціоналізації, підтримки з боку держави та інтеграції в національну стратегію відновлення.

У майбутньому соціальна відповідальність українського бізнесу має потенціал стати важливим чинником післявоєнної відбудови країни, відновлення довіри громадян до інституцій, посилення демократичних процесів та формування інклюзивного, сталого розвитку.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

#### 3.1. Перспективи розвитку КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) після війни

Після завершення повномасштабної війни Україна вступить у період глибокої трансформації. Очікується відбудова інфраструктури, переосмислення функцій держави, активізація міжнародної допомоги, зміна соціальних пріоритетів. У цьому контексті КСВ стане ключовим інструментом у відновленні економіки, посиленні довіри до бізнесу та побудові стійкого суспільства.

Бізнес уже довів свою здатність діяти відповідально в умовах кризи — тепер це стане частиною нової норми. Тобто КСВ перестане бути факультативним або виключно репутаційним інструментом, і трансформується в інтегровану частину стратегії компаній.

Основні напрями розвитку КСВ після війни:

1. Участь у післявоєнному відновленні. Бізнес стане важливим учасником у проєктах реконструкції: відбудова житла, лікарень, шкіл, доріг. Компанії можуть брати шефство над громадами, які постраждали від бойових дій, інвестувати в інфраструктуру, місцевий розвиток, навчальні ініціативи. Можливе впровадження публічно-приватних партнерств для реалізації масштабних проєктів.

2. Сталий розвиток і екологічна відповідальність. Післявоєнна Україна матиме шанс розвивати економіку за принципами «зеленої трансформації» — відновлювана енергетика, енергоефективність, циркулярна економіка. Бізнес, який інтегрує екологічну складову в свою КСВ-стратегію, отримає доступ до фінансування від міжнародних інституцій (наприклад, ЄБРР, Світового банку, USAID).

3. Соціальна інклюзія та підтримка вразливих груп. Після війни значна частина населення буде потребувати реінтеграції: ветерани, переселенці, люди з інвалідністю, родини загиблих. Бізнес може реалізовувати програми з адаптації, працевлаштування, психологічної підтримки, соціального підприємництва.

4. Розвиток людського капіталу. Очікується високий попит на навчання, перепрофілювання, розвиток нових навичок у сфері технологій, оборонної економіки, будівництва. Корпоративні освітні програми, стажування, стипендії — стануть новими інструментами КСВ.

5. ESG та євроінтеграція. У рамках євроінтеграції Україна має адаптуватися до стандартів ЄС, зокрема — до впровадження обов'язкової нефінансової звітності (ESG). Компанії, що першими інтегрують ESG-підходи, отримають конкурентні переваги — доступ до ринків, інвесторів, репутаційних бонусів.

Післявоєнний розвиток КСВ не буде легким — компанії зіткнуться з низкою викликів:

- обмежені фінансові ресурси внаслідок економічної виснаженості;
- високі очікування від суспільства — тиск на бізнес буде значним;
- відсутність чітких державних стимулів для соціально відповідальної поведінки;
- необхідність створення систем оцінки ефективності КСВ у нових умовах.

Пропозиції щодо посилення КСВ після війни:

- Інституціональна підтримка КСВ з боку держави: податкові пільги для соціально відповідальних компаній; визнання КСВ як елементу державної політики розвитку; запровадження системи державних і галузевих нагород за внесок у суспільство.
- Освітні ініціативи: інтеграція тематики КСВ у програми бізнес-освіти; підготовка фахівців із соціального менеджменту.

- Підтримка малого і середнього бізнесу: гранти та програми для МСБ на реалізацію соціальних проєктів; об'єднання підприємств у кластерні ініціативи з соціального впливу.

- Комунікація та прозорість: розвиток практики публічної звітності про КСВ; залучення стейкхолдерів до планування та моніторингу соціальних програм.

Більшість підприємств очікують або збереження, або збільшення кількості працівників у 2024 році. Зокрема, 42,5 відсотка підприємств очікують збереження поточної робочої сили, тоді як 40,5 відсотка очікують збільшення до 40 відсотків. Лише 7,3 відсотка підприємств очікують реструктуризацію, яка може призвести до скорочення кількості працівників до 40 відсотків. Нарешті, 5,7 відсотка підприємств очікують скорочення кількості працівників на 50-100 відсотків, що потенційно призведе до закриття бізнесу. Загалом, очікування щодо кількості працівників у 2024 році можна вважати (дещо) оптимістичними та можуть призвести до поступового підвищення заробітної плати.

Оцінка ММСП щодо їхніх фінансових умов у 2024 році дуже схожа. Близько третини респондентів очікують покращення свого матеріального становища, ще третина не очікує змін, а п'ята частина очікує погіршення. Розподіл відповідей є досить збалансованим: підприємства порівну розподілені між очікуваннями різкого покращення чи різкого погіршення. Це свідчить про помірний рівень ділового оптимізму на 2024 рік.

Незважаючи на помірний оптимізм щодо розвитку власного бізнесу, підприємці мають помітно більш песимістичний погляд на перспективи української економіки. Майже 23 відсотки респондентів очікують значного падіння ВВП, 15,7 відсотка прогнозують помірне падіння, а 22,6% очікують нульового зростання. Таким чином, понад 60% респондентів не бачать перспектив зростання української економіки у 2024 році.

Зараз основна увага підприємців зосереджена на збереженні людського капіталу на своїх підприємствах. Вони активно шукають можливості утримати

своїх найцінніших працівників принаймні до кінця війни. Це підкреслює поширену на ринку проблему забезпечення талановитих кадрів і відповідну тенденцію зростання заробітної плати.

Важливими завданнями також вважаються збереження капіталу або його відновлення через репарації чи інші платежі, разом із придбанням нових технологій. За результатами опитування кожен десятий підприємець зазначив важливість природних ресурсів у післявоєнній відбудові, що свідчить про концептуальний зсув підприємців у бік постіндустріальної економіки

### 3.2. Рекомендації для державної політики та бізнес-середовища

Соціальна відповідальність бізнесу під воєнним станом — це система добровільних зобов'язань підприємств щодо підтримки суспільства, держави, працівників та інших зацікавлених сторін у період війни. У цих умовах КСВ виходить за межі традиційних благодійних програм і стає важливою частиною стратегії виживання, стійкості та інтеграції підприємства в суспільні процеси.

Воєнний стан в Україні з лютого 2022 року викликав низку нових соціальних викликів: підтримка Збройних Сил України (ЗСУ), допомога внутрішньо переміщеним особам (ВПО), збереження робочих місць, підтримка місцевих громад та гуманітарна допомога постраждалим. Бізнес відповів на ці виклики практичними діями, що стали частиною соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність українського бізнесу у період 2022–2024 років включала такі основні напрями:

- Підтримка ЗСУ: фінансова допомога, закупівля техніки, логістичне забезпечення.
- Волонтерська активність: участь співробітників у волонтерських ініціативах, координація волонтерських центрів.
- Допомога місцевим громадам: працевлаштування ВПО, підтримка

шкіл і медичних закладів, гуманітарна допомога.

- Соціальні програми для співробітників: турбота про безпеку, психологічна підтримка, навчання.

Для узагальнення практик соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни використано дані табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Внесок українського бізнесу в підтримку ЗСУ, волонтерства та громад за 2022–2024 рр.

Категорія бізнесу	Форми підтримки ЗСУ	Волонтерська активність	Допомога громадам	Приклади (2022–2024)
Малий бізнес	- Збір коштів - Передача дронів, авто, амуніції - Локальна підтримка тероборони	- Участь власників і працівників у волонтерських акціях - Безкоштовні послуги для ВПО та ЗСУ	- Надання житла та продуктів ВПО - Участь у відбудові інфраструктури	Мережа кав'ярень <i>Veterano</i> ; фермери Хмельницької області
Середній бізнес	- Грошові перекази на потреби армії - Закупівля генераторів, техніки	- Організація волонтерських центрів - Підтримка фондів і лікарень	- Програми працевлаштування ВПО - Підтримка соціальних ініціатив у регіонах	Мережа аптек <i>Подорожник</i> ; ІТ-компанії Дніпра і Львова
Великий бізнес	- Сотні мільйонів гривень на оборону - Системна логістична допомога - Виробництво техніки	- Корпоративні волонтерські фонди - Підтримка медичних закладів	- Інвестиції у відновлення міст - Освітні та медичні програми	<i>Metinvest</i> (понад 4,2 млрд грн); <i>DTEK</i> ; <i>Нова Пошта</i> ; <i>Епіцентр</i> ; <i>Київстар</i>

Джерело: складено автором

З аналізу табл. 3.1 видно, що український бізнес продемонстрував широку й різноманітну соціальну активність у період воєнного стану:

- Малий бізнес був найбільш гнучким у локальних ініціативах — багато представників малого бізнесу оперативно реагували на потреби громад

та війська, долучалися до зборів коштів і підтримували сусідів. Такі дії посилювали соціальну згуртованість на місцях.

- Середній бізнес поєднував фінансову підтримку із волонтерською діяльністю. Середні підприємства створювали волонтерські центри, залучали співробітників до волонтерства та підтримували медичні та гуманітарні фонди.

- Великий бізнес мав змогу надавати значні фінансові інвестиції на підтримку оборони, масштабні проєкти відновлення та розвиток інфраструктури. Багато великих компаній не лише допомагали армії, а й інвестували в соціальні проєкти, що сприяли стабілізації громад під час війни.

Загалом, внесок різних категорій бізнесу доповнював один одного, оскільки комбінував локальні ініціативи з системними програмами корпоративної соціальної відповідальності.

У період воєнного стану бізнес дедалі більше інтегрував КСВ у свою стратегію, про що свідчать такі ключові тенденції:

- Активне залучення працівників до волонтерської діяльності;
- Перехід від разових благодійних внесків до системних програм підтримки;
- Формування корпоративних фондів допомоги;
- Розширення взаємодії з місцевими громадами.

Ці тенденції відображають перехід бізнесу від реагування на кризу до довгострокового впливу на суспільне життя.

У воєнний період корпоративна соціальна відповідальність стала стратегічною складовою діяльності українських підприємств; вона охоплювала не лише благодійність, а й системні соціальні та гуманітарні програми.

Підприємства всіх категорій — від малого до великого бізнесу — активно підтримували ЗСУ, волонтерські рухи та місцеві громади, що сприяло соціальній стійкості та життєздатності суспільства.

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни не лише допомагала

вирішувати нагальні гуманітарні виклики, а й формувала нові стандарти корпоративної культури, орієнтовані на довгострокову співпрацю з громадою.

Дві третини українських малих і середніх підприємств були змушені повністю або частково припинити діяльність під час повномасштабного вторгнення. Водночас 36,5 відсотка підприємств зуміли продовжити роботу без перерви, а 6 відсотків були змушені зупинитися на рік і більше.

Наразі підприємства мають значні невикористані потужності, які планується поступово почати використовувати у 2024 році.

Незважаючи на війну, що триває бізнес-спільнота адаптувалася до ситуації, забезпечивши фінансову стабільність.

Масового переміщення бізнесу з регіонів, які постраждали від бойових дій, в інші регіони України не було. Підприємці вважають безпеку основним фактором переїзду; тому вони очікують швидкого повернення на деокуповані території після закінчення війни. Війна глибоко вплинула на економіку України. Деякі підприємства були змушені припинити роботу або переїхати в безпечніші райони.

Витіснення кваліфікованих спеціалістів викликало необхідність значної реструктуризації підприємств. Згідно з результатами опитування, дві третини українських малих і середніх підприємств повністю або частково припинили діяльність під час повномасштабного вторгнення. Лише 36,5 відсотка підприємств змогли продовжити роботу без перерв, тоді як 6 відсотків були змушені припинити діяльність на рік або довше.

Військові дії призвели до зниження використання виробничих потужностей в Україні. Після вторгнення в лютому 2022 року рівень використання виробничих потужностей серед ММСП знизився з 72,4 відсотка до 45,7 відсотка. У 2023 році компанії досягли успіхів у поступовому відновленні завантаження своїх потужностей із середньозваженим показником 53,4 відсотка. Згідно з прогнозами ММСП, очікується, що цей середньозважений відсоток збільшиться до 56 відсотків у 2024 році. Результати останнього опитування свідчать про обмежену кількість

підприємств, які переїжджають із постраждалих від війни регіонів в інші частини України. З початку широкомасштабної агресії було повністю або частково переміщено понад 13 відсотків підприємств, що працювали. Лише 4,3 відсотка респондентів перемістили свої компанії.

Основними причинами переміщення компанії були занепокоєння щодо ситуації з безпекою (зазначили 63,1 відсотка компаній), доступу до споживачів (38,8 відсотка опитаних компаній) і доступу до кваліфікованої робочої сили (22,5 відсотка опитаних компаній). Однак варто зазначити, що в опитуванні немає інформації про підприємства на окупованих територіях, які могли бути зруйновані, закриті чи пограбовані. Можна припустити, що багато підприємств намагалися переїхати в інші регіони, щоб продовжити діяльність у складних умовах. Безпека стала основним фактором, що впливає на рішення бізнесу щодо вибору регіону для переїзду. Компанії також враховували такі фактори, як близькість до клієнтів, наявність кваліфікованої робочої сили в регіоні, наявність необхідної логістики та інфраструктури. Ці дані дозволяють зробити висновок, що враховуючи значну важливість безпеки, підприємства зможуть відносно швидко переміститися на попередні території після закінчення війни.

Фінансові втрати компаній через війну суттєво відрізняються. Лише 9,5 відсотка компаній зазначили, що не мали фінансових втрат, тоді як приблизно 10 відсотків компаній зазнали збитків на суму до 10 тис. доларів США. Середньозважена сума фінансових збитків компаній становить 227 тис. доларів США.

До повномасштабного вторгнення 59,7 відсотка компаній вважали свій фінансово-економічний стан добрим, тоді як 18 відсотків оцінювали стан своєї компанії як відмінний. Наразі майже третина малих і середніх підприємств (30,2 відсотка) в Україні вважають свій фінансово-економічний стан поганим, ще 47,9 відсотка оцінюють свій стан як задовільний. Лише трохи більше 20 відсотків компаній в Україні вважають свій фінансово-економічний стан добрим або відмінним.

Попри боротьбу з фінансовими втратами, 47 відсотків підприємців вказують на покращення своїх бізнес-результатів у 2023 році порівняно з 2022 роком. Однак, порівняно з 2021 роком, лише 27 відсотків підприємств відзначили покращення, підкреслюючи значні потреби у відновленні, щоб досягти попереднього рівня.

У 2023 році кількість працівників ММСП впала на 5 відсотків порівняно з 2022 роком і на 16 відсотків порівняно з 2021 роком. Ці статистичні дані значно нижчі за попередні оцінки щодо очікуваних втрат робочих місць, підтверджують думку про те, що підприємці активно прагнуть зберегти свою робочу силу.

Підприємства активно використовують можливості для відновлення повної зайнятості. Частка працівників, зайнятих неповний робочий день, помітно зменшилася, різко впавши з майже 25 відсотків до 13 відсотків з 2022 по 2023 рік. Такі фактори, як мобільність робочої сили та підвищення заробітної плати, сприяли цій зміні, що спонукало компанії повертати працівників до повної зайнятості.

Приблизно дві третини компаній не працевлаштовують внутрішньо переміщених осіб, тоді як ще в одній п'ятій частині компаній частка ВПО становить до 10 відсотків від загальної кількості працівників. Приблизно 15 відсотків компаній мають значну кількість внутрішньо переміщених осіб. Середньозважений показник працівників, які мають статус внутрішньо переміщених осіб, становить 9,8 відсотка.

Водночас тимчасово переміщені ФОП потребують не лише матеріальної допомоги, але й психологічної підтримки, залучення до волонтерської діяльності, суспільної роботи. Для сприяння вдосконаленню корпоративної соціальної відповідальності у воєнний час можливі такі заходи (табл. 3.2). На думку експертного середовища, розвиток соціальної відповідальності бізнесу стимулює: соціальне замовлення з боку суспільства на соціально відповідальну поведінку, надання соціально відповідальним підприємствам державних замовлень та інвестицій, пропаганду серед населення позитивної

практики соціальної відповідальності бізнесу [18].

Таблиця 3.2

Систематичні заходи щодо вдосконалення проєктів СВ під час війни в Україні

№ п/п	Характер заходу	Рівень реалізації
1	Підтримка міжнародних організацій та міжурядових компаній	міждержавний
2	Забезпечення національно сталого економічного та соціального розвитку в масштабах держави	загальнодержавний
3	Розробка та реалізація національних програм підтримки розвитку корпоративної соціальної відповідальності	загальнодержавний
4	Удосконалення законодавчих положень, що регулюють упровадження та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу	загальнодержавний
5	Економічна та соціальна інтеграція в Європейський Союз	загальнодержавний
6	Сприяння розвитку інвестиційно-інноваційних процесів	загальнодержавний
7	Розробка систематичної документації щодо соціально-економічної відповідальності та управління ними для національних органів влади, компаній та установ	загальнодержавний регіональний
8	Розробка та прийняття національних стратегій розвитку корпоративної соціальної відповідальності	загальнодержавний регіональний
9	Розробка та використання моделей співпраці бізнесу, державних установ, органів влади для реалізації спільних програм та ініціатив	загальнодержавний регіональний
10	Розробка економічних механізмів підтримки розвитку корпоративної соціальної відповідальності	загальнодержавний
11	Упровадження системи звітності з корпоративної соціальної відповідальності, що вимагає від компаній звітувати у своїх квартальних звітах про всі показники, які використовуються для оцінки ступеня корпоративної соціальної відповідальності	загальнодержавний підприємницький
12	Створення рейтингів соціально відповідальних компаній, нагородження національними нагородами та преміями у сфері впровадження корпоративної соціальної відповідальності	загальнодержавний підприємницький
13	Запровадження податкових пільг для соціально відповідальних компаній. Зниження ставок податку на прибуток для компаній, які виробляють високотехнологічну продукцію, використовують ресурсозберігаючі технології, спрямовують частину прибутку на технологічний розвиток і модернізацію виробництва	загальнодержавний
14	Підвищення конкуренції між компаніями	підприємницький
15	Поліпшення місцевого життя та зменшення диспропорцій у регіональному розвитку	загальнодержавний регіональний
16	Раціональне використання природних ресурсів, зменшення екологічної небезпеки	регіональний, підприємницький
17	Надання можливостей для участі в громадських роботах і волонтерській діяльності	підприємницький

Джерело [21]

Представники бізнесу зазначають, що найбільш ефективними заходами

підтримки соціальної відповідальності є введення пільгового оподаткування для соціально відповідальних підприємств, розробка та ухвалення Національної стратегії розвитку соціальної відповідальності, проведення широкої інформаційно-просвітницької кампанії [19].

На корпоративному та організаційному рівні може бути доречним установа певного ступеня відповідальності за реалізацію конкретних запропонованих ініціатив, щоб ефективніше впроваджувати механізми, які сприяють удосконаленню проєктів СВ під час війни (табл. 3.3).

Повномасштабна війна прискорює багато процесів, особливо інтеграцію української економіки до стандартів цивілізованого світу. В Україні, як і в США та країнах Європи, уже неможливо просто заробляти гроші, не маючи позитивного впливу на суспільство. Громадськість уже ставить запити стосовно того, що компанія робить, щоб допомогти своїй країні, і, безсумнівно, буде цікавитися цим у майбутньому.

Таблиця 3.3

Розподіл обов'язків щодо запропонованих дій суб'єктів господарювання у воєнний час

Пропонована ініціатива	Посади та обов'язки відповідальних керівників	Умови реалізації
Фінансування закупівель військово-технічної допомоги	Представник відділу фінансового забезпечення	Правильний розподіл технічної допомоги
Постачання медикаментів для забезпечення потреб лікарень та Збройних Сил України	Ініціативні волонтери організації	Пунктуальність у процесі доставки
Благодійність «День Збройних Сил»	Адміністрація підприємства та керівники структурних підрозділів	Адміністративна робота з персоналом та фандрайзингова діяльність
Здавання крові й плазми пораненим або травмованим військовим або цивільним	Представник медпункту організації	Організаційна робота серед працівників, підготовка приміщень та обладнання

Джерело [21]

Про це свідчать дослідження промислового підрозділу Google і Kantar. Опитування показало, що понад 40% респондентів вважають, що надсилання грошей на гуманітарну допомогу, допомога переміщеним особам та участь у волонтерській діяльності є дуже важливими складовими бренду їхньої

організації [17].

Соціальна відповідальність під час війни вимірює успіх бізнесу на основі цінностей і переконань, наскільки конкретні цінності та переконання поділяються командою і чи дійсно ти потрібен суспільству. Можна також погодитись із тим, що напрям КСВ лежить насамперед у реалізації емоцій та загальнолюдських цінностей.

Водночас фокус діяльності у сфері КСВ може бути обраний індивідуально, залежно від того, хто найбільше особисто зацікавлений, наприклад, у фінансуванні догляду за дітьми, підтриманні притулків для тварин чи допомозі окремим категоріям людей. Оскільки КСВ, як правило, утілює соціальний статус і бренд компанії, її під час війни вже не варто характеризувати як прерогативу великих бізнесів чи спосіб поліпшення репутації. Її варто розглядати як невіддільну складову компанії, яка хоче й надалі працювати в Україні. Крім того, питання про цінності також хвилюють потенційних працівників при виборі роботодавця, а також місцеве співтовариство при взаємодії з компанією.

Окрім очевидних переваг для компанії та бренду, КСВ у воєнний час також набуває нового значення безпосередньо для працівників організації. Перш за все, довіра до власної компанії та її соціально відповідальна позиція дають працівникам і місцевим громадам відчуття стабільності. Корпоративна соціальна відповідальність у воєнний час більше не розглядається як прерогатива великого бізнесу чи спосіб поліпшити свою репутацію. Її слід уважати невід'ємною частиною бажання компанії продовжувати працювати в Україні. Коли ситуації змінюються швидко, іноді майже щогодини, і життєві плани скорочуються до кількох днів, працівникам важливо знати, що їхній компанії й країна, і їхня родина можуть довіряти. Орім того, корпоративна соціальна відповідальність також допомагає підтримувати добрий командний дух у неспокійні часи.

Певні соціальні ініціативи спонукають працівників усвідомлювати, що вони не лише віддані заробіткові, але й разом зі своєю організацією роблять

значний внесок у перемогу. У зв'язку з цим важливо впроваджувати та заохочувати колективи до участі в ініціативах КСВ навіть під час війни. Зокрема ініціативи, спрямовані на підтримку власної команди, стали ознакою чесності компанії – а ті, хто безвідповідально ставиться до своїх співробітників, усе частіше отримують негативні відгуки.

### 3.3. Приклади кращих українських та міжнародних практик, що можуть бути адаптовані

Прогнози розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні на 2026–2027 роки

1. Зміцнення ролі ESG у стратегіях компаній. Український бізнес дедалі частіше інтегруватиме ESG-принципи (Environmental, Social, Governance) у свої стратегії не лише як тренд, а як обов'язковий елемент довгострокового планування.

Значення нефінансової звітності зростатиме, і компанії будуть дедалі більше звітувати про вплив на суспільство та довкілля. Очікується: до 2027 року понад 60–70% великих підприємств України будуть регулярно публікувати ESG/CSR-звітність.

2. Підвищена увага до внутрішніх аспектів КСВ. У період після війни компанії будуть приділяти більше уваги не лише зовнішній допомозі, а й внутрішнім соціальним ініціативам: психологічній підтримці співробітників, професійному розвитку та навчанню, медичному забезпеченню та безпеці праці. Очікується: підвищення рівня корпоративного здоров'я, зниження соціальних ризиків і покращення репутації серед працівників.

3. Посилення взаємодії з місцевими громадами. Компанії будуть ще активніше працювати з громадами через: партнерські соціальні проєкти, інвестиції в освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру, підтримку підприємницьких ініціатив на місцях. Очікується: соціальні програми бізнесу стануть одним із факторів регіонального економічного зростання.

4. Розвиток партнерств «державний сектор — бізнес — громадськість». Стануть популярнішими спільні програми підтримки ВПО, ветеранів війни, центрів відновлення. Очікується активніше впровадження публічно-приватних партнерств (ППП) у сфері соціальних проєктів. Прогноз: до кінця 2027 року 50% великих компаній будуть брати участь у партнерських соціальних програмах як з державними органами, так і з міжнародними фондами.

5. Поширення стандартів сталого розвитку серед МСБ. Хоча наразі великі компанії лідирують у КСВ, у 2026–2027 роках малі та середні підприємства дедалі частіше включатимуть соціальну відповідальність у свій бізнес-план. Це буде стимулюватися зростанням попиту з боку споживачів на відповідальні бренди та зростанням локальних ініціатив. Прогноз: частка МСБ, що реалізують формальні КСВ-ініціативи, зросте до 40–50%.

6. Зростання вимог з боку інвесторів. ESG-критерії дедалі більше використовуватимуться інвесторами як частина оцінки компаній. Інвестиційна привабливість компаній з високими ESG-показниками буде вищою, ніж у тих, що ігнорують соціальні та екологічні стандарти. Прогноз: компанії з високими ESG-рейтингами залучатимуть на 20–30% більше інвестицій у порівнянні з іншими.

7. Розвиток цифрових інструментів для КСВ. Використання цифрових платформ для збору даних про соціальний ефект, звітність, комунікації з громадськістю та партнерами стане стандартом. Очікується: до 2027 року 70% компаній використовуватимуть цифрові системи для планування, моніторингу та вимірювання ефективності КСВ-ініціатив.

8. Вплив культури сталого розвитку під час відбудови. У період відновлення після війни соціальна відповідальність матиме важливу роль у стратегічних рішеннях щодо відбудови міст і регіонів. Він включатиме: реконструкцію житла з енергоефективними рішеннями, соціальні програми для ветеранів, підтримку підприємництва та зайнятості.

Підсумкові прогнози за 2026–2027 рр. наведені в табл. 3.4.

## Підсумкові прогнози за 2026–2027 рр.

Прогнозний напрям	Очікуваний результат
ESG-звітність	60–70% великих компаній мають регулярні публічні звіти
Ініціативи для працівників	Покращення умов праці, психологічна підтримка, профорієнтація
Партнерства	Зростання кількості ППП соціального спрямування
МСБ у КСВ	~40–50% МСБ залучаються до КСВ
Інвестиції	ESG-компанії приваблюють більше інвестицій
Цифрові рішення	~70% компаній впровадять цифрові інструменти для CSR

Джерело: складено автором

У 2026–2027 роках корпоративна соціальна відповідальність в Україні перестане бути лише реакцією на війну — вона стане важливою стратегією сталого розвитку бізнесу. Соціальні, екологічні та управлінські аспекти стануть частиною корпоративної культури, що зміцнюватиме довіру споживачів, працівників, інвесторів і громад.

Українські практики, що заслуговують уваги:

1. “МХП Поруч” (Myronivsky Hliboproduct / MHP Standing Together). Фонд від агрохолдингу МХП здійснює комплексну підтримку ветеранів, військових та їхніх родин: медична реабілітація, психологічна та юридична допомога, гранти на підприємницьку діяльність для ветеранів тощо. Цей кейс демонструє, як бізнес може взяти на себе функції соціальної допомоги, зокрема в післявоєнний період, і стати важливим гравцем у реінтеграції.

2. BetterMe. Під час війни цифрова платформа BetterMe надала безкоштовний доступ до свого продукту для українців та запустила спеціальні програми для людей, що втратили кінцівки, у співпраці з виробниками протезів та благодійними фондами. Приклад показує, як бізнес у сфері здоров’я/технологій може швидко адаптуватися до кризових умов і спрямувати ресурси на актуальні потреби.

3. ЕВА та програма «Family-friendly companies». Центр розвитку КСВ та The Page у межах ЕВА започаткували ініціативу, в якій компанії

впроваджують практики підтримки родин працівників: евакуація, облаштування ігрових кімнат, гнучкий графік, дистанційна робота, підтримка сімей мобілізованих. Такий підхід може бути особливо корисним у післявоєнному контексті для збереження сімейного благополуччя та задоволення потреб працівників.

4. Каталог внеску бізнесу до перемоги (CSR Ukraine). Організація CSR Ukraine створила каталог із понад 300 компаній, які задокументували свої дії у підтримці країни під час війни (гуманітарна допомога, логістика, інфраструктурні ініціативи тощо). Це хороший приклад систематизації практик та обміну досвідом серед бізнесу — може бути корисним як інструмент для аналізу та натхнення.

Міжнародні практики-кейси, які можна адаптувати:

1. Lego — сталий розвиток і екопакування. Компанія Lego активно працює над тим, щоб перейти на екологічні матеріали для своїх іграшок та упаковок, зменшити вуглецевий слід, а також просувати ігри з екологічною тематикою. Адаптація: українські виробники можуть запроваджувати “зелені” ланцюги постачання, використовувати вторинні матеріали, впроваджувати екологічні інновації.

2. Starbucks — етичне постачання (ethical sourcing). Starbucks відома своєю практикою закупівлі кави за етичними стандартами, підтримкою фермерів і прозорістю ланцюга поставок. Український бізнес (наприклад у агросекторі чи харчовій галузі) може взяти за приклад підхід до справедливого співробітництва з постачальниками, сертифікацію продукції, прозорість у походженні.

3. Unilever — Sustainable Living Plan. Unilever реалізує масштабну стратегію сталого розвитку, в якій зобов’язується зростати бізнесово без збільшення екологічного навантаження й активно підтримує соціальні ініціативи у громадах. Таку модель можна адаптувати в Україні через встановлення довгострокових цілей сталого розвитку, поєднання соціальних і екологічних пріоритетів.

4. Accenture — глобальна гуманітарна підтримка. На початку війни Accenture пожертвувала \$5 мільйонів для некомерційних проєктів, пов'язаних з підтримкою переселенців та гуманітарною допомогою. Міжнародні компанії також змогли швидко мобілізувати ресурси — український бізнес може запозичити підхід партнерства з міжнародними гравцями для залучення донорів і масштабування впливу.

Варіанти адаптації практик для українського контексту:

- локалізація й культурна адаптація — не копіювати без змін, а враховувати місцеві потреби, інфраструктуру, менталітет;
- співпраця з громадськими організаціями та владою — комбінувати ресурси бізнесу з досвідом НУО та можливостями місцевої влади;
- пілотні проєкти — починати з невеликих ініціатив, тестувати, оцінювати ефект, потім масштабувати;
- прозорість і звітність — публічне висвітлення результатів, що підвищує довіру та залученість стейкхолдерів;
- гнучкість і важливість адаптації у кризі — як це продемонстрували українські кейси, здатність швидко реагувати на зміну обставин є ключовою рисою успішної КСВ-ініціативи.

Немає сумнівів, що багатонаціональні корпорації повинні бути частиною рішення для колективного досягнення п'яти принципів ЦСР: люди, процвітання, планета, мир і партнерство. Участь ТНК має перетворитись на працездатну модель стратегічного партнерства за участю багатьох зацікавлених сторін, що інтегрує ЦСР у їхній основний бізнес, тому це вигідно як для ТНК, так і для всього світу. Відповідальна ділова практика – це питання не тільки блага для планети, а й виживання корпорацій, оскільки інвестори та споживачі приймають рішення на користь компаній, орієнтованих на сталий розвиток. Можна виділити такі 5 способів, якими транснаціональні корпорації можуть розширити свій вплив на досягнення ЦСР:

1. Наявність CEO, який твердо вірить у ЦСР як частину довгострокової стратегії. Це десятиліття вимагає, щоб лідери, які стоять біля керма

найвпливовіших у світі компаній, прийняли ЦСР цілісним чином та максимально інтегрували їх у свої бізнес стратегії. Тільки 21% генеральних директорів повідомляють про свій внесок у досягнення ЦСР, але 70% із них згодні з тим, що це має бути зроблено. Світові потрібні генеральні директори, дії яких відповідають їхнім переконанням, особливо коли до 2030 р. потенційні можливості для бізнесу становлять близько 12 трлн. дол. США на рік та на кону понад 350 млн. нових робочих місць.

2. Внести ключові показники ефективності до системи показників генерального директора. Неможливо просто сподіватися на далекоглядних керівників. Корпоративне управління може забезпечити ефективну практику сталого розвитку, додаючи відповідні ключові показники ефективності до карти оцінки генерального директора. Таким чином, CEO будуть схильні прийняти це зобов'язання, оскільки вони приносять користь своїм зацікавленим сторонам, не роблячи при цьому швидких результатів у наступному кварталі. Пол Полман висунув на новий рівень Unilever, діючи, виходячи зі свого переконання, що «ЦСР забезпечують довгостроковий бізнес-план світу, ставлячи на перше місце людей і планету». Через десять років після запуску Плану сталого розвитку життя Unilever, бренди сталого розвитку забезпечили 75% зростання усієї корпорації.

3. Мати головного директора зі сталого розвитку (CSO – Chief Sustainability Officer), який підпорядковується безпосередньо генеральному директору та очолює цілеспрямовану стратегію сталого розвитку, що включає цілі, пов'язані з ЦСР. Забезпечення повної прихильності вищого керівництва справі реалізації Цілей допоможе уникнути їх невиконання. Такий підхід забезпечує те, щоб за ЦСР не відповідали різні дрібніші відділи (наприклад, маркетинг, виробництво, HR), як зазначено в недавньому дослідженні, присвяченому пробілам у реалізації Цілей сталого розвитку.

4. Поставити щонайменше дві ключові цілі, що виходять за рамки прямого контролю ТНК. Тут мета полягає в тому, щоб уникнути вузького ухвалення ЦСР та провадження «легких» цілей у свої корпоративні стратегії,

які дозволяють «вести звичайне життя», також відоме як «вибір вишні», або ж вибіркоче забезпечення фактами. Для того, щоб багатонаціональні корпорації брали участь у Десятилітті дій (Decade of Action), їм необхідно розробити стратегії, що виходять за межі їх безпосереднього контролю, для відповідальних методів ведення бізнесу, що забезпечують найбільший вплив. Зрозуміло, що це коштує вкладених коштів, але вже відомо, що для цього просто потрібні керівники, які знають як це зробити.

5. Призначення по позицію директора зі сталого розвитку лідера, який прагне розвитку стратегічного партнерства. Перетворювальні зміни будуть досягнуті лише тоді, коли компанії співпрацюватимуть в різних галузях та секторах. Світовий економічний форум надає урядам та бізнесу глобальну можливість налагодити ефективні партнерські відносини для реалізації порядку денного у сфері сталого розвитку. Проте проблема налагодження складних партнерських відносин обмежує приватний сектор, коли справа доходить до досягнення ЦСР на різних рівнях. Лідер, відповідальний за підтримку стратегії сталого розвитку ТНК, повинен прагнути до створення складних партнерських відносин із зацікавленими сторонами, що виходять за межі вузької сфери впливу [27]

Тепер розглянемо деякі можливості для бізнесу в аспекті покращення виконання та дотримання Цілей сталого розвитку по окремоті за деякими цілями. Наприклад, за інформацією видання *seventeen goals magazine* [14], для приближення до Цілі 1 – Викоренення бідності – компаніям пропонується встановити в холі свого офісу «ящик щастя», куди співробітники при гарному настрої зможуть кидати по 1 дол, або скільки захочуть, а під кінець року передати ці кошти на благодійність у місцеву неурядову організацію (НУО).

Для збільшення шансів досягнення Цілі 3 – гарне здоров'я та благополуччя – можна було б запровадити безкоштовні консультаційні послуги. Інші ідеї, такі як організація занять йогою або семінарів з питань здоров'я, можуть бути популярними серед співробітників та корисні для боротьби зі стресом, пов'язаним із роботою. За даними *Humanium.org* [53],

понад 72 мільйони дітей не відвідують школу. Компанії можуть допомогти в цьому, віддавши годину робочого часу своїх співробітників на онлайн-уроки для дітей із неблагополучних сімей у різних країнах. Багато міжнародних НУО пропонують можливість викладати базові курси, такі як англійська, математика або природничі науки, і це може бути цікавим способом для багатьох людей поділитися своїми знаннями. Такий спосіб пропонується задля приближення до Цілі 4 – якість освіти.

Щодо Цілі 5 – гендерна рівність – то компанії можуть забезпечити гендерну рівність на робочому місці: виплачуючи однакову заробітну плату за однакову посаду, з однаковою кваліфікацією та досвідом; наявність антидискримінаційної ради, в якій представлені як чоловіки, так і жінки; заохочення культури взаємної поваги та нульової толерантності до всіх форм домагань на робочому місці.

ЦСР 8 – гідна робота та економічне зростання: компанії можуть активно наймати людей з різних верств суспільства та забезпечувати гідні умови праці: молодим працівникам можуть бути надані консультації з питань кар'єри, щоб допомогти їм визначити свої здібності; можуть бути надані батьки та опікуни; гнучкий графік роботи та можливість працювати з дому в міру необхідності.

Стійкі міста та спільноти, про які йдеться у Цілі 11, створюються за рахунок стійких інвестицій. Компанії можуть співпрацювати з банком справедливого фінансування, який інвестує у стійкі проекти. Таким чином, капітал компанії може бути використаний для зелених проектів. Наприклад, у Німеччині 5 банків займаються «зеленими» інвестиціями у місцеві проекти та інфраструктуру.

Всі ці 17 ідей можуть бути реально здійснені та допомогатимуть підвищити цінність бренду компаній. Вони також можуть поліпшити можливості фінансування від різних міжнародних донорів. Якщо компанії в рамках своєї корпоративної соціальної відповідальності почнуть займатися деякими з цих цілей і робити деякі з запропонованих дій, це буде творити чудеса у досягненні ЦСР. Тож гарним виходом є не втрачати надії та

поширювати ці ідеї якомога більше.

Отже, досягнення сталого розвитку допоможе практикувати добровільну простоту життя, яка фокусується на тому, щоб споживати менше, але більше отримувати задоволення від життя. Новий порядок зможе просувати здоровіший і простий спосіб життя, наприклад, прогулянки пішки або велосипедом замість поїздки на машині. Також досягнення стійкості дозволить обирати нові місцеві продукти в порівнянні з обробленими та імпортованими, віддасть перевагу нешкідливим натуральним продуктам перед синтетичними. Люди та суспільство взаємопов'язані. Якщо виграє окрема людина, то виграє і суспільство, і навпаки. Стійкі методи включають надання та підтримку один одного, а також спільне використання спільних ресурсів для досягнення вищого рівня соціального благополуччя.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У процесі післявоєнної відбудови України соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого значення, стаючи не лише моральною категорією, а й стратегічним інструментом сталого розвитку. Результати аналізу засвідчують, що ефективне впровадження принципів соціальної відповідальності у діяльність підприємств може істотно посилити позитивний вплив бізнесу на суспільство, сприяти зміцненню довіри громадян до приватного сектору та забезпечити довгострокову стабільність економіки.

Одним із ключових напрямів удосконалення є інституціоналізація КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) шляхом інтеграції її принципів у стратегічне планування компаній, з урахуванням пріоритетів держави у сфері відбудови, європейських стандартів та очікувань громадськості.

Другим важливим аспектом є розширення партнерства між бізнесом, державою та громадянським суспільством. Спільна реалізація соціальних програм, підтримка місцевих громад, участь у проєктах відновлення

інфраструктури та сприяння реінтеграції ветеранів і ВПО повинні стати постійною складовою корпоративної стратегії.

Також актуальним є розвиток соціального підприємництва як механізму поєднання економічної вигоди з вирішенням соціальних проблем. Стимулювання таких ініціатив з боку держави, зокрема через податкові пільги або доступ до грантового фінансування, сприятиме залученню нових бізнес-структур до процесу відновлення країни.

Особливої уваги потребує екологічна відповідальність бізнесу, що набуває ваги у контексті мінімізації наслідків воєнних дій для навколишнього середовища. Запровадження сучасних екологічних стандартів, інвестиції у зелені технології та енергоефективність повинні стати пріоритетом для підприємств, які прагнуть позиціонувати себе як відповідальні учасники ринку.

Крім того, прозорість і звітність у сфері КСВ залишаються критичними для зміцнення репутації та довіри. Публічне розкриття інформації про соціальні ініціативи, використання міжнародних стандартів нефінансової звітності (наприклад, GRI) та залучення незалежного аудиту посилять легітимність зусиль бізнесу.

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу у післявоєнній Україні повинна розглядатися не як додатковий обов'язок, а як невід'ємна частина сучасної бізнес-моделі. Вона має потенціал стати каталізатором глибоких трансформацій — економічних, соціальних і моральних — у суспільстві, яке прагне не лише до відновлення, а й до сталого, справедливого майбутнього.

## ВИСНОВКИ

У процесі післявоєнної відбудови України соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого значення, стаючи не лише моральною категорією, а й стратегічним інструментом сталого розвитку. Результати аналізу засвідчують, що ефективне впровадження принципів соціальної відповідальності у діяльність підприємств може істотно посилити позитивний вплив бізнесу на суспільство, сприяти зміцненню довіри громадян до приватного сектору та забезпечити довгострокову стабільність економіки.

Одним із ключових напрямів удосконалення є інституціоналізація КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) шляхом інтеграції її принципів у стратегічне планування компаній, з урахуванням пріоритетів держави у сфері відбудови, європейських стандартів та очікувань громадськості.

Другим важливим аспектом є розширення партнерства між бізнесом, державою та громадянським суспільством. Спільна реалізація соціальних програм, підтримка місцевих громад, участь у проектах відновлення інфраструктури та сприяння реінтеграції ветеранів і ВПО повинні стати постійною складовою корпоративної стратегії.

Також актуальним є розвиток соціального підприємництва як механізму поєднання економічної вигоди з вирішенням соціальних проблем. Стимулювання таких ініціатив з боку держави, зокрема через податкові пільги або доступ до грантового фінансування, сприятиме залученню нових бізнес-структур до процесу відновлення країни.

Особливої уваги потребує екологічна відповідальність бізнесу, що набуває ваги у контексті мінімізації наслідків воєнних дій для навколишнього середовища. Запровадження сучасних екологічних стандартів, інвестиції у зелені технології та енергоефективність повинні стати пріоритетом для підприємств, які прагнуть позиціонувати себе як відповідальні учасники ринку.

Крім того, прозорість і звітність у сфері КСВ залишаються критичними для зміцнення репутації та довіри. Публічне розкриття інформації про соціальні ініціативи, використання міжнародних стандартів нефінансової звітності (наприклад, GRI) та залучення незалежного аудиту посилять легітимність зусиль бізнесу.

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу у післявоєнній Україні повинна розглядатися не як додатковий обов'язок, а як невід'ємна частина сучасної бізнес-моделі. Вона має потенціал стати каталізатором глибоких трансформацій — економічних, соціальних і моральних — у суспільстві, яке прагне не лише до відновлення, а й до сталого, справедливого майбутнього.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер Пол С. і Сок-Ву Квон. Соціальний капітал: перспективи нової концепції. 2002 року. Офісна академія. Огляд Академії менеджменту. 27(1): 17–40. С. 23.
2. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : зб. матеріалів ХІХ наук.-практ. конф. / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро: НТУ ДП, 2022. 151 с.
3. Алєканкіна К. Наближення до ЄС. Огляд реформ за четвертий квартал 2022. ВоксУкраїна : веб-сайт. URL: <https://voxukraine.org/nablyzhennya-do-yes-oglyad-reform-za-chetvertyj-kvartal-2022> (дата звернення 01.10.2025).
4. Андрейко В.І. Досвід Чесько-Словацького співробітництва в контексті інтеграційної стратегії України // *Studia Slovakistica*. 5. Українсько-Словацькі діалоги. Літературознавство: Історія. Ужгород: УжНУ, 2005. С.158-167.
5. Андрійчук Т. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства: проблеми організаційно-функціонального забезпечення. Політичні дослідження. 2021. № 2. С. 80–93.
6. Балабанова Г.П. Управління знаннями як засіб досягнення стратегічної переваги Балабанова Г.П. Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: міжнародна науково-теоретична конференція 13 квітня 2016 р.: тези доп. К.: Видавництво Нац. авіац. ун-ту, «НАУ-друк», 2016. 148 с. С.77-80.
7. Баранник Л. Б., Корягіна Т. В., Тараненко В. Є. Соціальне обслуговування в системі соціального захисту населення: теоретико-методологічний та фінансовий аспекти. Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів. Випуск 50. С.106-122.
8. Біла С.О. Інституційна підтримка міжнародного економічного співробітництва у сфері відновлюваної енергетики / С.О.Біла // Економічний

вісник університету. – Збірник наукових праць учених та аспірантів. – Вип. 37/1. – Переяслав-Хмельницький: ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди, 2018. – С. 267-275.

9. Біла С.О. Новітні тренди розвитку глобалізаційних процесів / С.О.Біла // Економічний вісник університету. – Збірник наукових праць учених та аспірантів. – Вип. 33/1. – 2017. – Переяслав-Хмельницький. – С. 7-15.

10. Біла С.О. Поширення ідей соціальної відповідальності бізнесу у викладанні економічних дисциплін у закладах вищої освіти як складова формування ціннісних основ солідаризації українського суспільства в умовах євроінтеграції /С.О. Біла // Ціннісно-орієнтований підхід в освіті і виклики євроінтеграції: матеріали Міжнародної науково-методичної конференції, (Суми, 29-30 травня 2020 р.) / ред. колегія: В.М.Завгородня, А.М.Куліш, та ін. – Суми: Сумський державний університет, 2020. – С. 54-56.

11. Бондаревська К.В. Соціальна безпека у контексті формування поведінки суб'єктів ринку праці. *Поведінкова економіка: від теорії до практики*: міждисциплінарний навчальний посібник. За науковою ред. к.е.н., доц. Татомир І.Л., к.е.н., доц. Квасній Л.Г. Трускавець: ПОСВІТ, 2022, 408 с. С.265-278.

12. Бронікова С.А. Механізм як наукова метафора. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління». 2011. Вип. 2. С. 75–82. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu\\_upravl/2011\\_2/9.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2011_2/9.pdf) (дата звернення 20.10.2025).

13. Відповідальний бізнес: як компанії підтримували одна одну та суспільство. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://grc.ua/article/27119>.

14. Вовканич І.І. Постсоціалістична трансформація в Угорщині: історіографічний аспект // *Sarpatica-Карпатика*. Політологічні студії: історія, теорія, практика. Ужгород: Політологічні студії, 2003. Вип.21. С.211-226.

15. Геополітичні та гео економічні зміни, формовані під впливом

російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / за ред. В. Юрчишин. Київ: Центр Разумкова, 2022. 102 с.

16. Гурочкіна В., Рябініна Н.О. Інклюзивний розвиток національної економіки в умовах соціального капіталу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 5. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/support.htm> (дата звернення 20.10.2025).

17. Данилишин Б. М., Хвесик М. А., Голян В. А. Економіка природокористування: підручник для аспірантів науково-дослідних установ та вищих навчальних закладів. Київ: Кондор, 2018. – 464 с.

18. Динаміка зовнішньо-політичних настроїв населення. (1-2 жовтня 2022 р.). Соціологічна група «Рейтинг»: веб-сайт. URL: [https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dinam\\_ka\\_zovn\\_shnopol\\_tichnih\\_nastro\\_v\\_naselennya\\_1-2\\_zhovtnya\\_2022.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dinam_ka_zovn_shnopol_tichnih_nastro_v_naselennya_1-2_zhovtnya_2022.html) (дата звернення 10.10.2025).

19. Дудкевич В. І. Процес інтеграції України до Європейського Союзу в контексті суперечностей внутрішньо європейського розвитку. *Політичні проблеми міжнародних систем та глобального розвитку*. 2021. № 1. С. 119–124.

20. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2022 рік. Україна – Європа : веб-сайт. URL: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/zvit\\_pro\\_vykonannya\\_ugody\\_pro\\_asociaciyu\\_za\\_2022\\_rik.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/sites/default/files/inline/files/zvit_pro_vykonannya_ugody_pro_asociaciyu_za_2022_rik.pdf) (дата звернення: 14.11.2025).

21. Зеленський В. О. Україна зможе відбудуватись і реалізувати всі свої зовнішньополітичні цілі. 12.07.2022 р. Президент України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3527695-ukraina-zmoze-vidbuduvatis-i-realizuvati-vsisvoi-zovnisnopoliticni-cili-prezident.html> (дата звернення 18.10.2025).

22. Зеленюк Г. Вишеградська четвірка матиме на заході те, що робить на сході. *Політика і час*, 2005. №2. С.28-34.

23. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Соціальна відповідальність в

Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект. – К., 2008. – 60с.

24. Зовнішня політика України в умовах глобалізації. Анотована історична хроніка міжнародних відносин (1991-2003 рр.) / Відп. ред. С.В.Віднянський. Київ: Генеза, 2004. 616 с.

25. Казіна, О.В. Екологізація бізнесу: як стимулювати споживача. – Київ: Видавництво «Маркетингові комунікації», 2015. – №6. - С. 352-362.

26. Київський міжнародний інститут соціології. Соціологічні та маркетингові дослідження «Чи має Україна виконувати всі вимоги ЄС для якнайшвидшого вступу. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1126&page=2> (дата звернення 26.10.2025).

27. Климпуш-Цинцадзе І. Голова Комітету ВРУ з питань інтеграції України до ЄС. Відкрита дискусія «Статус кандидата на членство в ЄС: як нам використати історичний шанс?» URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricpolitics/3529637-u-radi-viznacili-cotiri-najvazlivisi-komponenti-dla-podalsoi-evrointegracii-ukraini.html> (дата звернення 24.10.2025).

28. Копійка В.В. Європейський Союз: досвід розширення і Україна. Київ: Юридична думка, 2005. 448 с.

29. Коронавірус vs Бізнес: оцінка наслідків для бізнесу урядових заходів щодо захисту населення від коронавірусної інфекції COVID19 // СУП 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sup.org.ua/uk/news/419>.

30. Коротенко О. Як великий бізнес допомагає у боротьбі з коронавірусом // Інтернет-видання Bazilik Media. 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://bazilik.media/iak-velykyj-biznes-dopomahaie-v-borotbi-zkoronavirusom/>.

31. Коулман Дж. Капітал соціальний і людський. Суспільні науки та сучасність. 2001. № 3. С. 122–139.

32. Макаренко Н. А. Нові перспективи вступу України до

Європейського Союзу: вплив російсько-української війни 2022 року на Євроінтеграцію. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2022. № 1 (2022). С. 366–369.

33. Матеріали веб-сайту: <http://www.un.org.ua/> Соціальна відповідальність бізнесу: Розуміння та впровадження. – К., 2005. – С. 29.

34. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. Якість відкритих даних і мова R. Прес-офіс Міністерства. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/derzhsluzhbovtsiv-navchili-pratsyuvati-z-vidkritimi-danymi-zavdyaki-programuvannu> (дата звернення 24.10.2025).

35. Могиль В. Європейська інтеграція як перспективний напрям модернізації України. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. Вип. 3 (63). С. 78–81.

36. Мусіна Л. А., Ямчук А. В., Кваша Т. К. Взаємний вплив економіки та природного середовища в сучасному світі: політика, стратегії, технології: монографія. Київ: УкрІНТЕІ, 2019. – 260 с.

37. Набок І.І. Міжнародний брендинг як ключова складова товарної стратегії на прикладі компанії «Coca-Cola» / І.І. Набок, Д. Мухамедова // Україна і світ: перспективи та стратегії розвитку: електронний збірник наукових праць. – К.:ННІМВ НАУ, 2017. – № 2. – Вип.5. – С. 254-264.

38. Набок І.І. Сучасний стан та перспективи розвитку світового ринку альтернативної енергетики/ І.І. Набок, В.О. Ковтун // Стратегія розвитку України. 2019. №2 – С. 130-135.

39. Офіційний сайт Державної казначейської служби України. URL: <http://www.treasury.gov.ua> (дата звернення: 19.11.2025).

40. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. URL: <https://dcz.gov.ua/> (дата звернення: 02.11.2025).

41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.11.2025).

42. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL:

<https://minfin.com.ua> (дата звернення: 19.11.2025).

43. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 27.10.2025)

44. Офіційний сайт Пенсійний Фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2025).

45. Офіційний сайт Податкової служби України. URL: <https://nvp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/970048.html> (дата звернення: 02.11.2025).

46. П'ятнадцяте загальнонаціональне опитування. Україна під час війни. Зайнятість і доходи. 23-24 липня 2022 року. URL: [https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/rg\\_ua\\_job\\_income\\_1000\\_ua\\_072022\\_%D1%85v\\_press.pdf](https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_ua_job_income_1000_ua_072022_%D1%85v_press.pdf) (дата звернення 20.10.2025).

47. Патнем Р. Процвітаюче суспільство. Соціальний капітал і суспільне життя. *The American Prospect*. 1993. Vol. 4. № 13. Р. 1–2.

48. Пелдем М. Соціальний капітал: один чи багато? Визначення та вимірювання. *Журнал економічних досліджень*. 2000. Том 14. Випуск 5. С. 629–654.

49. Перший каталог КСВ-ініціатив. *Pro Bono Club Ukraine 2020*. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://sup.org.ua/uk/news/419>

50. Полешко А. Європейські перспективи України: наскільки нинішні реформи задовольняють вимоги Єврокомісії. *Юрист&Закон*. 2023. № 1 (686). URL: [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA016317](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA016317) (дата звернення 01.10.2025).

51. Портес А. Соціальний капітал: його походження та застосування в сучасній соціології. Щорічний огляд соціології. 1998. Том 24. С. 1–24.

52. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / [кол. авторів: Лазоренко О., Колишко Р. та ін.]. К.: Енергія, 2008. 96 с.

53. Разумков центр. Довіра інститутів суспільства та політиків,

електоральні орієнтації громадян України (2024 року). URL: <https://razumkov.org.ua/pro-nas/richnyi-zvit/richnyi-zvit-2024> (дата звернення 20.10.2025).

54. Раструм Й. Inter-організаційна міжособиста відповідальність: дослідження процесів соціального капіталу у відносинах між північноєвропейськими та етнічними китайськими фірмами. Управління промисловим маркетингом. 2008. Том 37. С. 502–512.

55. Реінтеграція населення деокупованих територій Донбасу і Криму в Україну: права і громадянство. Круглий стіл. Незалежний аналітичний центр геополітичних досліджень «БОРИСФЕН ІНТЕЛ» : веб-сайт. URL: <https://bintel.org.ua/analytics/politics/reintehratsiyanaselennya-deokupovanykh-terytoriy-donbasu-i-krymu-v-ukrayinu-prava-i-hromadyanstvo/> (дата звернення 11.10.2025).

56. Руда Т.В. Соціальний капітал як елемент забезпечення національної безпеки НДІ фіскальної політики Наука оптимальних податкових рішень 2020. URL: <https://www.ndifp.com/1374/> (дата звернення 20.10.2025).

57. Сидоренко К.В. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі. Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2018. – с. 50-65.

58. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. X Міжнар. наук.-практ. конф. Вінниця. 2022. Ч. 2. 264 с.

59. Соціологічна група «Рейтинг». Тринадцяте загальнонаціональне опитування: зовнішньополітична орієнтація. URL: [https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/rg\\_ua\\_international\\_1200\\_ua\\_062\\_022\\_%D1%85press.pdf](https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_ua_international_1200_ua_062_022_%D1%85press.pdf) (дата звернення 20.10.2025).

60. Спільна заява за підсумками 24-го саміту Україна – ЄС. Офіційне інтернет-представництво Президента України Володимира Зеленського : веб-сайт. URL: <https://www.president.gov.ua/news/spilna-zayava-za-pidsumkami-24->

go-samitu-ukrayina-yes-80765 (дата звернення 10.10.2025).

61. Стефанішина О. Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС. Віце прем'єр-міністерша з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України. URL: [https://ck-oda.gov.ua/wp-content/uploads/2022/06/27062022\\_3.pdf](https://ck-oda.gov.ua/wp-content/uploads/2022/06/27062022_3.pdf) (дата звернення 18.10.2025).

62. Стефанчук Р. Голова ВР. Телемарафон «Європейська правда». URL: <https://www.eurointegration.com.ua/news/2022/06/26/7142053/> (дата звернення 26.10.2025).

63. Туболець І.І. Роль публічного управління рівнем безпеки соціально-економічного розвитку регіонів /А. Стілл; Є. Карташов, В. Залізнюк, Є. Вилгін, І. Туболець // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики 2021 Том 6 № 41,с. 448-457. [Web of science]

64. Український інститут майбутнього Звіт за результатами всеукраїнського соціологічного дослідження: Соціально-політичні настрої українців. Жовтень 2021 року. Український інститут майбутнього спільно з Нью імідж Маркетинг Груп 05.11.2021 від UIFuture. URL: <https://uifuture.org/publications/soczialno-politychni-nastroyi-ukrayincziv-zhovten-2021/#more-9367> (дата звернення 20.10.2025).

65. Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова. Національна безпека і оборона. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. 2022. № 1–2 (187–188). С. 132.

66. Файн Б., Мілонакіс Д., Fine В. Теорії соціального капіталу: (політична економія та розвиток) / Бен Файн, Дімітріс Мілонакіс. Лондон : Плутон Прес; ПРРЕ, 2010. 304 с.

67. Фукуяма Ф. Довіра: соціальні чесноти та шляхи процвітання / пер с англ. Москва : АСТ Хранитель, 2006. 730 с. 8. Богущ Л.Г. Соціальний капітал і соціогуманітарний простір: методологія визначення, взаємозв'язки, вектори розвитку. Економіка та держава. 2010. № 4. С. 15–20.

68. Фукуяма Ф. Соціальний капітал. Незалежний культурологічний часопис «І». 2008. № 53. URL: <http://www.ji.lviv.ua/n53texts/fukuyama.htm>

(дата звернення 20.10.2025).

69. Центр аналізу та соціологічних досліджень Міжнародного республіканського інституту (MPI). Опитування IRI: Суспільно-політичні погляди в Україні (Червень, 2023). Соціальна група «Рейтинг». 15.08.2023. URL: [https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/2023\\_june\\_survey\\_ua.pdf](https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/2023_june_survey_ua.pdf) (дата звернення 12.10.2025).

70. Шмигаль Д. Що дає Україні кандидатство в ЄС. Головні переваги. Прем'єр-міністр України. 03.07.2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3520902-so-dae-ukraini-kandidatstvo-v-es-smigal-nazvav-golovni-perevagi.html> (дата звернення 18.10.2025).

71. A European statute for associations and NGOs – long overdue recognition for civil society / European Economic and Social Committee. URL: <https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/news/european-statute-associations-and-ngos-long-overdue-recognition-civil-society>. (дата звернення 14.10.2025).

72. A European Statute for Associations: Let's get the ball rolling / Civil Society Europe. URL: <https://civilsocietyeurope.eu/a-european-statute-for-associations-lets-get-the-ball-rolling> (дата звернення 12.10.2025).

73. A resolution on the shrinking space of civil society in Europe adopted by European Parliament 08.03.2022 / Legislative Observatory. URL: <https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1696770&t=e&l=en>. (дата звернення 12.10.2025).

74. Business as Usual Will Not Save the Planet [Electronic resource]. – Access: <https://hbr.org/2019/06/business-as-usual-will-not-save-the-planet?registration=success>

75. Business of Sustainability Index [Electronic resource]. – Access: [https://greenprint.eco/wp-content/uploads/2021/03/GreenPrint-Business-of-SustainabilityIndex\\_3.2021.pdf](https://greenprint.eco/wp-content/uploads/2021/03/GreenPrint-Business-of-SustainabilityIndex_3.2021.pdf)

76. Carbon Dated: Multinational companies planning to cut suppliers by 2025 for failing to curb carbon emissions [Electronic resource]. – Access: <https://www.sc.com/us/2021/06/08/carbon-dated-multinational-companies->

[planning-to-cut-suppliers-by-2025-for-failing-to-curb-carbon-emissions/](#)

77. Challenges to Improving Sustainability in Business [Electronic resource]. – Access: <https://online.maryville.edu/blog/importance-of-environmental-awareness-when-running-a-business/>

78. Corporate Knights [Electronic resource]. – Access: <https://www.corporateknights.com/rankings/global-100-rankings/2021-global-100-rankings/2021-global-100-ranking/>.

79. DJSI/CSA Annual Review 2021 [Electronic resource]. – Access: <https://www.spglobal.com/esg/csa/djsi-csa-annual-review>

80. Doing Well By Doing Good - Global Corporate Social Responsibility Report. Nielsen - 2019. [Electronic resource]. – Access: <https://www.nielsen.com/wpcontent/uploads/sites/3/2019/04/global-corporate-socialresponsibility-report-june-2014.pdf>

81. Dzurinda M. Atmosféra ešte nebola taká dobrá, ako je dnes // Česko-Slovensko 2001. Mimoriadna príloha Hospodárskych novín. – S.5. 3. Visegrad Group – Your Partner. Prague: PP Agency, 2010. 197 p.

82. Environmental, social and governance (ESG) or nonfinancial factors have become integral to the investment decision-making process [Electronic resource]. – Access: [https://www.ey.com/en\\_gl/assurance/does-nonfinancial-reporting-tell-valuecreation-story](https://www.ey.com/en_gl/assurance/does-nonfinancial-reporting-tell-valuecreation-story)

83. European Parliament resolution of 17 February 2022 with recommendations to the Commission on a statute for European cross-border associations and non-profit organisations / European Parliament. URL : [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0044\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2022-0044_EN.html). (дата звернення 14.10.2025).

84. European Commission (2022). Secure, Clean and Efficient Energy. Retrieved from [http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/press//fact\\_sheet\\_on\\_energy\\_in\\_horizon\\_2022.pdf](http://ec.europa.eu/research/horizon2020/pdf/press//fact_sheet_on_energy_in_horizon_2022.pdf). (дата звернення 18.10.2025).