

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>

УДК 330.3:658

ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

TRANSFORMATIONS OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS IN CONDITIONS OF WAR

Коваленко Юлія Олександрівнакандидат економічних наук, доцент,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1085-6696>**Новак Валентина Олексіївна**кандидат економічних наук, професор,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>**Гуріна Ганна Сергіївна**доктор економічних наук, професор,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1419-4956>**Kovalenko Yuliya, Novak Valentyna, Gurina Ganna**
State University "Kyiv Aviation Institute"

Стаття присвячена дослідженню ключових трансформацій соціально відповідального бізнесу в умовах війни. Визначено основні характеристики соціально-відповідального бізнесу в умовах сталого розвитку сучасного суспільства, його роль у формуванні рівня організаційної зрілості. Проведено аналіз факторів, які вплинули на зміну ключових елементів системи соціальної відповідальності в процесі реагування на виклики зовнішнього середовища. На цій основі виокремлено ключові складові моделі соціально відповідального бізнесу в сучасній ситуації. Проаналізовано досвід адаптації соціально відповідальних ініціатив українськими підприємствами з урахуванням їх відповідності нагальним потребам суспільства та держави. Обґрунтовано перспективні вектори реалізації соціальної відповідальності у післявоєнний період.

Ключові слова: соціальна відповідальність, соціально відповідальний бізнес, рівень організаційної зрілості, сталий розвиток, післявоєнний розвиток.

The article substantiates key transformations of socially responsible business in conditions of war. The main characteristics of socially responsible business in the context of sustainable development of modern society and its role in shaping the level of organizational maturity are determined. It is analyzed the factors that influenced changes in the key elements of the social responsibility system in the process of responding to environmental challenges including business relocation, changes in the structure of the personnel of business entities, business participation in supporting the Armed Forces and the population of communities most affected by hostilities, the need to obtain a synergistic effect from combining the efforts of enterprises, the public and the state to support socially important projects and programs under martial law. On this basis, the key components of the model of socially responsible business in the current situation are identified. They include ensuring the continuity of business processes based on internal organizational changes, providing psychological and social support to employees of enterprises, implementing programs to help the Armed Forces of Ukraine, strengthening cooperation with the authorities to achieve significant social results, and intensifying cooperation with local communities. It is analyzed the experience of adaptation of socially responsible initiatives by Ukrainian enterprises based on their compliance with the urgent needs of society and the state. The need for close cooperation between business, territorial communities, public organizations and government authorities is emphasized. It is proved that the current situation changes the vision of future long-term goals and consequences of social initiatives of business. They are becoming more complex, combining an understanding of the need for a global approach to the implementation of social responsibility of business structures in the overall strategy of the country's post-war development. The perspective vectors for the realization of social responsibility in the post-war period are substantiated.

Keywords: social responsibility, socially responsible business, level of organizational maturity, sustainable development, post-war development.

Постановка проблеми. Соціальна відповідальність є обов'язковим елементом стратегії розвитку сучасного бізнесу. Вона виступає підґрунтям ефективної взаємодії підприємств з суб'єктами ринкових відносин, забезпечує міцність побудови внутрішніх корпоративних зв'язків. Разом з тим моделі, методи та інструменти формування соціально відповідальної системи господарювання бізнес-суб'єктів суттєво залежать від тенденцій та флуктуацій, які відбуваються у зовнішньому середовищі. В умовах війни український бізнес зіткнувся з багатьма новими викликами, які трансформують поняття соціальної відповідальності, виокремлюють нові важливі напрями її реалізації. Це зумовлює актуальність дослідження підходів до реалізації соціально відповідальних ініціатив у кризових умовах, необхідність аналізу досвіду, напрацьованого в цій сфері українськими підприємствами, та вироблення на цій основі ефективних напрямів реалізації соціально відповідального розвитку у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання сутності та значення соціальної відповідальності в діяльності підприємств, її впливу на ефективність бізнес-процесів, ролі у забезпеченні функціонування на засадах сталого розвитку є предметом аналізу багатьох наукових робіт. Натомість проблема реалізації соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни набула суттєвого значення у дослідженнях сучасних українських науковців, серед яких варто виділити Захарову О. В. [2], Ільченко В. М. [3], Кульчицького І. І. [7], Серікову О. М. [10], Собко О. М. [11], Пахоту Н. В. [9] та ін. Так, Собко О. розглядає основні форми прояву соціальної відповідальності, зосереджуючи свою увагу на пріоритетах на "основних аспектах реалізації соціальних ініціатив в умовах війни" [11]. Ільченко В. М. пропонує розглядати корпоративну соціальну відповідальність як необхідний інструмент забезпечення життєздатності бізнесу в актуальних умовах [3]. В свою чергу, Захарова О. В. аналізує реалізацію соціальних бізнес-ініціатив в окремих нішах, що дозволяє забезпечити комплексну підтримку з боку суб'єктів господарювання [2]. Пахота Н. В. визначає серед ключових чинників формування корпоративної соціальної відповідальності українських підприємств протистояння зовнішнім агресивним викликам та подолання їх наслідків [9]. Проте комплексного аналізу потребує питання чинників та наслідків ключових трансформацій соціаль-

ної відповідальності бізнесу та узагальнення основних підходів щодо їх успішної імплементації у підприємницьку діяльність.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження напрямів трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни, визначення основних напрямів реалізації соціально значимих підприємницьких ініціатив та обґрунтування перспективних векторів їх застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах переходу світової спільноти на засади сталого функціонування, соціально відповідальний бізнес стає невід'ємною ланкою глобального ланцюга реалізації корпоративних цінностей. За своєю природою соціальна відповідальність ґрунтується на добровільних засадах, проте в контексті сучасних трансформацій вона забезпечує необхідний базис для досягнення мети функціонування будь-якого підприємства, сприяє формуванню вищого рівня організаційної зрілості. Реалізація соціально відповідальних активностей сприяє трансформації організаційної культури суб'єктів бізнесу, формуванню її адаптивних можливостей, створенню сталої основи її розвитку. Основними характеристиками соціально відповідального бізнесу слід вважати наступні:

- екологічність, яка передбачає захист природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля, реалізацію екологічно безпечних практик функціонування та розвитку виробничих та бізнес-процесів;

- етичність, яка реалізується як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Передусім, це передбачає налагодження ефективних соціальних комунікацій всередині підприємства, забезпечення підтримки соціальних прав працівників, безпечних умов праці, відсутність дискримінації тощо. З точки зору екстернальної взаємодії суттєве значення має прозорість та етичність відносин із споживачами, конкурентами, поставальниками, партнерами, громадськістю, державою;

- філантропічність, що реалізується у взаємодії з громадами через волонтерську роботу, спонсорування соціальних заходів, внесків в некомерційні організації, підтримку різновекторних програм навчання тощо;

- економічність, яка передбачає акумулювання ресурсів та зусиль для забезпечення стійкого балансу фінансової стабільності компанії та активної участі у формуванні засад для економічного зростання громад та тери-

торій, які є пріоритетним середовищем функціонування бізнесу [12; 13; 14].

В умовах повномасштабного військового вторгнення соціально відповідальний бізнес зіткнувся з необхідністю використання нових підходів не лише до реалізації соціально значимих ініціатив, а й до формування та імплементації в них нових елементів. Йдеться про те, що актуальна ситуація вимагає розробки комплексного бачення нових пріоритетів прояву соціальної відповідальності з урахуванням зовнішніх викликів. Серед факторів, які суттєво вплинули на трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни слід виділити наступні. По-перше, релокація бізнесу, викликана неможливістю продовження діяльності в зоні бойових дій чи прифронтових територіях, що зумовлює необхідність функціонування у новому середовищі; по-друге, зміни в структурі персоналу суб'єктів господарювання, зумовлені міграційними процесами, процесами мобілізації, які вимагають відповідних змін у комунікаційній політиці всередині підприємства, пошуку ефективних способів підтримки працівників в умовах фактору невизначеності; по-третє, важливість участі бізнесу в підтримці Збройних Сил та населення громад, які найбільше потерпають від впливу військових дій; по-четверте, розуміння необхідності отримання синергетичного ефекту від поєднання зусиль підприємств, громадськості та держави з метою підтримки соціально важливих в умовах воєнного стану

проектів та програм. В цьому зв'язку варто відмітити, що на думку спеціалістів Національного інституту стратегічних досліджень, Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, розроблена та узгоджена в довоєнний час, потребує доповнень з урахуванням трансформацій соціально відповідальних ініціатив у сучасних умовах, а також необхідності зміни векторів державної підтримки соціально відповідальних бізнес-ініціатив в післявоєнний період [6].

Зважаючи на зазначене вище набувають суттєвого значення наступні складові моделі соціально відповідального бізнесу в умовах війни (рис. 1).

Конкретні прояви досліджуваних трансформацій пов'язані зі специфікою та сферою діяльності бізнес-суб'єктів, рівнем організаційної зрілості підприємств, ступенем імплементації соціально відповідальних практик, забезпеченням відповідною ресурсною базою для їх впровадження. Окремі приклади реалізації соціальної відповідальності, продиктовані впливом факторів зовнішнього середовища в умовах війни, дії воєнного стану представлено в таблиці 1.

Також серед прикладів актуальної адаптації соціально відповідального бізнесу до потреб воєнного часу слід відмітити оперативність відновлення діяльності на звільнених територіях, забезпечення стійкої інформаційної відповідальності, допомога мешканцям



Рис. 1. Ключові складові моделі соціально відповідального бізнесу в умовах війни

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 1

**Окремі практики реалізації елементів соціально відповідального бізнесу
в умовах війни**

Бізнес-суб'єкти	Компоненти трансформації соціально відповідальності бізнесу в умовах війни
Kernel	забезпечення продовольчої безпеки та наданні допомоги українській армії й постраждалим від війни; фінансування споряджень та всього необхідного для виконання бойових завдань чотирьох військових бригад ЗСУ; реалізація проєкту підтримки поранених бійців у шпиталях співробітниками компанії, передача спеціально підготовлених пакунків "Відновлення"
МХП	реалізація програми "МХП Поруч", яка надає індивідуальний супровід та комплексну підтримку військовим, ветеранам та їх родинам як на рівні компанії, так і в громадах; створення Центру взаємодії із військовими і ветеранами; підтримка розвитку місцевих громад через благодійні програми, переважно через співпрацю зі стратегічним партнером – Благодійним фондом "МХП-Громаді"; створення відділу психічного здоров'я у 2023 році з метою надання психологічної допомоги співробітникам
ТОВ "Нова Пошта"	реалізація програми "Гуманітарна пошта України"; допомога бізнесу в перевезенні обладнання чи продукції під час релокації програми матеріально-технічного забезпечення рятувальних бригад ДСНС; співпраця з органами державної влади з метою надання підтримки у важливих доставках і реалізації низки проєктів
Restetika	організація благодійних гастро-вечер в Україні та за кордоном, кошти від яких спрямовуються на допомогу ЗСУ
ТОВ "Загор'є"	запуск платформи Raise for Ukraine (Raise4UA), яка сприяє реалізації проєктів, зосереджених на певній місії підтримки військових або гуманітарних зусиль в Україні

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 8; 15]

громад прифронтових територій та внутрішньо переміщеним особам,

Сучасна ситуація змінює саме бачення і розуміння бізнесом майбутніх довгострокових цілей та наслідків реалізації соціальних ініціатив. На нашу погляд, вони стають більш комплексними, поєднуючи в собі розуміння необхідності глобального підходу до імплементації соціальної відповідальності бізнес-структур у загальну стратегію післявоєнного розвитку країни. Наприклад, CEO Club Ukraine, що об'єднує лідерів багатьох українських компаній, під час війни продовжує реалізовувати раніше розпочаті ініціативи у сфері соціальної відповідальності, серед яких допомога дітям з неблагополучних сімей (Програма "Generation+"), довгострокове озеленення (фонд "Озеленення України"), підтримка родин загиблих захисників, яка здійснюється з 2015 року. З метою посилення цього напрямку після повномасштабного вторгнення в 2022 році створено спеціальний фонд "Соборна Україна". Разом з цим, реалізується новий проєкт "Візія майбутнього

України", який покликаний сприяти в тому числі розвитку майбутньої співпраці у післявоєнний період з урахуванням напрацьованого досвіду та актуальних напрямів формування соціально важливих векторів [5].

Зауважимо також, що суттєвого значення набуває формування засад тісної співпраці між бізнесом, територіальними громадами, громадськими організаціями та державою. Соціально відповідальний бізнес в умовах війни також потребує підтримки. Тут варто відзначити перспективи реалізації грантових програм для соціально відповідальних підприємств та грантів соціально відповідального спрямування, які є відображенням нових реалій. Серед актуальних грантів йдеться про безкоштовне навчання для розвитку аграрно-рекреаційного туризму серед агропідприємств і ветеранів, бізнес-інкубатор та грант на реалізацію ідей для молодих соціальних підприємств, безкоштовне насіння кукурудзи для аграріїв прифронтових регіонів. Серед грантових програм, спрямованих на підтримку та перенавчання постраждалих від війни –

це ваучер до 30280 грн. для постраждалих від війни на здобуття затребуваної професії (від Державної служби зайнятості), навчання та грант 62,5 тис. грн. на започаткування власної справи для жінок-ВПО у Запорізькій області, безкоштовне навчання та перекваліфікація для внутрішньо переміщених осіб на Львівщині, Івано-Франківщині та Закарпатті [1].

Зважаючи на зазначене вище, слід відмітити, що зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємств ведуть до трансформацій соціально відповідального бізнесу. Складні виклики, з якими змушені стикатися суб'єкти бізнесу, зумовлюють необхідність у пошуку нових підходів та моделей їх пристосування до нових умов функціонування. Досвід адаптації всіх складових соціально відповідального господарювання стане ефективним базисом для побудови моделей соціально відповідального управління бізнес-процесами у післявоєнний період. На нашу думку, особливе значення матимуть напрацьовані механізми взаємодії бізнесу, громадськості та держави, необхідні, передусім, для відновлення розвитку територій, програми

підтримки співробітників в процесі реновації підприємницької діяльності та повернення до роботи працівників підприємств, які захищали країну в лавах Збройних Сил, проекти, пов'язані з екологічними аспектами післявоєнного розвитку.

Висновки. Трансформації соціально відповідального бізнесу під впливом воєнних викликів ведуть до розширення системи його ключових елементів, додаючи до стандартних екологічних, етичних, економічних та інших практик нові ініціативи, пов'язані з активною підтримкою Збройних Сил України, тісною взаємодією з громадами та адаптацією до нових умов функціонування. Ефективна реалізація проаналізованих соціально відповідальних програм, проєктів, заходів підтверджує високий ступінь взаємодії бізнесу та суспільства в актуальних умовах. Практики, напрацьовані під час війни, свідчать про перетворення соціальної відповідальності на важливий стратегічний інструмент післявоєнного відновлення та можуть стати основою для побудови раціональної моделі соціально відповідального бізнесу в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гранти і програми підтримки. *GrantMarket* : веб-сайт. URL: <https://grant.market/opp> (дата звернення: 06.03.2025).
2. Захарова О., Орел А. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні під час повномасштабного воєнного вторгнення РФ. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 140–147.
3. Ільченко В. М., Кравчук Я. С. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах повномасштабної війни. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип.1 (71). С. 30–34.
4. Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. *CSR Ukraine* : веб-сайт. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/> (дата звернення: 09.03.2025).
5. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни: Інтерв'ю із CEO Club. *Щедрий вівторок* : веб-сайт. URL: <https://givingtuesday.ua/intervyu/ceo-club/> (дата звернення: 11.03.2025).
6. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v> (дата звернення: 09.03.2025).
7. Кульчицький І. Соціальна відповідальність бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>
8. Модель КСВ для компаній під час війни. *CSR Ukraine* : офіційний веб-сайт. URL: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/> (дата звернення: 12.03.2025).
9. Пахота Н.В., Шурак Л.Я. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу під час війни в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 87. С. 161–165.
10. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94–100.
11. Собко О. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2024. № 1(13). С. 308–317.
12. Corporate Social Responsibility Statistics 2025 – 65 Key Figures. *Procurement Tactics*: website. URL: <https://procurementtactics.com/corporate-social-responsibility-statistics/> (дата звернення: 16.03.2025).
13. Corporate sustainability and responsibility. *European Commission* : website. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en (дата звернення: 15.03.2025).

14. McGrath A. What is corporate social responsibility (CSR)? *IBM* : website. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/corporate-social-responsibility> (дата звернення: 14.03.2025).

15. Raise4UA: Як працює нова благодійна донатна платформа для ЗСУ та гуманітарних проєктів. *Європейська бізнес-асоціація* : веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/raise4ua-yak-pratsyuue-nova-blagodijna-donatna-platforma-dlya-zsu-ta-gumanitarnyh-proyektiv/> (дата звернення: 05.03.2025).

REFERENCES:

1. Hranty i prohramy pidtrymky [Grants and support programs]. *GrantMarket* : veb-sait. Available at: <https://grant.market/opp> (accessed: March 6, 2025).

2. Zakharova O., Orel A. (2023) Sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini pid chas povnomasshtabnoho voiennoho vtrhnennia RF [Social responsibility of business in Ukraine during the full-scale military invasion of the RF]. *Transformatsiina ekonomika*, no. 5 (05), pp. 140–147.

3. Ilchenko V. M., Kravchuk Ya. S. (2023) Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Social responsibility of business in a full-scale war]. *Biznes-navihator*, vol. 1 (71), pp. 30–34.

4. Kataloh vnesku biznesu v Peremohu v rosiisko-ukrainskii viini [Catalog of business contribution to the Victory in the Russian-Ukrainian War]. *CSR Ukraine* : veb-sait. Available at: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/> (accessed: March 9, 2025).

5. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pid chas viiny: Interviu iz CEO Club [Corporate social responsibility in times of war: Interview with CEO Club]. *Shchedryi vivotok* : veb-sait. Available at: <https://givingtuesday.ua/intervyu/ceo-club/> (accessed: March 11, 2025).

6. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pid chas viiny ta v povoiennomu vidnovlenni [Corporate social responsibility during the war and post-war recovery]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen* : veb-sait. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viiny-ta-v> (accessed: March 9, 2025).

7. Kulchytskyi I. (2024) Sotsialna vidpovidalnist biznesu [Social responsibility of business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-8>.

8. Model KSV dlia kompanii pid chas viiny [CSR model for companies in times of war]. *CSR Ukraine* : ofitsiyni veb-sait. Available at: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viiny/> (accessed: March 12, 2025).

9. Pakhota N. V., Shurak L. Ia. (2024) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu pid chas viiny v Ukraini [Corporate social responsibility of business during the war in Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 87, pp. 161–165.

10. Serikova O. M. (2022) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny v Ukraini: natsionalnyi i hlobalnyi vymiry [Corporate social responsibility of business in the context of war in Ukraine: national and global dimensions]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 94–100.

11. Sobko O. (2024) Sotsialna vidpovidalnist biznesu ta rozvytok pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh viiny [Social responsibility of business and entrepreneurship development in Ukraine in the time of war]. *Yevropeyskyi naukovi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii*, no. 1(13), pp. 308–317.

12. Corporate Social Responsibility Statistics 2025 – 65 Key Figures. *Procurement Tactics*: website. Available at: <https://procurementtactics.com/corporate-social-responsibility-statistics/> (accessed: March 16, 2025).

13. Corporate sustainability and responsibility. *European Commission* : website. Available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en (accessed: March 15, 2025).

14. McGrath A. What is corporate social responsibility (CSR)? *IBM* : website. Available at: <https://www.ibm.com/think/topics/corporate-social-responsibility> (accessed: March 14, 2025).

15. Raise4UA: Yak pratsiuie nova blahodiina donatna platforma dlia ZSU ta humanitarnykh proiektiv [Raise4UA: How the new charity donation platform for the Armed Forces and humanitarian projects works]. *Ievropeiska biznes-asotsiatsiia* : veb-sait. Available at: <https://eba.com.ua/raise4ua-yak-pratsyuue-nova-blagodijna-donatna-platforma-dlya-zsu-ta-gumanitarnyh-proyektiv/> (accessed: March 5, 2025).