

УДК: 338.532:330.162

DOI 10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-1

Олександр Бутирський  
здобувач третього (науково-освітнього)  
рівня вищої освіти  
Житомирського державного  
університету ім. Івана Франка  
<https://orcid.org/0009-0000-0783-0494>

## ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

*Стаття присвячена актуальним питанням у сфері соціальної відповідальності бізнесу як фактору забезпечення ділової активності та її розвитку в Україні у кризові часи, а також ролі держави у підтримці тих підприємств і організацій, які активно втілюють СББ. Окреслено основні прояви соціальної відповідальності. Для вирішення поставленої мети використано порівняльний метод на основі аналізу статистичної інформації для оцінки застосування європейської практики на український бізнес та стандартів, затверджених програмними документами Європейського Союзу.*

*Використання методів аналізу, синтезу, порівняння, екстраполяції, узагальнення допомогло досягти мету дослідження та дійти висновків щодо основних тенденцій та напрямків соціально-відповідальних практик в українському бізнес-середовищі. За результатами критичного аналізу та узагальнення існуючих підходів до сутності соціальної відповідальності визначено її змістові характеристики, складові елементи та рівні реалізації, спираючись на досвід зарубіжних країн.*

*У статті досліджено рівень соціальної відповідальності українських підприємств та визначено шляхи до підвищення їх ділової активності через формування позитивного іміджу компанії, підвищення репутації та встановлення міцних зв'язків з клієнтами та партнерами. Зазначено особливості розвитку соціальної відповідальності під час надзвичайного положення, зокрема під час війни. Розроблено рекомендації щодо імплементації європейської моделі соціальної відповідальності бізнесу.*

*Практична цінність отриманих результатів дослідження полягає в тому, що виявлено основні тенденції в розвитку соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу, які відповідають загальносвітовим в частині орієнтації на потреби громад. Також визначено, що під час війни бізнес не відійшов від практики реалізації СББ, не дивлячись на очевидні чинники для цього, а, навпаки, став більше орієнтованим на врахування потреб суспільства, держави, громади тощо.*

**Ключові слова:** соціальна відповідальність бізнесу, ділова активність, державна політика України, міжнародний досвід, кризові часи.

## STATE POLICY IN THE FIELD OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS DEVELOPMENT: FOREIGN EXPERIENCE FOR UKRAINE

*The article is devoted to current issues in the field of corporate social responsibility (CSR) as a factor in ensuring business activity and its development in Ukraine during times of crisis, as well as the role of the state in supporting enterprises and organizations that actively implement CSR principles. The main manifestations of social responsibility are outlined. To achieve the research*

*objective, a comparative method was applied, based on the analysis of statistical data to assess the implementation of European practices in Ukrainian businesses and the standards approved by key programmatic documents of the European Union. The use of analysis, synthesis, comparison, extrapolation, and generalization methods contributed to reaching the research goal and drawing conclusions about key trends and directions of socially responsible practices in the Ukrainian business environment.*

*As a result of critical analysis and synthesis of existing approaches to the essence of social responsibility, the article defines its substantive characteristics, core components, and levels of implementation, drawing on international experience. The level of social responsibility of Ukrainian enterprises is examined, and ways to enhance their business activity through the formation of a positive corporate image, improved reputation, and strong relationships with clients and partners are identified.*

*Special attention is given to the development of social responsibility during states of emergency, particularly during wartime. The article proposes recommendations for the implementation of the European model of corporate social responsibility.*

*The practical value of the research findings lies in the identification of key trends in the development of social responsibility in the domestic business sector, which align with global tendencies in their focus on community needs. It is also noted that despite obvious deterrents, businesses in Ukraine have not abandoned CSR practices during wartime; on the contrary, they have become more oriented toward addressing the needs of society, the state, and local communities.*

**Keywords:** *corporate social responsibility, business activity, state policy of Ukraine, international experience, times of crisis.*

**Вступ.** У процесі реформування економічної системи України та її переходу до ринкових відносин, особливо в умовах сучасних викликів, спричинених війною, країна неминуче стикається з комплексом соціальних труднощів. Серед них – зростання рівня безробіття, поширення бідності, погіршення ментального здоров'я громадян, занепад соціальної сфери та поглиблення екологічних проблем. Водночас слід визнати, що держава не здатна самотійно усунути всі ці дисбаланси. У таких умовах вагоме значення набуває відповідальне ставлення бізнес-структур до своєї продукції та послуг, до співробітників, партнерів, споживачів і суспільства загалом. Це стає важливим інструментом зниження соціальної напруги. Підприємницька діяльність, що базується на відкритій взаємодії, партнерстві та суспільному діалозі, формує підґрунтя для виникнення концепції корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ). Проте належний розвиток КСВ можливий лише за умови, що держава проводитиме політику сприяння

соціально відповідальному бізнесу, стимулюватиме і популяризуватиме кращі його практики, подібно до досвіду провідних країн світу.

Концепція КСВ виходить із того, що суперечності між приватними інтересами підприємницьких структур, зорієнтованими на прибуток, та суспільними запитами на стабільність і прогрес мають вирішуватися в інтересах суспільства, частиною якого є бізнес. Тому вивчення передумов і особливостей включення бізнесу в суспільні процеси в умовах недосконалої нормативно-правової бази, яка регулює КСВ, є важливою науковою проблемою. Водночас в українській академічній традиції проблематика соціальної відповідальності бізнесу лише починає розвиватися, що підкреслює як її теоретичну, так і практичну значущість. Слід зауважити, що більшість існуючих досліджень зосереджені на питаннях впровадження КСВ у діяльність окремих компаній. Такий підхід не дає змоги повною мірою висвітлити всі аспекти функціонування цього явища. Тому є нагальна потреба поглиблення наукового і суспільного дискурсу навколо КСВ, уточнення її соціального значення та визначення пріоритетів державної політики щодо її підтримки.

Серед науковців, котрі першими звернули увагу на проблему балансу інтересів суспільства, узгодження приватного і суспільного інтересів, були М. Вебер, Т. Веблен, В. Зомбарт, О. Конт, В. Парето, Т. Парсонс та ін.

Теоретичний базис концепцій відповідальності бізнесу представлений у працях соціологів та економістів: Ф. Берлі, Ю. Благова, Х. Боуена, Ю. Веселова, Д. Вуд, П. Гейне, К. Девіса, П. Друкера, Л. Ерхарда, Дж. МакГуіра, Г. Мінза, Ф. Найта, А. Ріха, С. Сеті, М. Фрідмана та ін. Ці вчені вказували на те, що підприємництво завжди було невід'ємною частиною соціуму, тому на нього покладаються додаткові зобов'язання, що відповідають інтересам суспільства, враховувати його соціальні потреби, а господарська діяльність має суто «службовий» характер.

В українській соціології основи дослідження соціальної відповідальності бізнесу були започатковані в роботах В. Бакірова, В. Ворони, В. Жукова, В. Королька, В. Пилипенка, Ю. Саєнка, В. Степаненка, Є. Суїменка, Л. Хижняк та ін. Різні аспекти СВБ детально проаналізовані в працях А. Андрющенко, О. Безрукової, А. Бержаніра, Н. Варги, Г. Ільїної, О. Мазурика, Ю. Пачковського, І. Рябець, Є. Сірого, І. Шелест та ін.

Але увага дослідників в основному зосереджена на проблематиці природи соціальної відповідальності бізнесу, його соціального аудиту, інституційних та соціокультурних умовах розвитку даного явища. Проте поза увагою науковців залишаються питання специфіки формування, трансформації та подальшого розвитку соціальної відповідальності бізнесу, зокрема в сучасному українському суспільстві. Наукова проблема полягає у наявності суперечностей між браком ґрунтовних теоретичних конструктів та емпіричного інструментарію вивчення соціальної відповідальності бізнесу як суспільного феномену, а головне – державної політики щодо розвитку СВБ.

Тому мета цієї статті – на основі загальних закономірностей взаємодії бізнесу і публічного управління розробити нові принципи організації співвідносин між державою і бізнесом з метою вилучення корупційної складової, що дасть змогу максимального використання можливостей бізнесу в післявоєнній розбудові країни. Означення ролі соціальної відповідальності у трикутнику взаємодії «корпорація-суспільство-держава», її впливу на підвищення соціальної орієнтації економічних агентів та окреслення місця цього феномену в системі публічного управління є не менш значущим завданням. Водночас необхідно запропонувати практичні заходи щодо формування ефективної державної політики у цій сфері та розбудови системи інформаційно-аналітичного супроводу для імплементації та моніторингу концепції соціальної відповідальності бізнесу. Паралельно важливо, спираючись на аналіз досвіду високорозвинених країн, виробити цілісний концептуальний підхід до стимулювання розвитку КСВ. Слід також

узагальнити напрацювання провідних українських і світових корпорацій у сфері соціально відповідального підприємництва, провести детальне вивчення міжнародних стандартів корпоративної відповідальності та запропонувати шляхи удосконалення механізмів їх впровадження. Окрему увагу варто приділити переосмисленню наукових напрацювань, переглянувши їх крізь призму сучасних викликів, зумовлених війною та повоєнною відбудовою.

**1. Сутність концепції соціально відповідального бізнесу як суспільного феномену.** Сучасне розуміння концепції соціальної відповідальності бізнесу (СРБ) сформувалося лише в другій половині ХХ століття, ставши своєрідним індикатором розвитку та цивілізаційної зрілості підприємницької діяльності в економічно розвинених державах. Попри тривалу історію існування ідей соціальної відповідальності, єдності в трактуванні цього поняття досі немає.

У науковій літературі виділяють кілька основних підходів до розуміння СРБ:

- **Теорія корпоративного егоїзму.** Ця позиція розглядає бізнес передусім як механізм генерації прибутку, а вся соціальна активність підприємств трактується як інструмент досягнення економічних цілей. Відповідно до ідей Нобелівського лауреата Мілтона Фрідмана, викладених у праці «Капіталізм і свобода» (1971), бізнес повинен зосередитися винятково на максимізації доходів акціонерів, дотримуючись при цьому правил чесної конкуренції та законодавчих норм. Фрідман категорично відкидав участь корпорацій у розв'язанні суспільних проблем, вважаючи, що це справа державних органів та громадянського суспільства. Аналогічну точку зору поділяв і професор Гарвардської школи бізнесу Т. Левітт, який наголошував, що основною місією бізнесу є отримання економічної вигоди, а будь-які соціальні ініціативи вважав загрозою для збереження основ капіталістичної системи. Безсумнівно, економічна діяльність підприємств орієнтована на

прибуток, однак у сучасних умовах, зокрема в контексті європейської інтеграції, таке вузьке розуміння СРБ є надто обмеженим і не відображає європейських цінностей у сфері корпоративної відповідальності.

- **Концепція корпоративного альтруїзму.** Цей підхід є антитезою ідеям Фрідмана і передбачає, що бізнес має брати активну участь у розв'язанні соціальних проблем, сприяючи поліпшенню якості життя населення та захисту довкілля. Відповідно до цієї теорії, корпорації, володіючи значними ресурсами і впливом, мають моральний обов'язок застосовувати їх для вирішення актуальних суспільних питань. У вузькому сенсі йдеться про благодійність і соціальні інвестиції, у широкому ж – про відповідальність бізнесу за ті сфери, які держава не здатна ефективно охопити своїм регулюванням.

- **Теорія розумного егоїзму.** Найбільш збалансований, науково обґрунтований підхід. Він базується на тому, що компанії мають обмежувати короткострокову прибутковість заради стабільного довгострокового розвитку. Соціальні інвестиції розглядаються тут не як витрати, а як стратегічні вкладення, які сприяють створенню сприятливого середовища для діяльності бізнесу в майбутньому – як для персоналу, так і для територіальних громад.

Окрім вищезазначених підходів, у 1990-х роках набув поширення **інтегрований підхід**, що орієнтує соціальні програми підприємств на сфери, пов'язані з їхньою основною діяльністю. Цей підхід отримав назву «соціально значимих напрямів бізнесу» та дозволяє мінімізувати конфлікти між корпоративними та суспільними інтересами, водночас сприймаючи соціальні ініціативи не як безповоротні витрати, а як інвестиції у власну стабільність.

Європейські керівники дедалі глибше усвідомлюють, що виживання бізнесу неможливе без тісного зв'язку з добробутом суспільства. Відомий японський підприємець Кономі Іномарі наголошував: «Розпочинаючи бізнес, необхідно задуматися: чи роблю я це лише для власної вигоди, чи на користь

суспільства?» Отримання прибутку перестало бути ганебним явищем, але заробіток за рахунок партнерів чи споживачів не може вважатися морально виправданим.

- **Підхід зацікавлених сторін (stakeholders).** Ця концепція базується на розумінні того, що кожне підприємство взаємодіє з різними групами – працівниками, споживачами, постачальниками, інвесторами та громадами – і має брати до уваги їхні інтереси, балансуючи свої дії відповідно до очікувань усіх учасників процесу.

Незважаючи на різноманітність трактувань, незмінним залишається головний принцип: соціальна відповідальність передбачає орієнтацію бізнесу на добробут співробітників, держави, громади, навколишнього середовища та кінцевого споживача.

**2. Легітимація міжнародного досвіду СББ в сучасних українських реаліях.** У процесі тривалого еволюційного розвитку західних держав була сформована відносно цілісна та водночас складна система регулювання взаємодії між приватними компаніями, державними інституціями та суспільством у сфері соціально-економічного розвитку як національних економік, так і окремих регіонів.

На сучасному етапі в більшості країн світу залучення бізнесу до розв'язання соціальних питань суворо врегульовано через норми комерційного, трудового, податкового та екологічного права або реалізується добровільно на основі соціально-етичних стандартів, спеціальних пільг і стимулів, запроваджених законодавчими актами.

Соціальна відповідальність бізнесу нині розглядається як інноваційна стратегія, що передбачає не лише етичну поведінку компаній, а й активну участь у стимулюванні економічного поступу та підвищенні рівня добробуту громадян, водночас відповідаючи на актуальні соціальні виклики.

В українському контексті тривалий час панувала модель суспільної поведінки, яку можна охарактеризувати принципом «виживає той, хто дбає

лише про себе». У таких умовах кожен індивід або суб'єкт економічної діяльності був змушений покладатися насамперед на власні сили, розуміючи, що зовнішня підтримка або допомога малоімовірні. Як бізнес, так і населення переслідували переважно власні інтереси, що визначали їхні основні життєві й економічні орієнтири. Навіть державні установи, які за своїм призначенням повинні були б забезпечувати комфортні умови для розвитку суспільства й економіки, часто не справлялися зі своїми завданнями належним чином.

Сучасні глобальні економічні шоки, які випробовують стійкість національних економік усього світу, водночас перевіряють реальну ефективність та сталість корпоративних зобов'язань у сфері соціальної відповідальності. В умовах зростання світових ризиків соціальна відповідальність бізнесу стрімко переходить із розряду добровільних ініціатив у розряд обов'язкових елементів стратегічного корпоративного управління, а провідні компанії розглядають КСВ як засіб забезпечення довготривалої конкурентоспроможності.

Фінансово-економічна криза, що посилилася через пандемію COVID-19 та загострилася після збройної агресії Росії проти України, завдала серйозного удару по ще нестійких практиках соціальної відповідальності бізнесу. Були скорочені обсяги соціальних вкладень, призупинено низку проєктів, зокрема благодійних ініціатив на підтримку дитячих закладів чи програм розвитку місцевих громад.

У сучасних реаліях соціальна відповідальність бізнесу залишається однією з небагатьох платформ, де відбувається перетин інтересів державних інституцій, підприємницьких структур і громадськості, відкриваючи можливості для реалізації проєктів, що приносять взаємну вигоду. Саме тому нагальною потребою є її подальший розвиток і укріплення. Водночас виникає питання: чи здатні українські органи влади, враховуючи слабкість інститутів громадянського суспільства, ефективно підтримати цей процес як ключові

стейхолдери? Наскільки серйозно сьогодні урядові структури ставляться до проблематики корпоративної соціальної відповідальності? Якою повинна бути політика держави, аби забезпечити підтримку бізнесу у впровадженні соціально орієнтованих практик, стимулюючи їх зміцнення та розширення?

Щоб обґрунтувати напрями модернізації державної економічної політики у сфері стимулювання соціально відповідального підприємництва, необхідно окреслити ті переваги, які держава може отримати від впровадження компаніями принципів КСВ.

Зокрема, одним із ключових позитивних ефектів є зменшення негативних зовнішніх ефектів – явища, що традиційно розглядається як прояв ринкових провалів. У такому контексті соціально відповідальна поведінка бізнесу може розглядатися як форма саморегулювання, що дозволяє залагоджувати конфлікти інтересів між приватним сектором і суспільством. Водночас держава має відігравати активну роль, встановлюючи чіткі правила і рамки, в яких соціально орієнтовані дії компаній стають для них вигідними й доцільними.

**3.Особливості формування соціально відповідального бізнесу в українському контексті.** Враховуючи наведене, слід зазначити, що питання соціальної відповідальності бізнесу набуває дедалі більшої ваги в ділових колах. Це пов'язано з усвідомленням змін у ринковому середовищі, прагненням інтегруватися у світову економічну спільноту та запровадити соціально відповідальні практики в реальну бізнес-діяльність. Активне поширення принципів корпоративної соціальної відповідальності обумовлюється необхідністю забезпечення довготривалого розвитку компаній і відповідності сучасним вимогам глобалізованої економіки. Трансформаційні процеси спричинили те, що сьогодні бізнес сприймає соціальну відповідальність як невід'ємну складову сталого розвитку й одну з основних складових ефективного менеджменту.

У суспільній свідомості соціальна відповідальність асоціюється з очікуваннями громадськості щодо власників та управлінців підприємств і водночас із усвідомленням останніми своїх обов'язків перед суспільством, трудовими колективами та окремими громадянами за результати своєї діяльності та її соціальні наслідки. Громадське сприйняття відіграє критично важливу роль: громадяни, інвестуючи в ідею суспільної відповідальності, починають очікувати від держави аналогічного ставлення — виконання свого обов'язку перед суспільством та громадянами. Соціальна відповідальність у цьому контексті сприймається як невід'ємна суспільна потреба. При цьому важливо наголосити на корпоративізмі як здатності бізнес-структур співвідносити соціальні вимоги не тільки із собою, але й із кожним індивідом у суспільстві. Варто зазначити, що звичайні громадяни часто спрямовують частину своїх доходів на благодійність, що є свідченням укорінення відповідальності в суспільній свідомості.

У наукових концепціях соціальної відповідальності бізнесу її першопрохідці, попри різні підходи, розглядали цю категорію як похідну від моральної відповідальності, як систему принципів взаємодії між підприємствами та суспільством.

Терміни «відповідальність» і «соціальна відповідальність» стосовно підприємницької діяльності часто не поділяються, адже природа бізнесу за своєю суттю є соціальною. Сам факт, що бізнес виникає і функціонує в соціальному середовищі та залежить від нього, не викликає сумнівів. Усвідомлення глибокої інтеграції бізнес-структур у суспільство передбачає прийняття більш широких зобов'язань перед громадськістю, ніж просто виконання економічних функцій. Сутність соціальної природи бізнесу полягає в тому, що як його працівники, так і споживачі є частиною соціуму, а також у тому, що всі зацікавлені сторони, що забезпечують економічну й фінансову стабільність компаній, також належать до соціальної структури суспільства. Відповідно, бізнес впливає на соціум не лише результатами своєї

господарської діяльності, а й через використання ресурсів і формування соціокультурного середовища.

Отже, державна політика має бути орієнтована на поглиблення взаємодії між бізнесом і суспільством. Безперечно, варто визнати: у сфері підприємництва значно складніше реалізовувати ті завдання, які не мають прямого економічного ефекту, але водночас є соціально важливими.

Актуальні політичні події, насамперед військова агресія Росії проти України, істотно вплинули на ще нестабільну українську практику корпоративної соціальної відповідальності. Це цілком закономірно, адже в різні історичні періоди сутність соціальної відповідальності компаній зазнає трансформацій. Сьогодні акценти зміщено: бізнес виявляє свою соціальну відповідальність передусім через підтримку обороноздатності країни, благодійні внески на допомогу армії та інвестиції у забезпечення життєздатності держави.

Соціальна відповідальність бізнесу безперечно є багатогранною категорією, яка охоплює добровільні зобов'язання підприємств, спрямовані на покращення не лише умов праці персоналу, а й загального рівня добробуту суспільства та збереження навколишнього середовища. У звичайних умовах господарської діяльності дотримання принципів соціальної відповідальності дозволяє компаніям зміцнювати ділову репутацію, створювати позитивний імідж, встановлювати гармонійні стосунки з державними структурами та громадянськістю, а також забезпечувати фінансову стійкість своєї діяльності. Однак війна докорінно змінила уявлення про суть соціальної відповідальності бізнесу, привнесла нові елементи у це поняття та трансформувала вже існуючі підходи.

У мирні часи корпоративна соціальна відповідальність здебільшого асоціювалася з реалізацією різноманітних ініціатив, серед яких можна виокремити:

- благодійні акції (підвищення обізнаності суспільства щодо актуальних соціальних проблем, фінансова підтримка проєктів, залучення волонтерів);
- благодійний маркетинг (відрахування частини доходів від продажів на благодійні цілі);
- соціальний маркетинг (сприяння кампаніям у сферах охорони здоров'я, безпеки, захисту навколишнього середовища);
- волонтерські програми (мотивування співробітників до участі у волонтерській діяльності для підтримки громадських ініціатив і місцевих громад);
- корпоративна філантропія (передання фінансової допомоги, товарів або послуг безпосередньо на благодійні проєкти);
- соціально-етичні стандарти ведення бізнесу (впровадження практик, що сприяють покращенню соціальної сфери та екологічного стану).

Проте воєнні події внесли кардинальні зміни у ставлення бізнесу до соціальної відповідальності, спричинивши глибоке переосмислення як суспільних настроїв, так і корпоративних стратегій. Це стало поштовхом до активнішого залучення підприємницьких структур у розв'язання нагальних національних та суспільних проблем, а також до поглиблення їхньої турботи про співробітників.

Попри складну політичну обстановку та важкий стан економіки, соціальна активність українських компаній залишається на рівні світових тенденцій корпоративної соціальної відповідальності, зосереджуючись на сучасних викликах. Зокрема, в умовах війни першочерговими завданнями стали забезпечення безпеки – фізичної, економічної та продовольчої. Відтак український бізнес переорієнтував свою соціальну діяльність, акцентувавши її на підтримці Збройних сил України, внутрішньо переміщених осіб та допомозі населенню загалом.

Варто наголосити, що навіть у надзвичайно складних умовах підприємницькі структури не лише не згорнули свою соціальну діяльність, а навпаки — поглибили співпрацю з місцевими громадами та державними органами. Така динаміка свідчить про наближення українського бізнесу до стандартів соціальної відповідальності, притаманних розвиненим країнам світу, і засвідчує його поступову інтеграцію у глобальні економічні процеси, незважаючи на існуючі труднощі.

Яскравим свідченням рівня підтримки, яку бізнес надає країні під час війни, є цифра 58,5 млрд гривень. Саме таку суму великі українські компанії виділили на допомогу Збройним силам України та гуманітарні ініціативи за три роки повномасштабної агресії Росії. Важливо підкреслити: ця допомога — не лише прояв щирого патріотизму, а й результат стратегічного розрахунку, спрямованого на збереження власної життєздатності.

Наводимо короткий список найбільших меценатів серед вітчизняних приватних структур: група СКМ надала 8 млрд грн, Фонд Порошенка разом із Roshen та іншими активами — 5,77 млрд грн, компанія Nova (Нова Пошта) — 2,9 млрд грн, Shell — 2,9 млрд грн, Kernel — 2,3 млрд грн, Smart-Holding — 2,19 млрд грн [7, с. 1-5].

Проте ці 58,5 млрд грн — лише невелика частина всіх зусиль, адже наведений Індекс найбільших донорів України, складений порталом biz.lv.ua, включає дані лише про 57 компаній. Без сумніву, повний список доброчинців значно ширший.

Воєнний стан, бойові дії та тимчасова окупація частини територій істотно змінили розуміння суті корпоративної соціальної відповідальності, змістивши її акценти на підтримку обороноздатності держави: це фінансові внески, надання транспорту, пріоритетне забезпечення необхідною продукцією тощо. Як зауважує О. Коваль, для багатьох підприємств саме соціальна відповідальність стала дієвим механізмом подолання кризових ситуацій, породжених війною. Значна частина бізнесу не тільки зберегла

робочі процеси, піклуючись про працівників, але й активно допомагала військовим, територіальній обороні, внутрішньо переміщеним особам та місцевим громадам [3, с. 1]. Отже, можна констатувати певну консолідацію бізнес-спільноти навколо спільної мети – перемоги. І варто ще раз наголосити: бізнес діяв не лише за покликом серця, а й керуючись прагненням забезпечити власне виживання.

Попри це, соціально відповідальний бізнес вимагає підтримки з боку держави: необхідно створювати умови для стимулювання його діяльності та визначати пріоритети співпраці у сфері реалізації соціальної політики.

Варто також пам'ятати, що система вищої освіти відіграє ключову роль у розвитку інноваційної економіки, адже саме через освіту формується фундамент кадрового потенціалу. Створення інноваційного середовища передбачає трансформацію системи професійної підготовки, що має бути орієнтована на підвищення якості освітніх послуг, розвиток різних форм перепідготовки кадрів, удосконалення практичних і дослідницьких компетенцій випускників, здатних генерувати інноваційні продукти. В Україні наразі лише закладено підґрунтя для формування такого середовища.

Особливо актуальним є завдання налагодження тісної інтеграції освіти, науки та бізнесу, оскільки саме завдяки співпраці забезпечується ефективний обмін знаннями, технологіями та інноваційними ідеями, що можуть бути втілені у практичні розробки. Соціальна відповідальність бізнесу має потенціал стати важливим чинником у розбудові такої взаємодії.

24 січня 2020 року розпорядженням Кабінету Міністрів України № 66-р була затверджена Концепція державної політики щодо підтримки розвитку соціально відповідального бізнесу на період до 2030 року. Для реалізації цієї Концепції був також розроблений відповідний План дій (далі – План), що визначає п'ять основних напрямів:

- популяризація засад і стандартів корпоративної соціальної відповідальності через проведення широкомасштабних інформаційних та освітніх кампаній;
- підготовка рекомендацій для суб'єктів господарювання стосовно впровадження соціально відповідальних підходів у бізнес-практику;
- стимулювання компаній до відкритості, прозорості у розкритті інформації, а також підвищення обізнаності працівників з питань соціальної відповідальності;
- інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств різних галузей;
- регулярний моніторинг та оцінка стану розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні, із широким розповсюдженням отриманих результатів.

Однак війна внесла корективи в усі сфери суспільного життя, і постала нагальна потреба перегляду та актуалізації положень Концепції, яка створювалася без врахування викликів, що виникли внаслідок повномасштабної агресії та бойових дій. Якщо раніше основний акцент бізнесу робився на вирішенні окремих соціальних питань, то тепер пріоритетами стали благодійність, волонтерська допомога та залучення ресурсів через фандрейзингові ініціативи [7, с. 405-416].

Сучасні складні соціально-економічні процеси чітко продемонстрували недосконалість існуючої в Україні системи взаємодії бізнесу, влади та громадськості. На даний момент кожен із цих секторів намагається вирішувати соціальні проблеми автономно, що у перспективі не здатне забезпечити основи для сталого розвитку. Вивчення практик і досвіду провідних країн світу дає можливість знайти рішення багатьох проблемних питань у сфері взаємодії бізнесу, суспільства та державних структур.

**4. Міжнародний досвід становлення СВБ.** Слід підкреслити, що соціальна відповідальність бізнесу (СРБ) має особливо розвинену та

багатовимірну природу в країнах Європейського Союзу. Саме завдяки високому рівню інституційного оформлення європейський досвід СРБ викликає значний інтерес серед дослідників. Однак сучасні обставини вимагають не стільки зосередження на конкретних технологіях соціальної відповідальності, скільки аналізу європейських моделей підтримки та стимулювання СРБ на системному рівні. У цьому процесі важлива роль належить державним інституціям.

У державах ЄС підтримка соціальної відповідальності сприймається як інструмент сприяння розвитку бізнесу, а формування сприятливих умов для цього вважається пріоритетним завданням як органів влади, так і представників громадянського суспільства. При цьому особливо підкреслюється, що СРБ не є заміною для основних напрямів державної політики, однак здатна істотно сприяти досягненню багатьох її цілей: зменшенню бідності, підтримці працевлаштування людей з інвалідністю, розвитку професійної освіти, покращенню медичних послуг, зниженню рівня забруднення навколишнього середовища, ефективнішому використанню ресурсів і стимулюванню інновацій у відповідь на соціальні та екологічні виклики.

Активна залученість держави до процесу розвитку СРБ в країнах ЄС значною мірою зумовлена особливостями європейської політичної культури, що базується на високому рівні соціальної відповідальності та політичної активності громадян. Європейська традиція не лише формує простір можливостей, але й мотивує суспільство реагувати на виклики сталого розвитку, включно з прозорістю корпоративної діяльності, захистом прав людини, енергоефективністю, збереженням біорізноманіття тощо. Це сприяє активній роботі численних груп інтересів, які пропагують принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу, впливаючи одночасно і на громадську думку, і на державну політику через механізми лобіювання.

У підсумку відбувається органічне вплетення ідей СРБ у систему публічного управління, що водночас змінює характер політичної конкуренції в Європі. Зусилля державних органів і управлінських структур ЄС спрямовані на створення умов, за яких бізнес стає активним учасником процесів сталого розвитку. Це досягається через два основні канали: вдосконалення нормативно-правової бази, включно з поступовою формалізацією принципів бізнес-етики, та впровадження численних позаурядових ініціатив, метою яких є стимулювання бізнесу до впровадження і розширення практик соціальної відповідальності.

У західноєвропейських країнах, зокрема в Німеччині, соціальна відповідальність бізнесу давно стала невід'ємною складовою корпоративної культури. У Німеччині корпоративна соціальна відповідальність (CSR – Corporate Social Responsibility) є динамічною сферою, де компанії беруть до уваги свої екологічні, соціальні та економічні наслідки й прагнуть вести діяльність відповідально. Більшість німецьких підприємств активно впроваджують принципи КСВ, акцентуючи увагу на стратегіях сталого розвитку, дотриманні етичних стандартів у міжнародних ланцюгах постачання та підтримці локальних громад.

Ключові напрями реалізації КСВ у Німеччині включають:

- **сталий розвиток:** екологічні питання та збереження довкілля перебувають у фокусі уваги, що спонукає компанії впроваджувати зелені технології, знижувати обсяги викидів і раціонально використовувати ресурси;
- **етичність у ланцюгах постачання:** відповідно до нового Закону про ланцюги постачання (Supply Chain Act), компанії зобов'язані контролювати дотримання прав людини та екологічних норм на всіх етапах постачання;
- **співпраця з місцевими громадами:** бізнес бере активну участь у розвитку регіональних спільнот, фінансує освітні ініціативи, благодійні проєкти та соціальні програми;

- **законодавчі вимоги до звітності:** Закон про впровадження Директиви КСВ (CSR-RUG) зобов'язує великі підприємства публічно звітувати про нефінансові показники, що сприяє підвищенню прозорості їхньої діяльності;
- **розширені стандарти звітності (CSRD):** Німеччина, як член ЄС, бере участь у запровадженні загальноєвропейських стандартів звітності щодо сталого розвитку, які охоплюють дедалі більше компаній;
- **роль держави:** Федеральне міністерство економіки та захисту клімату (BMWK) активно просуває ідеї КСВ, розробляючи рекомендації та стандарти для бізнесу;
- **позитивний вплив КСВ на компанії:** підвищення лояльності співробітників завдяки відчуттю причетності до важливих соціальних процесів, зміцнення довіри з боку споживачів та покращення іміджу компаній на внутрішньому та міжнародному ринках.

Численні німецькі підприємства реалізують масштабні програми з корпоративної відповідальності: впроваджують екологічно безпечні виробничі процеси, інвестують у розвиток освіти й підтримку благодійних проєктів, активно працюють із місцевими громадами, розвивають корпоративне волонтерство.

Крім того, державна політика Німеччини активно підтримує соціально відповідальний бізнес, пропонуючи широкий спектр заходів – від фінансування проєктів до організації навчальних програм, надання консультацій та податкових стимулів. Варто підкреслити, що КСВ у Німеччині розглядається передусім як інструмент підвищення якості життя та розв'язання соціальних проблем, а не лише як додатковий спосіб отримання прибутку.

### **Практики та механізми підтримки:**

#### **Фінансова допомога:**

- Грантові програми та субсидії: надаються для ініціатив, що сприяють соціальній інтеграції, розвитку освіти, охороні довкілля тощо.
- Пільгове кредитування: доступні спеціалізовані кредитні продукти для компаній, що впроваджують КСВ, із зниженими процентними ставками та сприятливими умовами погашення.
- Гарантії за кредитами: надання гарантій для бізнесу з соціально відповідальним підходом, що спрощує доступ до фінансування.

#### **Консалтинг та навчальні програми:**

- Безоплатні консультації з питань управління, фінансів, маркетингу та інших напрямів для компаній, що практикують КСВ.
- Програми професійного розвитку для працівників, спрямовані на підвищення їхніх кваліфікацій та розвиток підприємницьких навичок.

#### **Пільгові умови та преференції:**

- Зниження орендних ставок для організацій, які надають соціальні послуги.
- Знижки на лізинг екологічного транспорту та обладнання для бізнесів, що прагнуть зменшити свій вплив на довкілля.

#### **Соціальні ініціативи:**

- Програми підтримки соціальної інтеграції для людей з інвалідністю, безробітних, мігрантів та інших соціально вразливих категорій населення.
- Проєкти екологічного спрямування: надання підтримки організаціям, які займаються переробкою відходів, розвитком відновлюваної енергетики та іншими екологічними рішеннями.

#### **Інфраструктурні програми:**

- Ініціативи з розвитку сільської інфраструктури для сприяння малому бізнесу у віддалених районах.
- Стимулювання цифрової трансформації через підтримку підприємств, що працюють у сфері інформаційних технологій.

У Німеччині корпоративна соціальна відповідальність стала невід'ємною частиною бізнес-стратегій і є важливим елементом формування позитивної репутації компаній, а також інструментом побудови довготривалих стосунків з усіма зацікавленими сторонами.

На відміну від цього, в Україні корпоративна соціальна відповідальність досі є переважно прерогативою великих компаній, транснаціональних корпорацій, дочірніх структур іноземних бізнесів і тих суб'єктів, що орієнтуються на міжнародні ринки, де принципи КСВ є нормою.

Соціальна відповідальність є підґрунтям конструктивного діалогу між основними секторами суспільства: державою, бізнесом і громадянськістю. Однак варто пам'ятати, що подолання актуальних проблем, особливо в умовах криз, вимагає участі всіх зацікавлених сторін – неприбуткових організацій, державних інституцій, громадських об'єднань, представників бізнесу, потенційних інвесторів, акціонерів і політиків.

Ці виклики охоплюють широкий спектр питань: від охорони здоров'я та громадської безпеки до розвитку освіти, підтримки місцевих громад, захисту тварин і збереження навколишнього середовища. І саме спільними зусиллями різних секторів можна досягти сталих позитивних змін.

**5. Шляхи формування державної політики України щодо подальшого розвитку соціально відповідального бізнесу в сучасних реаліях.** На сьогодні процес розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні стикається з низкою перешкод, подолання яких могло б суттєво прискорити її впровадження. Серед основних проблем варто виокремити: відсутність системної державної підтримки компаній, які впроваджують соціальні ініціативи; недосконалість нормативно-правового забезпечення; слабкий розвиток інституційної інфраструктури, що має забезпечувати поширення КСВ; відсутність чітких стандартів обліку та моніторингу корпоративних програм; недостатнє розуміння потенційних

переваг реалізації КСВ серед керівників компаній, працівників і суспільства в цілому.

В Україні й досі немає усталених державних стратегій або корпоративних політик, що регулювали б механізми запровадження КСВ. Крім того, переважно не визначено конкретні напрямки соціальної діяльності бізнесу, які могли б забезпечити найвищу соціальну віддачу [5, с. 8].

Проблеми, що стоять перед державою, потребують стратегічного підходу, адже очікування щодо соціальної та економічної відповідальності бізнесу як всередині країни, так і ззовні, лише зростають. Очевидно, що без активної підтримки з боку підприємницьких структур і громадянського суспільства держава самостійно не зможе впоратися з цими викликами. Кожен учасник суспільного процесу – чи то власник бізнесу, чи державний службовець, чи пересічний громадянин – має включити суспільні інтереси до сфери своєї відповідальності.

Це відкриває можливість переходу до моделі, заснованої на принципі «один за всіх і всі за одного», коли кожен учасник – населення, бізнес, держава – усвідомлює свої соціальні обов'язки та діє відповідно до них. Природно, що така трансформація потребує чітких і послідовних дій з боку суспільства через механізми публічного управління. Необхідно створити умови, за яких компанії, що обирають шлях КСВ, зможуть реально відчувати переваги: зміцнення корпоративного іміджу, зростання інтересу з боку інвесторів, покращення взаємодії з громадськістю та органами влади, підвищення рівня мотивації та продуктивності персоналу.

В рамках КСВ компанії отримують можливість спрямовувати допомогу на підтримку конкретних галузей, зокрема освіти та науки, шляхом укладання договорів про спонсорську підтримку. Важливим кроком є також створення незалежних благодійних фондів, які працюють за «принципом витягнутої руки» – коли розподіл фінансових ресурсів і кінцевих одержувачів допомоги відокремлений від засновників фонду.

Варто підкреслити думку А. Зарецького і Т. Іванової, які зазначають, що «соціальна відповідальність і соціальна безпека нерозривно пов'язані. КСВ виступає гарантом суспільної стабільності, засобом забезпечення особистої та колективної безпеки, чинником зміцнення суспільної єдності та державності» [3, с. 2–3].

**Висновки.** В умовах сучасної України реалізація добровільних ініціатив у сферах освіти та культури стикається з чималими труднощами. Однією з основних проблем є відсутність комплексної системи стимулювання подібних проєктів. Саме державна політика має відігравати ключову роль у вирішенні цього питання.

Доцільно запропонувати низку напрямів для вдосконалення державної політики у сфері соціальної відповідальності бізнесу, адаптованих до реалій української економіки. Серед них:

- інформування громадськості про значення КСВ для суспільного розвитку та поширення успішних прикладів відповідальної бізнес-практики;
- підтримка та стимулювання добровільних ініціатив компаній у сфері КСВ;
- залучення стейкхолдерів до обговорення та реалізації заходів корпоративної відповідальності;
- сприяння підвищенню прозорості діяльності підприємств;
- запровадження систем моніторингу, оцінювання та звітності щодо соціальної відповідальності бізнесу;
- застосування економічних стимулів для активізації соціально відповідальної діяльності;
- розроблення чіткого та ефективного законодавчого регулювання у сфері КСВ.

На сьогоднішній день заходи, які держава вживає для підтримки розвитку КСВ в Україні, залишаються розрізненими і не утворюють цілісної системи.

З огляду на вищезазначене, можна сформулювати низку висновків і рекомендацій, що мають особливу актуальність для подальшого розвитку сфери корпоративної соціальної відповідальності:

- вдосконалення нормативно-правової бази;
- створення комплексу економічних інструментів підтримки та заохочення;
- підвищення ефективності державного та громадського контролю за реалізацією соціальних програм бізнесу;
- покращення інвестиційного середовища в країні;
- розбудова конструктивних відносин між державними структурами та бізнесом у питаннях КСВ;
- активізація просвітницької діяльності серед населення з метою формування суспільного усвідомлення важливості корпоративної соціальної відповідальності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні матеріали Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org> (дата звернення: 14.03.2025).
2. Безвух С. В. Соціальна відповідальність бізнесу в конфліктні часи. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 123–129.
3. Зарецький А. Д., Іванова Т. Є. Корпоративна соціальна відповідальність: світова та вітчизняна практика. 2012. 231 с.
4. Коваль О. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. Національний інститут стратегічних досліджень, 14.05.2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2025).
5. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року:

- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/>
6. Пісоцький А. А. Еволюція підходів до корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та управління*. 2013. № 9. С. 48.
7. Решетило В. П., Островський І. А. Теорія і методологія сучасної економічної науки. 2019. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/195387676.pdf>
8. Як український бізнес донатить на перемогу і інвестує у виживання країни / НВ Бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz.nv.ua/>... (дата звернення: 02.03.2025).
9. Webb P. The Origins of the “Stakeholder” concept. *TAM UK*. 2013. 20 September. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://tamplc.wordpress.com/>
10. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4, № 4. P. 497–505.
11. Фрідман М., Фрідман Р. Капіталізм і свобода / пер. з англ. Н. Рогачевська. К.: Наш Формат, 2017. 216 с.
12. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні 2005–2010: стан та перспективи розвитку. Аналітичний звіт. К.: Центр Розвитку КСВ, 2010. 56 с.

## REFERENCES

- 1.Center for CSR Development. (2025). Analytical materials. Retrieved from <http://csr-ukraine.org>
2. Bezvukh, S. V. (2016). Corporate social responsibility in times of conflict. *Economy and Society*, (3), 123–129.
3. Zaretskyi, A. D., & Ivanova, T. Ye. (2012). Corporate social responsibility: global and domestic practice.

4. Koval, O. (2024, May 14). Corporate social responsibility during war and post-war recovery. National Institute for Strategic Studies. Retrieved March 20, 2025, from <https://niss.gov.ua>
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020, January 24). On approval of the Concept for promoting the development of socially responsible business in Ukraine until 2030. Order No. 66-p. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Piszoskyi, A. A. (2013). Evolution of approaches to CSR. Economics and Management, (9), 48.
7. Reshetylo, V. P., & Ostrovskyi, I. A. (2019). Theory and methodology of modern economic science [Electronic resource]. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/195387676.pdf>
8. NV Business. (2025). How Ukrainian business donates to victory and invests in the country's survival. Retrieved March 2, 2025, from <https://biz.nv.ua>
9. Webb, P. (2013, September 20). The Origins of the "Stakeholder" Concept. TAM UK. Retrieved from <https://tamplc.wordpress.com>
10. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, 4(4), 497–505.
11. Friedman, M., & Friedman, R. (2017). Capitalism and Freedom (N. Rohachevska, Trans.). Kyiv: Nash Format.
12. CSR Development Center. (2010). Corporate Social Responsibility in Ukraine 2005–2010: Status and Development Prospects.

*Стаття надійшла до редакції 26.03.2025*