

УДК 005.35:658.014.1
JEL classification: A13; M21
DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/1>

Оксана ГЕРАСИМЕНКО, канд. екон. наук, доц.
ORCID ID: 0000-0002-1122-1189
e-mail: herasymenkomiid@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ: ДОМІНАНТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Вступ. У системі координат соціоекономічної реальності третього десятиліття XXI ст. менеджмент організацій (підприємств, фірм, компаній) спрямовує зусилля на пошук нових або модернізованих управлінських інструментів, які примножують економічні зиски, забезпечують соціальні ефекти, підтримують ініціативи екологічного характеру, сприяючи утвердженню принципів сталого розвитку. Одним із таких інструментів є соціальна відповідальність, актуальність якої суттєво посилюється в умовах воєнного стану в Україні.

Методи. Методологічним підґрунтям дослідження є системний і міждисциплінарний підходи, теоретичним базисом – фундаментальні положення сучасної економічної науки та теорії менеджменту. У науковому дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи: історичний, логічний, теоретичного узагальнення, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, декомпозиції, графічний.

Результати. Стаття містить науково-прикладну аргументацію соціальної відповідальності організацій у координатах соціоекономічної реальності сьогодення як симбіозу традиційних підходів та нового управлінського інструментарію в умовах повномасштабної російської воєнної агресії в Україні. Квінтесенція статті – обґрунтування ідеології соціальної відповідальності в контексті реалізації цілей сталого розвитку організацій з акцентом на багатогранний безпековий компонент у реаліях воєнного стану в Україні. Зазначено, що соціальна відповідальність у системі менеджменту за умов посилення викликів, ризиків і загроз, спричинених дією різновекторних детермінант третього десятиліття XXI ст., може стати потужним інструментом посилення іміджу, репутації, бренду та конкурентоспроможності організацій на різних рівнях у сприйнятті різними стейкхолдерами.

Висновки. Для подолання нових викликів та вирішення новочасних проблем, які постають перед організаціями в умовах воєнного стану в Україні, дієвим управлінським інструментарієм має стати комплекс соціальних заходів, програм та проєктів, спрямованих на забезпечення безперервності функціонування бізнесу та сплати податків; на підтримку ЗСУ, мобілізованих працівників і ветеранів війни; на запровадження безпекового формату життєдіяльності в соціумі та гарантування працівникам з боку роботодавця соціальної захищеності, надання різносторонньої підтримки; на реалізацію вимушених часом воєнної доби потреб у безпечному робочому місці з використанням гібридних форматів організації трудової діяльності та прийнятних форм активізації соціально-трудової інклюзії.

Ключові слова: соціальна відповідальність, інструментарій менеджменту, виклики та ризики воєнного стану, стійкий розвиток, безпековий формат.

Вступ

Актуальність дослідження. Реалії українського сьогодення, у яких нашарувалась ринкова невизначеність та непередбачуваність, демографічна криза, неможливості та загрози Четвертої промислової революції, обмеження санітарно-епідеміологічного характеру, виклики та ризики воєнного стану в Україні, зумовлюють необхідність модифікації традиційного управлінського інструментарію до позиціонування вітчизняних та представлених в Україні міжнародних організацій, підприємств, фірм, компаній у системі координат "бізнес – суспільство".

У соціоекономічних реаліях сьогодення виробники продукції та надавачі послуг для досягнення поставлених цілей не можуть обмежуватись колом власних інтересів та вирішенням суто бізнесових завдань, зокрема оптимізацією обсягів виробництва продукції та надання послуг для задоволення ринкового попиту, максимізацією доходів, прибутку, рентабельності, що в підсумку сприяє зростанню ринкової вартості бізнесу, посиленню ринкових позицій, підвищенню рівня конкурентоспроможності, поліпшенню бренду. Загострення проблем соціально-економічного й екологічного характеру в умовах воєнного стану, введенного в Україні за повномасштабної російської агресії, актуалізує наукову проблематику та практичну площину соціальної відповідальності як інструменту стратегічного менеджменту й оперативних управлінських рішень, який спрямований на реалізацію соціальних програм і проєктів, архівальних для співробітників, територіальних громад, соціально вразливих прошарків населення, соціуму в цілому.

Незважаючи на масштабне та різновекторне наукове опрацювання різноманітних аспектів соціальної

відповідальності на різних рівнях і в рамках різних концепцій, сучасному науковому доробку бракує цілісної концептології для об'єктивного дослідження домінант соціальної відповідальності в умовах воєнного стану в Україні. У переважній більшості наукових публікацій розкрито різні точки зору на феномен соціальної відповідальності – від глибини теоретичного підґрунтя до змісту конкретного управлінського інструментарію, проте без аргументації переформатування соціальної відповідальності в системі менеджменту організацій в умовах нинішньої соціоекономічної реальності, в якій до викликів, зумовлених демографічною кризою, ризиками Четвертої промислової революції, загрозами коронавірусної пандемії, додалась небезпека воєнного стану, спричиненого повномасштабною російською воєнною агресією.

Маємо констатувати, що українськими й іноземними науковцями зроблено суттєвий внесок у дослідження проблематики соціальної відповідальності. Утім недостатня розробленість науково-прикладних аспектів соціальної відповідальності як інструменту менеджменту в координатах новітніх перетворень, невирішеність питань практичного спрямування на тлі посилення стратегічної значущості соціальної відповідальності в досягненні цілей та реалізації завдань менеджменту визначили мету та логіку дослідження.

Метою статті є подальший розвиток концептології соціальної відповідальності в координатах нової соціоекономічної реальності через призму перегляду й доповнення усталених теоретичних положень та традиційних управлінських практик з метою пошуку інструментів менеджменту, спрямованих на досягнення

зисків для організацій, підприємств, фірм, компаній, їх стейкхолдерів, а також громад та суспільства в цілому в контурі стійкого розвитку.

Огляд літератури. Наукова проблематика соціальної відповідальності характеризується різновекторністю та багатогранністю її теоретико-прикладного дослідження. Структурована тематика і широкий спектр наукових досліджень передусім зумовлені амбівалентністю феномену, диференціацією концепцій та різномірністю інституту соціальної відповідальності. Розглядаючи генезис соціальної відповідальності, зазначимо, що витоки теоретичного осмислення сутності цього феномену закладено за філософськими канонами у працях стародавніх мислителів Платона та Арістотеля, у яких відповідальність досліджується передусім зумовленою, з використанням таких етичних понять як мораль, необхідність, обов'язок, свобода. Так, Платон відстоював ідею про відповідальність людини за власні вчинки (Платон, 2008); в Арістотеля поняття відповідальності асоціювалось зі свободою волі і свободою вибору (Арістотель, 2023). За авторством західноєвропейських філософів XVI–XIX ст. – Т. Гоббса, І. Канта, Дж. Локка, М. Монтеля, Д. Юма, А. Шопенгауера – доводиться ідея взаємозв'язку свободи і необхідності, особистості і суспільства, відповідальності як звичного стану людини та громади.

Значне інтелектуальне багатство за проблематикою соціальної відповідальності накопичене зусиллями зарубіжних класиків, які започаткували економічну дискусію з управлінськими гранями – дослідниками корпоративної соціальної відповідальності Г. Боуеном, К. Девісом, А. Керолом, М. Фрідманом. З-поміж численних дефініцій корпоративної соціальної відповідальності, які торкаються різних аспектів цього феномену, розширюючи та поглиблюючи наукові уявлення про нього, більшість інтерпретацій зосереджено навколо трактування, наведеного Г. Боуеном, згідно з яким соціальна відповідальність бізнесмена корелює з цілями та цінностями суспільства (Bowen, 1953). У дослідженнях К. Девіса наголошується на системності соціальної відповідальності, необхідності її розгляду як на теоретичному рівні, так і в управлінському аспекті (Davis, 1960). За позицією А. Керолла, у моделі корпоративної соціальної відповідальності закладено чотири компоненти – економічна, правова, етична та дискреційна, що відповідають очікуванням суспільства від організації (Carroll, 1979). У доробку А. Керолла цінним науково-прикладним результатом в управлінському аспекті стала піраміда соціальної відповідальності, в основі якої – відповідальність економічна, а на верхівці – філантропічна (дискреційна) відповідальність, котрій передують правова та етична відповідальність. У прагматичному форматі згідно з моделлю А. Керолла серед цілей організацій, що сповідають принципи корпоративної соціальної відповідальності, є: одержання економічних зисків (прибутку) шляхом задоволення потреб споживачів на ринку, додержання вимог нормативно-правового характеру та норм моралі, а також добровільна участь у соціальних програмах, які сприяють формуванню нової якості життєдіяльності членів суспільства (Carroll, 1991). На противагу зазначеним підходам, у рамках яких доводяться сильні аспекти та вигоди організацій від соціальної відповідальності, М. Фрідман обстоює ідею про "підричну доктрину у вільному суспільстві", аргументуючи, що соціальна відповідальність бізнесу зводиться до використання наявних ресурсів і провадження діяльності, спрямованої на збільшення прибутків в умовах конкуренції без обману та шахрайства (Friedman, 1962).

У практичній площині менеджменту одним із перших до проблеми соціальної відповідальності бізнесу

звернувся американський підприємець XX ст., мультимільйонер Ендрю Карнегі, який стверджував, що соціальна відповідальність ґрунтується на принципі благодійності (Carnegie, 2017). У кінці 60-х – на початку 70-х років XX ст. у США, Великій Британії, Німеччині та Японії утвердилася концепція соціально відповідального бізнесу. Квінтесенція цієї концепції полягає в тому, що будь-який бізнес має турбуватися не лише про прибуток, але й солідарюватись із державою та суспільством у вирішенні економічних, соціальних та екологічних проблем.

Сьогодні дослідження соціальної відповідальності є міждисциплінарним науковим напрямом, у рамках якого розглядаються різноманітні її аспекти. Аналіз публікацій у зарубіжних виданнях з наукометричної бази Scopus за три останні роки засвідчив, що увага іноземних вчених сучасності в науковому полі соціальної відповідальності сфокусована на концептуалізації корпоративної соціальної відповідальності в межах звітності за міжнародними нормами (García-Rivas et al., 2023); виявленні чинників стимулювання корпоративної соціальної відповідальності (Čater et al., 2023); дослідженні впливу корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність фірми з обґрунтуванням сильного комбінованого ефекту через використання взаємодоповнювальних ресурсів для подолання викликів на ринках (Adomako et al., 2023) та на лояльність споживачів, зокрема через довіру (Jiddi, 2023); доведенні домінантного впливу на результативність обов'язкових норм соціальної відповідальності в межах логічного ланцюга "витрати на корпоративну соціальну відповідальність – результативність" (Barman, & Mahakud, 2024); аргументації впливу соціальної відповідальності на кількість корпоративних інновацій, зокрема радикальних, за двовекторним спрямуванням перспектив соціальної відповідальності, орієнтованої на навколишнє середовище та працівників (Li, & Qian, 2024); аргументації соціальної відповідальності як атрибуту довіри, яка сприяє суспільному добробуту та узгодженню ринкових і суспільних стимулів (Alipranti, Manasakis, & Petrakis, 2024); доведенні залежностей між соціальною довірою та корпоративною соціальною відповідальністю з використанням економічних механізмів для інтерпретації виявлених зв'язків (Zhu, & Wagner, 2024); аргументації вибору форм звітності про корпоративну соціальну відповідальність з урахуванням цільових користувачів інформації, передусім інвесторів з неоднорідними вподобаннями та перевагами (Noda, 2024).

Вітчизняний науковий доробок за масштабною та різновекторною проблематикою соціальної відповідальності від критичного узагальнення наявних теоретичних напрацювань з авторською інтерпретацією сучасного концепту соціальної відповідальності та науково-прикладним інструментарієм втілення норм і принципів соціальної відповідальності у практичному ракурсі на різних рівнях представлено працями авторитетних українських вчених та репрезентантів експертного середовища, серед яких: Д.О. Баюра (Баюра, Царик, & Черниш, 2012; Баюра, & Шульга, 2018), О.А. Грішнова (Грішнова, 2010; Колот та ін., 2012), В.П. Звонар (Звонар, 2018), А.М. Колот (Колот, 2013; Колот та ін., 2012), Е.М. Лібанова (Лібанова, 2017), О.Ф. Новікова (Новікова та ін., 2013), М.А. Саприкіна (Саприкіна, 2019), Н.А. Супрун (Супрун, 2016) та інші.

Поширеними аспектами досліджень українських науковців є:

- генеза соціальної відповідальності з виокремленням семантики становлення та розвитку теорії і практики

соціальної відповідальності (Кузьмін, Станасюк, & Угольова, 2021; Сіренко, Бурковська, & Лункіна, 2017);

- висвітлення ролі і значення соціальної відповідальності як фактора нагромадження інтелектуального, соціального, репутаційного та культурного капіталів у контексті глобальної конкурентоспроможності ринкових економік, довіри в суспільстві, інноваційної модернізації економіки (Гражевська, & Мостепанюк, 2018);

- аргументація соціальної відповідальності як інструменту управління підприємством з використанням наукового і методичного арсеналу оцінювання ефективності соціальної відповідальності підприємств (Райко, & Подрез, 2020); як фактора забезпечення ділової активності з виявленням її впливу на успішність діяльності суб'єктів господарювання (Букреева, & Денисенко, 2022); як необхідної умови переходу до циркулярної економіки з розкриттям сутності циркулярної моделі економіки та визначенням основних переваг унаслідок її імплементації в Україні (Швець, 2022); як ключової компетенції, що забезпечує стратегічний розвиток підприємств як відкритої системи з урахуванням впливу економічних, соціальних і екологічних чинників, а дотримання концепції соціальної відповідальності позитивно впливає на лояльність споживачів, репутацію підприємства, задоволеність і довіру ділових партнерів (Іванова та ін., 2023);

- доведення впливу корпоративної соціальної відповідальності на рівень капіталізації компанії з обґрунтуванням напрямів зниження ризиків систематичного і несистематичного характеру, дослідження впливу соціальних інвестицій на окремі чинники вартості компанії (Білан, 2020);

- аналіз моделей і програм реалізації корпоративної соціальної відповідальності, оцінювання її ефективності (Будько, & Галатов, 2023);

- виокремлення компонента цифрової відповідальності бізнесу з використанням цифрових технологій і наслідків рішень, які приймаються в цифровій економіці (Ворончак, & Вовк, 2021);

- формування соціальної відповідальності у форматі забезпечення кіберстійкості виробничих та управлінських бізнес-процесів в умовах цифрової економіки (Кразузе, Піняк, & Шпилик, 2022);

- ролі соціальної відповідальності у протистоянні та подоланні пандемії COVID-19 на основі реалізації соціально орієнтованих заходів (Стеценко, & Березова, 2020).

Нормативний формат та аналітика практичних аспектів соціальної відповідальності відображена в дослідженнях, оцінках та прогностичних висновках, представлених на цифрових платформах міжнародних і вітчизняних організацій, зокрема "Accountability", "Corporate Knights", "International Integrated Reporting Council", "FSG Organization", "Global Reporting Initiative", "World Business Council for Sustainable Development", ГО Центр "Розвиток корпоративної соціальної відповідальності" та інших.

Методи

Методологічною платформою дослідження є системний і міждисциплінарний підходи, які сприяли аргументації соціальної відповідальності як інструменту менеджменту, спрямованого на досягнення цілей та реалізацію завдань сталого розвитку в умовах воєнного стану в Україні. Теоретико-методологічний базис сформовано на основі фундаментальних положень сучасної економічної науки та теорії менеджменту. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень: історичний, логічний, теоретичного

узагальнення, індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, декомпозиції, графічний.

Результати

Імперативи техніко-технологічного розвитку, продукування викликів і загроз соціально-економічного й екологічного характеру, посилення конкуренції актуалізують завдання для менеджменту організацій щодо пошуку нового та модифікованого управлінського інструментарію забезпечення сталого розвитку. Введення соціальної відповідальності у площину стратегічного управління та щоденної практики діяльності, активна соціальна позиція організацій, причетність до вирішення проблем певних громад, соціальних груп, суспільства в цілому сприяє формуванню їх іміджу як ціннісно орієнтованих організацій, що має проєкцію позитивних ефектів у різноманітних сферах діяльності – від покращення атмосфери в колективі до позитивної динаміки фінансових результатів. Наукою доведено, а практикою підтверджено, що соціально відповідальні організації (підприємства, фірми, компанії) змінюють фокус діяльності з реалізації цілей отримання прибутку до цілей продукування цінностей, домінантами серед яких в умовах воєнного стану стають морально-духовні, етичні норми та принципи найвищого рівня в контурі сприяння багатогранній безпеці. Варто зазначити, що соціально відповідальна поведінка організації суттєво впливає на рівень її репутації, на зміцнення власного іміджу, на формування позитивного бренду, що, у свою чергу, відображається на обсягах реалізації продукції та послуг, на відданості персоналу, на залученні висококваліфікованих фахівців до співпраці, на формуванні партнерських відносин з органами влади, громадськими структурами, засобами масової інформації.

Результати досліджень Гарвардського й інших американських та британських університетів констатують: темпи зростання компаній, котрі орієнтовані на принципи соціальної відповідальності та втілюють їх у практику менеджменту, у 2–4 рази вищі, ніж у конкурентів, які в намірах та цілях обмежуються лише одержанням прибутку.

Успішні організації реалізують широке коло соціальних зобов'язань та ініціатив перед співробітниками і суспільством, які виходять за межі вимог законодавства і втілюються у формі певних програм, проєктів із внутрішнім та зовнішнім фокусом. Зокрема, внутрішнім вектором соціальної відповідальності роботодавців є піклування про гідні умови праці, стабільну й конкурентоспроможну зарплату, медичне страхування та інші соціальні блага у складі структурованого соціального пакета. Організації, менеджмент яких усвідомлює стратегічну цінність людського капіталу, інвестують у розвиток людського ресурсу і надають працівникам різноспрямовану допомогу у складних професійних та життєвих ситуаціях. В умовах воєнного стану в Україні різні за масштабами діяльності роботодавці підтримують працівників, які стали на захист від російської воєнної агресії, реалізують заходи з реінтеграції співробітників, котрі після повернення з війни перебувають у стані дезадаптації, від реабілітації – до соціально-трудової інклюзії з метою відновлення здатності до повноцінної життєдіяльності. Зовнішня соціальна відповідальність має широкий горизонт прояву турботи про суспільство, громади та стейкхолдерів поза організацією. Традиційні заходи зовнішнього спрямування соціальної відповідальності – допомога державі, територіальним громадам, соціально вразливим верствам населення й окремим людям у кризових ситуаціях, охорона довкілля.

Соціальна відповідальність організацій (підприємств, фірм, компаній) трактується за інституціональними канонами. Зокрема, Інститутом досліджень Світового банку соціальна відповідальність визначається з одного боку, як комплекс напрямів політики та дій, які пов'язані з ключовими стейкхолдерами, із цінностями та виконують вимоги законності, а також враховують інтереси людей, спільноти та довкілля; з другого боку, як націленість бізнесу на сталий розвиток (<https://www.worldbank.org/en/about/what-we-do/crinfo>). Європейська Комісія дотримується найширшого розуміння корпоративної соціальної відповідальності як концепції, яка відображає добровільні рішення компаній брати участь у поліпшенні життя суспільства та захисті навколишнього середовища (European Commission, n. d.).

Згідно з положеннями міжнародного стандарту ISO 26000 "Керівництво із соціальної відповідальності" корпоративна соціальна відповідальність ідентифікується як відповідальність організації (підприємства, фірми, компанії) за вплив рішень та діяльності на соціум і навколишнє середовище на основі прозорості й етичної поведінки, що сприяє сталому розвитку через добробут суспільства; беручи до уваги очікування заінтересованих сторін; не порушує чинного законодавства та слідує міжнародним правилам поведінки. Невід'ємними характеристиками соціальної відповідальності компаній зазначений стандарт як технічно та методологічно широкі настанови, які слугують для користувачів орієнтиром сталого розвитку, визначає задуми на постійній основі вводить соціальні та екологічні питання до корпоративних рішень, наміри відповідати очікуванням суспільства, налагоджувати та підтримувати взаємовигідні відносини із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами).

Поділяємо позицію науковців, які вважають, що соціально відповідальні дії суб'єктів діяльності можна структурувати за трьома складовими, що відповідають трьом ступеням розвитку практики соціальної відповідальності:

1) базовий ступінь – дії, обумовлені правовими нормами і є відповіддю на встановлені в законодавчому форматі принципи та правила;

2) розширений ступінь – дії, які є результатом доцільного вибору суб'єкта заради економічних і морально-етичних зисків, які супроводжують програми та проекти соціальної відповідальності;

3) вищий ступінь – дії, які мають характер добровільних соціально спрямованих зобов'язань.

При цьому перша група соціально відповідальних дій є обов'язковою для всіх суб'єктів у полі правової держави, друга і третя групи – виконання свідомо взятих добровільних зобов'язань, що спрямовані на соціальний, економічний та екологічний розвиток, – демонструють реальну міру соціальної відповідальності суб'єкта (Колот та ін., 2012).

Слід також акцентувати увагу на тому, що у практичній площині сформовано три моделі соціальної відповідальності бізнесу, ядром яких стала концепція А. Керрола щодо рівня сприйняття власниками та менеджментом ідеї соціальної відповідальності компанії:

1) "корпоративний егоїзм" – модель, у межах якої головна мета бізнесу зводиться до максимізації зусиль керівництва стосовно отримання та нарощування прибутку; соціальна відповідальність компаній проявляється у максимальному задоволенні потреб працівників та акціонерів;

2) "корпоративний альтруїзм" – модель, яка зміст корпоративної соціальної відповідальності трактує у контексті добровільних зобов'язань щодо покращення життя людей у суспільстві на основі мінімізації негативного

впливу на навколишнє середовище; шляхом покращення використання ресурсного потенціалу; зменшення масштабів та інтенсивності викидів парникових газів; раціонального використання водних і біоресурсів; участі у вирішенні екологічних проблем світового масштабу; подолання наслідків екзогенних і техногенних катастроф; утилізації відходів з метою збереження довкілля; розширення доступу до сфери охорони здоров'я тощо;

3) "розумний егоїзм" – гібридна модель, яка характеризується дозованим внеском бізнесу у поліпшення якості життя людини шляхом охорони навколишнього середовища за умови обов'язкового виконання зобов'язань перед працівниками з наданням потужної соціальної підтримки.

Аналіз наявного наукового доробку засвідчив, що соціальна відповідальність організацій (підприємств, фірм, компаній) проявляється у їх статусі як:

1) *відповідального виробника продукції та надавача послуг* (виробництво якісної, нешкідливої для споживачів продукції, встановлення независимих цін на продукцію та послуги, надання споживачам правдивої інформації про продукцію та послуги, діяльність відповідно до норм екологічного права, турбота про навколишнє середовище, запровадження новітніх технологій для зменшення негативних впливів або ліквідація чи знезараження шкідливих відходів, попередження їх викидів);

2) *відповідального роботодавця* (діяльність згідно з нормами чинного трудового права, зазвичай їх перевищення з наданням працівникам додаткових соціальних благ, турбота про умови праці та добробут працівників);

3) *відповідального учасника соціальних відносин* (участь у сприянні добробуту суспільства, найчастіше через благодійність у ставленні до соціально вразливих верств населення, через підтримку духовності, освіти, науки, культури, через сприяння розвитку свого регіону);

4) *відповідального учасника політичних та економічних відносин з державою* (сумлінна сплата податків та загальнообов'язкових внесків, ведення діяльності згідно із законодавчими нормами, уникнення корупції, забезпечення прозорості корпоративних фінансів, вимога прозорості у сфері державних фінансів, дотримання принципів добросовісної конкуренції);

5) *відповідального ділового партнера* (формування та реалізація відносин з партнерами на принципах дотримання та виконання положень укладених угод, професійних стандартів діяльності, прозорості фінансової звітності, щирості благодійності, стабільності репутації).

Корпоративна соціальна відповідальність сьогодні стала основним інструментом менеджменту маркетингової діяльності, що дозволяє організаціям залишатися в інформаційному полі. Згідно з дослідженнями українського Центру "Розвиток КСВ", який є експертною організацією зі сталого розвитку, 67 % репутації компанії – це її соціальна відповідальність. Тому 83 % компаній упроваджують КСВ в Україні, а 52 % компаній мають затверджені стратегії КСВ (CSR Ukraine, <https://csr-ukraine.org/>). Центром "Розвиток КСВ" у партнерстві з національним проектом з розвитку підприємництва та експорту "Дія.Бізнес" розроблено перший Каталог внеску бізнесу в перемогу України, який містить перелік компаній в алфавітному порядку та опис їх кейсів підтримки. Каталог об'єднав практики 314 компаній, 227 з яких національні, 83 мають масштаби міжнародних, 4 кейси відтворюють партнерство різних бізнесів. Компанії, що ввійшли до цього каталогу, представляють малий, середній і великий бізнес, а також бізнес-асоціації в різних сферах економічної діяльності.

Зауважимо, що особлива роль у розширенні масштабів та вдосконаленні механізмів соціальної відповідальності проявляється в умовах кризових явищ, які продукують виклики для стимулювання соціального розвитку. Генеза українського соціуму засвідчує численні випадки, коли менеджмент організацій долучався до вирішення суспільних проблем у періоди революцій новітньої української історії, загроз пандемії COVID-19, підтримки обороноздатності держави у спротиві військовій російській агресії.

За даними звіту Академії з бізнесу та прав людини (В+HR Academy), у соціальній відповідальності українських організацій (підприємств, фірм, компаній) в умовах воєнного часу виокремлюються такі напрями:

- 1) допомога неурядовим організаціям;
- 2) безоплатне надання товарів і послуг та підтримка громад;
- 3) зміни у виробництві продукції (зокрема, переорієнтація на потреби фронту);
- 4) сплата податків авансом;
- 5) корпоративне волонтерство;
- 6) підтримка постачальників (ситуації, коли замовники підвищують закупівельні ціни, аби підтримати партнерів у складних ситуаціях) (Уварова, & Саприкіна, 2023).

Згідно з висновками українського Центру "Розвиток КСВ" основними напрямками корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу під час повномасштабної російської збройної агресії стали:

- фінансова допомога (переведення коштів на спеціальні рахунки НБУ та профільні фонди, найпопулярнішим серед яких є благодійний фонд "Повернись живим");
 - гуманітарна підтримка (продукти для ЗСУ, тероборони, лікарень, громад; допомога логістикою та збором допомоги, організування процесів евакуації населення);
 - сплата податків наперед (сплата авансом сум, які визначаються на основі відповідних періодів минулого року);
 - участь в інформаційному спротиві (розповсюдження правди про російську збройну агресію в Україні – таргетована реклама у соціальних мережах, надання доступу до телеканалів та новин, підключення інтернету та телебачення в укриттях);
 - допомога співробітникам (релокація працівників до західних областей України та за кордон, відкриття нових офісів і навіть нових вакансій для українців; запровадження віддаленого режиму зайнятості та роботи в офісах і на виробничих майданчиках на більш-менш безпечних територіях; збереження роботи та зарплати, надання матеріальної допомоги);
 - IT-підтримка (надання безкоштовного доступу до актуальних сервісів, серед яких додаток з оповіщенням про повітряну тривогу, повідомленнями для пошуку роботи, інформацією про волонтерство, допомогу аграріям, а також національний роумінг, що надається операторами України з метою безперебійного зв'язку (CSR Ukraine, <https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni/>)).
- Українським інтернет-виданням "Ділова столиця" оприлюднено ТОП-10 компаній, які системно впроваджують практики соціальної відповідальності з урахуванням викликів воєнного 2023 року (Кузнецов, 2023). До списку, проранжованого в абетковому порядку за назвою, ввійшли компанії, що представляють різні сфери економічної діяльності:
- ритейл-корпорація АТБ, у фокусі соціальної відповідальності якої є підтримка захисників, медиків, надзвичайників; закупівля дронів та сучасної автотехніки; донати для ЗСУ; продовження допомоги онкохворим

дітям; сприяння продовольчій безпеці країни; участь у попередженні гуманітарної катастрофи в регіонах, зокрема на деокупованих територіях;

- фармацевтична компанія "ІнтерХім", яка сумлінно дбає про безпеку праці та комфорт співробітників з дотриманням норм міжнародних стандартів, забезпечує конкурентоспроможний розмір заробітної плати, інвестує в навчання та розвиток працівників, спонсорує рекреаційні та медичні послуги, надає інші соціальні бонуси, реалізує благодійні проекти, спрямовані на підтримку соціальних, спортивних та медичних установ, а також благодійних фондів, ЗСУ та гуманітарних організацій;

- лінія магазинів краси та здоров'я "EVA", якою від початку повномасштабного російського воєнного вторгнення шляхом залучення своїх клієнтів реалізовано більше десяти благодійних проектів, зібрано кошти на потреби Сил оборони та допомогу постраждалим унаслідок війни, задоволення запитів від ЗСУ, ТрО, волонтерів і шелтерів для внутрішньо переміщених осіб, підготовку аеророзвідниць, допомогу жертвам російських воєнних атак у Дніпрі, Запоріжжі та Кривому Розі, а також постраждалим від підриву Каховської АЕС;

- оператор телекомунікацій "Київстар", однією з найважливіших соціальних ініціатив якого став проект "Нам тут жити", що реалізується разом із фондом "Повернись живим" з метою фінансової підтримки інженерно-саперних груп ЗСУ для придбання обладнання і транспорту. Абонентам пропонується донатити з мобільних рахунків у перевірені благодійні фонди. У добродійному портфоліо "Київстарту", окрім проектів з підтримки військових – допомога спільно з платформою dobro.ua дітям з опіками, кардіологічними та онкологічними захворюваннями в межах ініціативи "Дитяча надія". У пріоритеті також є відновлення інфраструктури, що зазнала руйнацій унаслідок бойових дій, гуманітарна допомога постраждалим від війни;

- вертикально інтегрована компанія вітчизняного агроринку "Lidea", яка активно реалізує програми соціальної відповідальності з внутрішнім фокусом (безпечні умови праці, гідна заробітна плата, навчання та розвиток персоналу, підтримка колег-захисників та всіх співробітників у складних життєвих ситуаціях, реінтеграція ветеранів війни) та зовнішнього спрямування (збільшення податкових відрахувань, цільова допомога українським аграріям);

- ритейлер "Фокстрот", стратегією якого охоплено різні напрями соціальної відповідальності реалії воєнного стану в Україні – допомога Силам оборони та постраждалим від війни, сприяння у забезпеченні технікою загонів ДСНС та закупівлі необхідного обладнання для 25 пунктів незламності у трьох прифронтових областях; фінансова участь в організації занять з арт-терапії для дітей, які постраждали від російської агресії; адаптація торговельної мережі до імовірних наслідків воєнних дій і пристосування сервісів для обслуговування покупців з особливими потребами (зокрема, із втратою слуху) та відвідувачів магазинів з дітьми, формування інклюзивної інфраструктури;

- лідер фармацевтичного ринку України "Фармак", соціальна відповідальність якого реалізується за чотирма напрямками: екологія, здоров'я, освіта і наука, благодійництво. Компанією спільно з мережею "Аптека доброго дня" ініційовано пілотний проект з утилізації фармацевтичних препаратів, у межах якого кияни можуть повернути медикаменти з протермінованою придатністю; проект "Мобільні лікарі" за сприяння "Фармак" допомагає

людям з деокупованих територій України безкоштовно пройти медичні обстеження та придбати ліки; надає фінансову підтримку ЗСУ; долучається до спорудження та облаштування укриттів у школах;

- комерційний банк ПУМБ як системно важливий актор у банківській системі України в умовах воєнного стану допомагає вітчизняному бізнесу, захисникам і постраждалим, продовжує розвиток, забезпечує підтримку клієнтам та власній команді; надає допомогу співробітникам у разі втрати або пошкодження житла, поранення, загибелі членів їхніх родин; фінансує закупівлю шоломів, бронежилетів, тепловізорів, радіостанцій, дронів, машин, тактичного одягу та взуття; за допомогою проекту "Ми однієї крові" перераховано кошти на доставку крові в гарячі точки, на закупівлю медикаментів для захисників та обладнання для парамедиків;

- провідний у світі виробник будівельних матеріалів "Сemark", який реалізує різноманітні соціальні ініціативи в місцях присутності, зокрема забезпечує будівельними матеріалами й обладнанням медичні й освітні заклади; надає допомогу громадам, які постраждали в результаті підриву Каховської ГЕС, відновлює об'єкти соціальної інфраструктури; підтримує традиційні програми екологічного спрямування;

- українська технологічна компанія (онлайн-казино) "Cosmolot", яка спрямовує значні кошти від азартних інтернет-ігор на потреби армії, зініціювала проєкт Brave Inventors, що об'єднав українських винахідників, виробників, внутрішніх та зовнішніх інвесторів для розвитку військово-промислового комплексу; здійснює донати до українського стартапу з виробництва ударних дронів. Компанія стала першою на ринку, хто повністю дерусифікував власну ігрову платформу (Кузнецов, 2023).

У травні 2023 року український Центр "Розвиток КСВ" спільно з українським діловим інтернет-виданням The Page започаткували дослідження сталості українського бізнесу під час війни. Індекс КСВ-2023 розраховувався на основі п'ятикомпонентної моделі, до якої ввійшли такі критерії:

- 1) безперервність бізнесу та податки, які визначались за наявності плану безперервності бізнесу, його модифікацією після повномасштабного російського вторгнення, сплатою податків авансом;

- 2) безпека співробітників, яка підтверджувалась релокацією працівників та членів їх родини, наданням матеріальної та психологічної допомоги, облаштуванням укриттів, наявністю програм підтримки працівників з дітьми;

- 3) боєздатність, що означає фінансову, матеріальну та гуманітарну підтримку ЗСУ й організацій, які підтримують ЗСУ, підтримку мобілізованих співробітників, програми підтримки ветеранів у компанії та країні в цілому;

- 4) об'єднаність, яка характеризується наданням послуг центральній і регіональній владі, спільними програмами з конкурентами, підтримкою підрядників і партнерів;

- 5) громада, що передбачає підтримку громад, у яких територіально розташовані компанії, підтримку ВПО, наявність волонтерських ініціатив у компанії, участь компанії у відновленні країни.

Розподіл практик за вказаною п'ятикомпонентною моделлю наочно представлено на рис. 1.

Список лідерів індексу КСВ-2023 очолила п'ятірка компаній – "Нова пошта", ПрАТ "Київстар", "EPAM Україна", "Inforpulse" та "Sense Bank", а найбільше середнє значення за критеріями отримали безпека співробітників та боєздатність (табл. 1).

На основі узагальнення наукових напрацювань і результатів аналізу прикладних аспектів сучасних практик

різнорівневої соціальної відповідальності розроблено авторську ментальну модель соціальної відповідальності на корпоративному рівні через призму управлінського інструментарію забезпечення сталого розвитку організацій (підприємств, фірм, компаній) (рис. 2). Вирішальна умова сталого розвитку на корпоративному рівні – гнучкість системи менеджменту, що проявляється у здатності адекватно реагувати на виклики сьогодення шляхом коригування інструментарію управлінського впливу з метою збереження рівноважного стану в організації (на підприємстві, у фірмі, у компанії). Наведена схема демонструє, що органічним компонентом сучасної філософії менеджменту в контексті сталого розвитку організації (підприємства, фірми, компанії) є спрямованість за безпековим вектором зі структуризацією за рівнями – від національної безпеки до безпекових форматів діяльності з використанням змішаних (гібридних) режимів роботи та прийнятних форм соціально-трудової інклюзії.

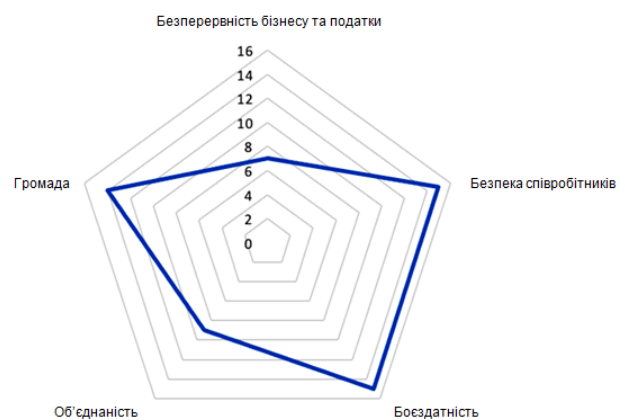


Рис. 1. Найбільш поширені практики українського бізнесу за п'ятикомпонентною моделлю сталого розвитку під час війни

Джерело: корпоративна соціальна відповідальність під час війни – індекс КСВ-2023 (https://docs.google.com/document/d/1QF12xDavZoi07CXcK1J_4DAvuaP3ok5jtD_clqaDjk/edit).

Дискусія і висновки

Проблематика соціальної відповідальності в системі менеджменту є предметом тривалої полеміки та актуального наукового дискурсу. Серед репрезентантів інституціонального, наукового та експертного середовища немає одностайності як в інтерпретації соціальної відповідальності через призму менеджменту, так і в розумінні потенціалу соціальних заходів, програм, проєктів, які спрямовані на вирішення гострих проблем сьогодення на різних рівнях – від особистісного до глобального. Управлінським фокусом, на переконання автора, слід вважати соціальну відповідальність мікроекономічного рівня, яка в усталеній термінології трактується як корпоративна соціальна відповідальність та соціальна відповідальність бізнесу. Перша із зазначених дефініцій ширша, оскільки охоплює діяльність різних суб'єктів на рівні організації (підприємства, фірми, компанії), а друга – обмежена бізнесовим сегментом.

Змістове насичення категорії соціальної відповідальності, на думку автора, формується тріадою її ступенів – базового, розширеного та вищого – від виконання правових норм та дотримання законодавчо встановлених норм і принципів до добровільних свідомих зобов'язань, спрямованих на економічний, соціальний та екологічний розвиток, як компонент стійкого розвитку організацій (підприємств, фірм, компаній), що відповідає позиції

Інституту досліджень Світового банку. В умовах воєнного стану в Україні до зазначеної комбінаторики складових сталого розвитку додається багатогранний безпековий компонент, зокрема: цифрова безпека як відповідь на виклики і загрози Четвертої промислової революції; санітарно-епідеміологічна безпека як сценарій блокування поширення загрозливих для здоров'я і життя вірусів; соціально-політична безпека, яку за моделлю

індексу КСВ-2023 можна визначити як тандем двох складових – безпека співробітників та боекздатність, реалізація яких у підсумку сприятиме запровадженню багаторівневого та багатоаспектного безпекового формату життєдіяльності в умовах воєнного стану, включно з імплементацією гібридних форматів організації трудової діяльності та прийнятних форм активізації соціально-трудової інклюзії.

Таблиця 1

Значення індексу КСВ-2023

№ з/п	Компанія	Кількість балів	у тому числі за компонентами				
			безперервність бізнесу та податки	безпека співробітників	боекздатність	об'єднаність	грумада
1	Нова пошта	92	17	20	20	15	20
2	ПрАТ Київстар	89	11	20	18	20	20
3	EPAM Україна	88	13	20	17	20	20
4	Infopulse	87	16	20	18	13	20
5	Sense Bank	83	12	20	17	16	18
6	"Делойт" в Україні	70	4	17	17	15	17
7	Банк ПУМБ	68	17	12	16	5	18
8	Датаргруп та Volia	68	11	12	15	10	20
9	Softserve	67	12	20	15	8	12
10	Kernel	66	9	18	16	8	15
11	МХП	66	3	18	13	15	17
12	Ciklum	63	10	16	15	6	16
13	ПрАТ "Лантменнен Акса"	61	0	20	15	10	16
14	Фармак	61	8	10	18	12	13
15	Capgemini Engineering Ukraine	60	13	20	16	1	10
16	Креді Агріколь Банк	59	12	11	13	5	18
17	Ferrexpro	59	3	17	18	3	18
18	Юридична фірма Asters	59	0	16	15	15	13
19	Master of Code Global	55	6	11	13	11	14
20	ПриватБанк	52	3	17	17	5	10
21	ТОВ СП "НІБУЛОН"	52	3	6	17	10	16
22	Svitsoft	50	11	12	11	10	6
23	АТ "Укргазвидобування"	50	0	17	15	0	18
24	UKRSIBBANK BNP Paribas Group	49	13	17	9	5	5
25	IT – Інтегратор	48	0	20	12	11	5
26	ELEKS	46	4	13	16	5	8
27	Мережа супермаркетів PAR (Україна)	46	0	10	10	10	16
28	ТОВ "Байєр"	44	0	13	6	5	20
29	ТОВ "РУШ" (Лінія магазинів EVA та EVA.UA)	36	3	7	15	0	11
30	ТОВ "Ю.Комодітіз"	18	3	6	8	0	1
Середній бал		60	7	15	15	9	14

Джерело: корпоративна соціальна відповідальність під час війни – індекс КСВ-2023 (https://docs.google.com/document/d/1QF12xDaVzoi07CXck1J_4DAvuaP3ok5jtD_clqaDjk/edit).

У світовій практиці соціальна відповідальність вже стала органічним компонентом корпоративної культури та об'єктом менеджменту і набуває дедалі більшого поширення. В Україні соціально орієнтовані практики набули особливої риторики й акценту в період повномасштабної російської збройної агресії, коли традиційні заходи, програми та проекти соціального спрямування доповнилися домінантами воєнного стану, а саме: необхідністю підтримки безперервності бізнесу та сплати податків; потребою безпеки співробітників через релокацію, надання матеріальної та психологічної підтримки, вимогою облаштування укриттів; всебічною підтримкою ЗСУ, мобілізованих співробітників, ветеранів війни; співпрацею з центральною та регіональною владою, спільними програмами з конкурентами, підтримкою

підприємців і партнерів; підтримкою територіальних громад, підтримкою ВПО, волонтерськими ініціативами, участю у відновленні країни.

Теорія доводить, а практика підтверджує, що основними мотивами для запровадження інструментів соціальної відповідальності на організаційному (корпоративному) рівні можемо вважати перспективу підвищення прибутковості та зниження витрат, поліпшення іміджу та ділової репутації, сприяння посиленню мотивованості співробітників і лояльності споживачів. Окрім того, активна соціальна позиція організацій (підприємств, фірм, компаній) сприяє зміцненню ринкових позицій, посиленню конкурентоспроможності, залученню до співпраці нових стейкхолдерів. Стимулом до запровадження практик та реалізації організаціями програм і

проектів соціальної відповідальності є той факт, що соціальна відповідальність позитивно впливає на репутацію, оскільки соціальна активність організацій (підприємств, фірм, компаній) формує їхнє нове обличчя як відкритих до запитів сьогодення та готових відповісти на нові виклики або розподілити відповідальність за вирішення гострих проблем, що постають як перед

суспільством в цілому чи певними громадами, так і перед соціальними групами чи окремими людьми, котрі в умовах кризи або складних життєвих обставин потребують певної підтримки. Організації, які впровадили у свою бізнес-стратегію та плани оперативної роботи принципи соціальної відповідальності, отримують довіру та прихильність інвесторів, органів влади, соціуму.

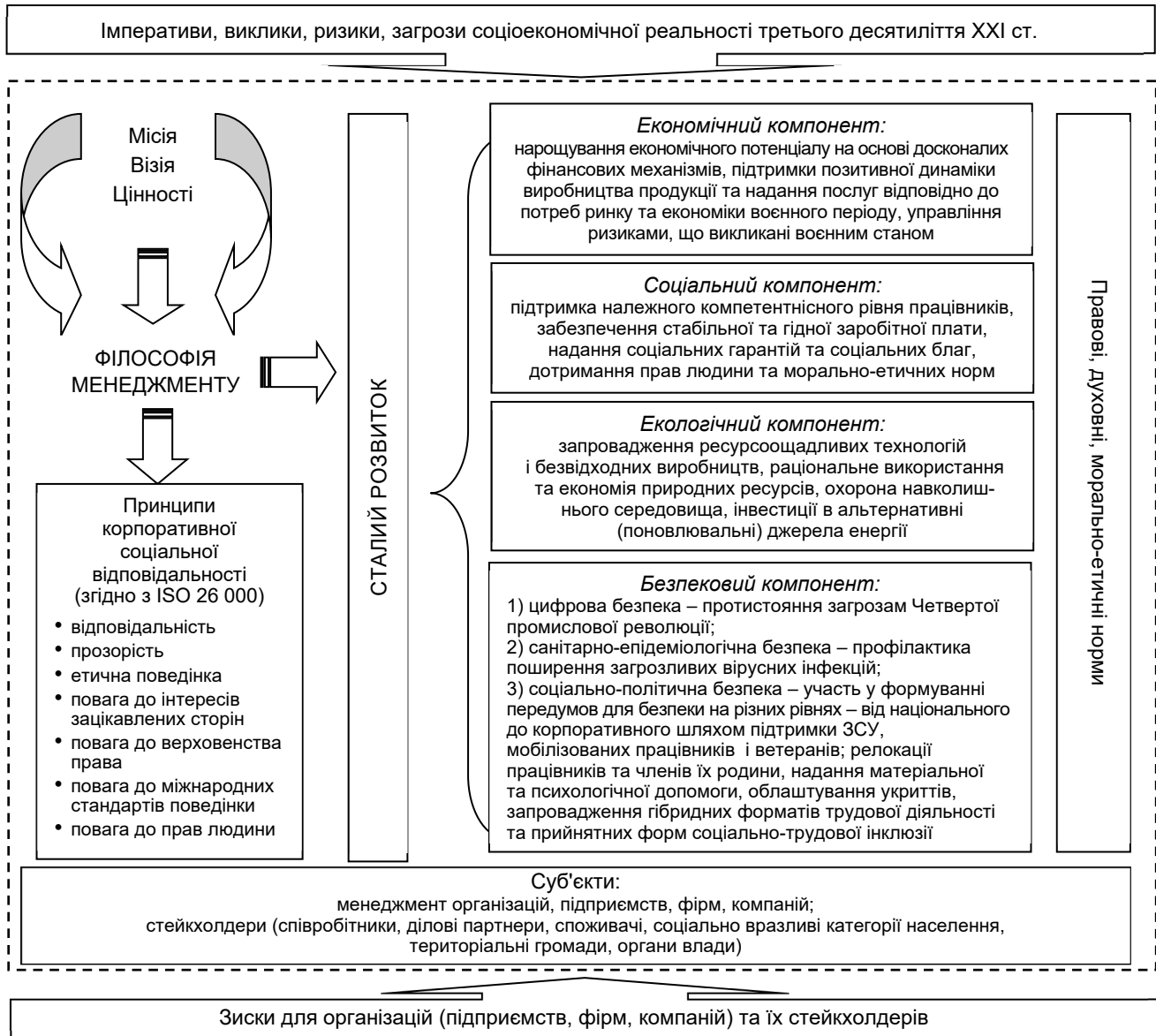


Рис. 2. Схема моделі соціальної відповідальності організації (підприємства, фірми, компанії) у новій соціоекономічній реальності

Джерело: розроблено автором.

Численні результати наукових досліджень, експертні оцінки та фактологічні дані діяльності організацій дають підставу для твердження, що результатом соціальної відповідальності для організацій є ряд зисків, як у частині економічних показників, так і щодо взаємодії зі стейкхолдерами, зокрема: посилення популярності бренду, підвищення рівня залученості споживачів, нарощення частки ринку, зміцнення конкурентної позиції, формування позитивного іміджу, створення передумов для надійної ділової репутації, накопичення рентабельного людського капіталу, посилення соціальних ефектів, формування та зміцнення довіри. Соціальна відповідальність організацій

(підприємств, фірм, компаній) – своєрідна траєкторія сталого розвитку, домінантою якого в умовах воєнного стану стає безпековий компонент.

Горизонт подальших наукових розвідок автора визначається проблематикою управлінських підходів та інструментів запровадження, методичних аспектів діагностики реалізації та напрямів удосконалення сучасних практик соціальної відповідальності в контексті нових імперативів – переходу від кризового менеджменту до менеджменту сталого розвитку організацій (підприємств, фірм, компаній) в умовах воєнного стану в Україні та післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

- Арістотель. (2023). *Політика. Поетика*. Фоліо.
- Баюра, Д. О., Царик, І. М., & Черниш, Н. М. (2012). Еволюція наукової думки щодо соціальної відповідальності бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 9, 128–134.
- Баюра, Д. О., & Шульга, М. Г. (2018). Методологічні підходи до оцінювання впливу стейкхолдерів та рівні корпоративної соціальної відповідальності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2, 9–20.
- Білан, О. С. (2020). Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення вартості компанії. *Причорноморські економічні студії*, 54, 75–79.
- Будько, О. В., & Галатов, Б. М. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*, 1, 49–57.
- Букреева, Д., & Денисенко, К. (2022). Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>.
- Ворончак, І. О., & Вовк, Ю. Я. (2021). Соціальна відповідальність бізнесу в умовах цифрової трансформації економічних систем. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 26(3), 33–40.
- Гражевська, Н. І., & Мостепанюк А. В. (2018). Корпоративна соціальна відповідальність як чинник нагромадження новітніх форм капіталу в сучасній ринковій економіці. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2, 12–19.
- Гришнова, О. (2010). Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*, 7, 3–8.
- Звонар, В. П. (2018). *Соціальна відповідальність як соціоекономічний феномен: теорія та українські реалії*. Інститут демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України.
- Іванова, М. І., Швець, В. Я., Саннікова, С. Ф., Варяниченко, О. В., & Бардас, А. В. (2023). Соціальна відповідальність як ключова компетенція забезпечення сталого розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*, 3, 176–186.
- Колот, А. М., & Гришнова, О. А. та ін. (2012). *Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку*. КНЕУ.
- Колот, А. М. (2013). Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*, 4, 5–26.
- Краузе, О. І., Піняк, І. Л., & Шпилик С. В. (2022). Соціальна відповідальність в контексті діджиталізації бізнесу. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаук". Серія: Економічні науки*, 11, 70–75.
- Кузьмін, О. Є., Станасюк, Н. С., & Уголькова, О. З. (2021). Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, 3(2), 56–64.
- Кузнецов, В. (2023, 29 листопада). *ТОП-10 соціально відповідальних компаній*. <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy-28112023-491434>
- Лібанова, Е. М. (2017). *Людський розвиток в Україні: інституційне підґрунтя соціальної відповідальності*. Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України.
- Новікова, О. Ф., Дейч, М. Є., Панькова, О. В. та ін. (2013). *Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки)*. Ін-т економіки пром-сті НАН України.
- Платон. (2008). *Діалоги* (Й. Кобів, & Ю. Мушак, Пер.). Фоліо.
- Райко, Д. В., & Подрез, О. І. (2020). Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. *Проблеми економіки*, 1, 173–189.
- Саприкіна, М. (Ред.). (2019). *Практики КСВ в Україні 2019*. Центр "Розвиток КСВ".
- Сіренко, Н., Бурковська, А., & Лункіна, Т. (2017). Становлення та розвиток соціальної відповідальності: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Сталій розвиток економіки*, 1(34), 5–11. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/300>;
- Стеценко, В. А., & Березова, Ю. В. (2020). Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*, 2, 243–250.
- Супрун, Н. А. (2016). Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в контексті вимог євроінтеграційного процесу. *Економіка і прогнозування*, 4, 118–131.
- Уварова, О., & Саприкіна, М. (2023). *Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. Дослідження контексту*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyuny_v_ukraini_ukr.pdf
- Швець, А. (2022). Соціальна відповідальність бізнесу як необхідна умова переходу до циркулярної економіки в Україні. *Економіка та суспільство*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-74>
- Adomako, S., Abdelgawad, S. G., Ahsan, M., Amankwah-Amoah, J., & Azaaviele, L. (2023). Nonmarket strategy in emerging markets: The link between SMEs' corporate political activity, corporate social responsibility, and firm competitiveness. *Journal of Business Research, Elsevier*, 160(C). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113767>
- Alipranti, M., Manasakis, C., & Petrakis, E. (2024). Corporate social responsibility and bargaining in unionized markets. *Journal of Economic Behavior & Organization, Elsevier*, 224(C), 949–965. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.06.032>
- Barman, Siddhartha, & Mahakud, Jitendra. (2024). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Do Group Affiliation and Mandatory Corporate Social Responsibility Norms Matter? *IIMB Management Review*, 36(3), 256–268. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.06.003>
- Bayura, D. O., & Shul'ha, M. H. (2018). Methodological approaches to the evaluation of the stakeholders' influence and corporate social responsibility level. *Theoretical and Applied Issues of Economics*, 2, 9–20 [in Ukrainian].
- Bayura, D. O., Tsaryk, M. I., & Chernysh, N. M. (2012). Evolution of scientific thought on social responsibility of business. *Market Relations Development in Ukraine*, 9, 128–134 [in Ukrainian].
- Bilan, O. (2020). Corporate social responsibility as a factor of increasing the company value. *Black Sea Economic Studies*, 54, 75–79 [in Ukrainian].
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row. N.Y.
- Budko O., & Halatov B. (2023). Corporate social responsibility as a business strategy tool for enterprise development. *Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, 1, 49–57 [in Ukrainian].
- Bukreieva, D., & Denysenko, K. (2022). Corporate social responsibility for business as basis for provision of business activities: european integration aspect. *Economy and Society*, 38. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>
- Carnegie, A. (2017). *The Gospel of Wealth*. Carnegie Corporation of New York.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107228>
- European Commission. (n.d.). *Corporate social responsibility*. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-social-responsibility-csr_en
- Friedman, Milton. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- García-Rivas, M.I., Gálvez-Sánchez, F.J., Noguera-Vivo, J.M., & Meseguer-Sánchez, V. (2023). Corporate social responsibility reports: A review of the evolution, approaches and prospects. *Heliyon*, 16, 9(7), e18348. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18348>
- Jiddi, F. (2023). Does corporate social responsibility result in better hotel guest attitudinal and behavioral loyalty? *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18669>
- Li Chang, & Qian Yu. (2024). Sustainability-oriented social responsibility and corporate innovation. *China Journal of Accounting Research*, 17(3), 100359. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2024.100359>
- Noda, Akihiro. (2024). Quality choices in corporate social responsibility reporting under heterogeneous investor preferences. *Journal of Accounting and Public Policy*, 47, 107228.
- Zhu, Hui, & Wagner, Eva. (2024). Is corporate social responsibility a matter of trust? A cross-country investigation. *International Review of Financial Analysis, Elsevier*, 93(C). <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103127>

References

- Adomako, S., Abdelgawad, S. G., Ahsan, M., Amankwah-Amoah, J., & Azaaviele, L. (2023). Nonmarket strategy in emerging markets: The link between SMEs' corporate political activity, corporate social responsibility, and firm competitiveness. *Journal of Business Research, Elsevier*, 160(C). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113767>
- Alipranti, M., Manasakis, C., & Petrakis, E. (2024). Corporate social responsibility and bargaining in unionized markets. *Journal of Economic Behavior & Organization, Elsevier*, 224(C), 949–965. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.06.032>
- Aristotle. (2023). *Politics. Poetics*. Folio [in Ukrainian].
- Barman, Siddhartha, & Mahakud, Jitendra. (2024). Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Do Group Affiliation and Mandatory Corporate Social Responsibility Norms Matter? *IIMB Management Review*, 36(3), 256–268. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.06.003>
- Bayura, D. O., & Shul'ha, M. H. (2018). Methodological approaches to the evaluation of the stakeholders' influence and corporate social responsibility level. *Theoretical and Applied Issues of Economics*, 2, 9–20 [in Ukrainian].
- Bayura, D. O., Tsaryk, M. I., & Chernysh, N. M. (2012). Evolution of scientific thought on social responsibility of business. *Market Relations Development in Ukraine*, 9, 128–134 [in Ukrainian].
- Bilan, O. (2020). Corporate social responsibility as a factor of increasing the company value. *Black Sea Economic Studies*, 54, 75–79 [in Ukrainian].
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row. N.Y.
- Budko O., & Halatov B. (2023). Corporate social responsibility as a business strategy tool for enterprise development. *Economic Bulletin of Dnipro State Technical University*, 1, 49–57 [in Ukrainian].
- Bukreieva, D., & Denysenko, K. (2022). Corporate social responsibility for business as basis for provision of business activities: european integration aspect. *Economy and Society*, 38. [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-52>
- Carnegie, A. (2017). *The Gospel of Wealth*. Carnegie Corporation of New York.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107228>
- European Commission. (n.d.). *Corporate social responsibility*. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-social-responsibility-csr_en

- Friedman, Milton. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- García-Rivas, M. I., Gálvez-Sánchez, F. J., Noguera-Vivo, J. M., & Meseguer-Sánchez, V. (2023). Corporate social responsibility reports: A review of the evolution, approaches and prospects. *Heliyon*, 16, 9(7), e18348. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18348>
- Grazhevska, N. I., & Mostepaniuk, A. V. (2018). Corporate social responsibility as a factor of accumulation of novel forms of capital in the contemporary market economy. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2, 12–19 [in Ukrainian].
- Grishnova, O. (2010). Social responsibility of business: essence, significance, strategic directions of development in Ukraine. *Ukraine: aspects of work*, 7, 3–8 [in Ukrainian].
- Ivanova, M. I., Shvets V. Ya., Sannikova S. F., Varianychenko O. V., & Bardas A. V. (2023). Social Responsibility as a Key Competence for Ensuring Sustainable Development of Enterprises. *Business Inform*, 3, 176–186 [in Ukrainian].
- Jiddi, F. (2023). Does corporate social responsibility result in better hotel guest attitudinal and behavioral loyalty? *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18669>
- Kolot, A. (2013). Corporate social responsibility: the evolution and the development of the theoretical views. *Economic Theory*, 4, 5–26 [in Ukrainian].
- Kolot, A. M., Hrishnova, O. A., & et al. (2012). *Social Responsibility: Theory and Practice of Development*. KNEU [in Ukrainian].
- Krauze O. I., Piniak I. L., & Shpylyk S. V. (2022). Social responsibility in the context of business development. *International scientific journal "Internauka." Series "Economic Sciences"*, 11, 70–75 [in Ukrainian].
- Kuzmin, O. Ye., Stanasyuk, N. S., & Ugolkova, O. Z. (2021). Social responsibility of business: concepts, typology and formation factors. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, 3(2), 56–64 [in Ukrainian].
- Kuznetsov, V. (2023, November 29). *TOP 10 socially responsible companies* [in Ukrainian]. <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy-28112023-491434>
- Li, Chang, & Qian, Yu (2024). Sustainability-oriented social responsibility and corporate innovation. *China Journal of Accounting Research*, 17(3), 100359. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2024.100359>
- Libanova, E. M. (2017). *Human development in Ukraine: institutional basis of social responsibility*. Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
- Noda, Akihiro. (2024). Quality choices in corporate social responsibility reporting under heterogeneous investor preferences. *Journal of Accounting and Public Policy*, 47, 107228.
- Novikova, O. F., Deich, M. Ye., Pankova, O. V. et al. (2013). *The diagnosis of the state and prospects of development of social responsibility in Ukraine (expert assessments)*. Institute of Industrial Economics of National academy of sciences of Ukraine [in Ukrainian].
- Plato. (2008). *Dialogues* (J. Cobiv, & Yu. Myshak (Trans.). Folio [in Ukrainian].
- Raiko, D. V., & Podrez, O. I. (2020). Social responsibility as a tool for managing sustainable development of an industrial enterprise. *The problems of economy*, 1, 173–189 [in Ukrainian].
- Saprykina, M. (Ed.). (2019). *CSR practices in Ukraine 2019*. Center "CSR Development".
- Shvets, A. (2022). Social responsibility of business as a necessary condition for the transition to the circular economy in Ukraine. *Economy and Society*, 38 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-74>
- Sirenko, N., Burkovska, A., & Lunkina, T. (2017). Growing and social responsibility development: foreign and national experience. *Sustainable Development of Economy*, 1(34), 5–11 [in Ukrainian]. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/300>
- Stetsenko, V., & Berezova, Yu. (2020). Corporate social responsibility of enterprises in the pandemic conditions. *Galician economic journal*, 2, 243–250 [in Ukrainian].
- Suprun, N. A. (2016). Development of corporate social responsibility in the context of the requirements of eurointegration. *Economy and forecasting*, 4, 118–131 [in Ukrainian].
- Čater, T., Čater, B., Milić, P., & Žabkar, V. (2023). Drivers of corporate environmental and social responsibility practices: A comparison of two moderated mediation models. *Journal of Business Research*, 159, 113652. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113652>
- Uvarova, O., & Saprykina, M. (2023). *Responsible Business Conduct during War in Ukraine: Context Assessment Study*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_vijny_v_ukraini_ukr.pdf
- Voronchak, I., & Vovk, Yu. (2021). Corporate social responsibility in the conditions of digital transformation of economic systems. *Odessa National University Herald. Economy*, 26(3), 33–40 [in Ukrainian].
- Zhu, Hui, & Wagner, Eva. (2024). Is corporate social responsibility a matter of trust? A cross-country investigation. *International Review of Financial Analysis, Elsevier*, 93(C). <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103127>
- Zvonar, V. P. (2018). *Social Responsibility as a Socioeconomic Phenomenon: Theory and Ukrainian Reality*. Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].

Отримано редакцією журналу / Received: 30.09.24
Прорецензовано / Revised: 16.10.24
Схвалено до друку / Accepted: 09.11.24

Oksana HERASYMENKO, PhD (Econ.), Assoc. Prof.
ORCID ID: 0000-0002-1122-1189
e-mail: herasymenkomiid@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

SOCIAL RESPONSIBILITY AS A MANAGERIAL TOOL: DOMINANTS UNDER CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

Background. Management of organizations (enterprises, firms, companies) in the coordinate system of socio-economic reality of the third decade of XXI century is focusing on finding new or modernized managerial tools that multiply economic benefits, provide social effects, support environmental initiatives, and promote sustainable development principles. One of these tools is social responsibility, the relevance of which is significantly enhanced under conditions of martial law in Ukraine.

Methods. The methodological basis of the study is systemic and interdisciplinary approaches, the theoretical basis is fundamental provisions of modern economic science and management theory. The research used general scientific and special methods: historical, graphical, logical, theoretical generalization, induction and deduction, analysis and synthesis, comparative analysis, decomposition.

Results. The article contains a scientific and applied argumentation of social responsibility of organizations in the coordinates of current socio-economic reality as a symbiosis of traditional approaches and new managerial tools in the context of full-scale Russian military aggression in Ukraine.

The quintessence of the article is a substantiation of the ideology of social responsibility in context of realization of organizations' sustainable development goals with an emphasis on the multifaceted security component in the realities of martial law in Ukraine. It is emphasized that social responsibility in the management system, in the context of increasing challenges, risks and threats caused by the multi-vector determinants of the third decade of XXI century, can become a powerful tool for strengthening the image, reputation, brand and competitiveness of organizations at different levels, as perceived by different stakeholders.

Conclusions. In order to overcome new challenges and solve new problems faced by organizations under conditions of martial law in Ukraine, a set of social measures, programs and projects aimed at ensuring business continuity and tax payment; supporting the Armed Forces, mobilized employees and war veterans; introducing a safe format of life in society and guaranteeing employees social security by the employer, providing multidirectional support; meeting the needs for a safe workplace caused by wartime using hybrid formats of work organization and acceptable forms of social and labor inclusion should become an effective managerial tool.

Keywords: social responsibility, managerial tools, challenges and risks of martial law, sustainable development, security format.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.