

Ганна Завадських,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і бізнесу, Таврійський державний
агротехнологічний університет
ім. Дмитра Моторного, м. Запоріжжя, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРАКТИК КСВ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Актуальність дослідження. Сучасне підприємництво вже не може обмежуватися виключно фінансовими показниками, максимізацією операційного прибутку та капіталізацією активів. На зміну класичній моделі ринку, де домінував прагматичний комерційний інтерес, приходить філософія сталого розвитку та соціальної відповідальності [1]. Для України дослідження та практична імплементація корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) набули не просто теоретичної актуальності, а критично важливого прикладного значення.

Повномасштабна військова агресія повністю переформатувала ландшафт і філософію українського бізнесу. Якщо у мирні часи КСВ для багатьох брендів була інструментом маркетингу, PR чи отримання репутаційних балів на міжнародній арені, то в кризових реаліях вона перетворилася на стратегію національного виживання та безпосередньої відсічі ворогу. Структура витрат та фінансове планування підприємств зазнали радикальних змін. Незважаючи на падіння доходів, руйнування логістичних ланцюгів та безпосередню втрату виробничих потужностей на окупованих або прифронтових територіях, обсяги нефінансових інвестицій у соціальну сферу суттєво зросли. Рушійною силою цього феномену стала чітка громадянська позиція як топ-менеджменту, так і лінійного персоналу.

Головними векторами трансформації КСВ в Україні стали беззастережна підтримка Сил оборони, гуманітарні місії та допомога цивільному населенню, забезпечення енергетичної стійкості, протидія блекаутам та турбота про внутрішнього стейкхолдера [3]. Яскравим прикладом такої трансформації є діяльність компанії «Нова пошта», яка розгорнула масштабну програму «Гуманітарна пошта України», забезпечуючи безкоштовну доставку волонтерських вантажів, медикаментів та військового спорядження по всій країні.

Іншим масштабним прикладом є металургійна та гірничодобувна група «Метінвест», яка в межах мілітарної ініціативи «Сталевий фронт» спрямувала мільярдні ресурси на виготовлення та закупівлю засобів захисту, бронежилетів, спеціальних мобільних капсульних бункерів для передової, а також розгорнула програми системної медичної і психологічної реабілітації для своїх мобілізованих працівників та їхніх родин. Окремої уваги заслуговує стрімкий зліт корпоративного волонтерства. Якщо раніше воно обмежувалося локальними толоками чи разовими зборами речей, то зараз воно набуло промислових масштабів. Працівники великих корпорацій у позаробочий час координують логістичні хаби, готують їжу для потребуючих, розбирають завали зруйнованих будівель, допомагають евакуювати тварин та забезпечують функціонування шелтерів [4]. Статистичні дані

дослідницьких центрів фіксують колосальні обсяги допомоги: лише зафіксовані нефінансові та гуманітарні внески бізнесу обчислюються мільярдами гривень, хоча реальні суми, зважаючи на значну кількість непублічних транзакцій та передачу продукції напряду, є в рази вищими.

Попри високий рівень реальної соціальної активності, системною вразливістю українського ринку залишається низька культура нефінансової звітності та недостатня інформаційна прозорість. Здатність компанії якісно комунікувати свої соціальні досягнення є критично важливою для залучення довгострокових іноземних інвестицій, інтеграції в європейські ланцюги постачання та формування бездоганної репутації. Офіційні корпоративні веб-сайти багатьох великих підприємств, як-от «Укрзалізниця» чи регіональні автотранспортні підприємства, містять яскраві текстові описи благодійних акцій чи фотозвіти, проте часто позбавлені верифікованих кількісних та фінансових показників. Відсутня деталізація щодо реальних витрат на екологічні ініціативи, утилізацію чи переробку промислових відходів. Існує помітний розрив між тим, які напрями КСВ вважають пріоритетними менеджери компаній, і чого насправді очікує суспільство. Наприклад, якщо управлінський апарат фокусується на загальному іміджі чи масштабних зовнішніх проєктах, то пересічні громадяни та працівники насамперед очікують від бізнесу підвищення заробітних плат, покращення умов праці безпосередньо на місцях та прямої фінансової допомоги вразливим верствам населення. Динаміка Індексу прозорості компаній України свідчить, що загальний середній бал розкриття інформації хоч і має поступову тенденцію до зростання, все ще залишається далеким від європейських аналогів [2]. Позитивні зрушення фіксуються переважно у категоріях загального корпоративного управління та антикорупційної політики, що пов'язано з жорсткими вимогами міжнародних кредиторів та партнерів. Натомість розділи, присвячені правам людини в межах бізнес-процесів та інтеграції етичних норм у ланцюги постачання, залишаються найменш розвиненими.

Для того щоб корпоративна соціальна відповідальність в Україні перетворилася з ситуативного інструменту реагування на кризи на стійку модель щоденного функціонування економіки, необхідна консолідація зусиль трьох ключових елементів: держави, бізнесу та громадянського суспільства. Основними стратегічними кроками на цьому шляху мають стати модернізація державної політики та стимулювання. Також важлива побудова комунікаційних каналів та зворотного зв'язку, що дозволить аналітичним відділам компаній об'єктивно оцінювати реальні потреби населення на конкретній території. Необхідна стандартизація та перехід до європейських практик звітності, де вітчизняному бізнесу слід активно переймати досвід міжнародних корпорацій щодо публікації нефінансових звітів за стандартами GRI чи ESG. Нарешті, критично важливою є орієнтація на цілі повоєнного відновлення: перехід до технологій «зеленої» економіки, декарбонізація виробництва, інвестиції в освітні проєкти для молоді, відбудова деокупованих територій та створення нових високотехнологічних робочих місць із європейськими стандартами охорони праці. Прикладом успішної інтеграції європейських підходів є компанія «ДТЕК», яка ще до кризи почала

активно впроваджувати принципи ESG у свою довгострокову стратегію, звітуючи про екологічний менеджмент та сталий розвиток регіонів присутності. Навіть в умовах руйнувань енергетичної інфраструктури компанія поєднує екстрені ремонти із плануванням побудови нових потужностей відновлюваної енергетики, що відповідає глобальним екологічним цілям європейської спільноти.

Висновки. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні зазнала глибокої еволюційної трансформації, перетворившись із факультативного елемента корпоративного іміджу на базову умову збереження економічного та людського потенціалу держави. Воєнний досвід продемонстрував безпрецедентний рівень солідарності та готовності вітчизняних підприємств інвестувати ресурси у захист суспільних інтересів, підтримку армії та порятунок цивільного населення. Водночас для повноцінної інтеграції у світовий економічний простір українському бізнесу необхідно подолати внутрішні системні проблеми, пов'язані з низьким рівнем розкриття нефінансової інформації та недостатньою прозорістю звітних даних. Майбутнє національної моделі КСВ лежить у площині збалансованого державно-приватного партнерства, де державні стимули замінюють фіскальний тиск, а соціальні ініціативи компаній базуються на глибокому аналізі потреб громади та принципах сталого екологічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Андріяш, В., & Верба, С. (2023). Теоретичні підходи до сутності «корпоративна соціальна відповідальність». *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*, (2 (68)), 1-5.
2. Завадських, Г. М., Лисак, О. І., & Тебенко, В. М. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ*, (2), 130-139. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-129-139>
3. Лиска, П. О. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки*, (1 (48)), 331-338. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45>
4. Харчук, В. Ю., Чернобай, Л. І., & Рябічіна, Ю. С. (2021). Корпоративна соціальна відповідальність вітчизняних компаній: особливості імплементації та розкриття інформації. *Підприємництво і торгівля*, (28), 103-110. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-16>
5. Sevastianov, V., Zavadskykh, H., Suvorova, S., Hramotniev, V., & Yeretin, Y. (2026). Corporate Social Responsibility as a Tool for Sustainability: the Experience of 148 Ukrainian Companies during the War. *Revista de cercetare și intervenție socială*, (92), 63-86. <https://doi.org/10.33788/rcis.92.4>