

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-81>

УДК 330.338.22.341

Косович Богданна Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4760-3098>

Домбровська Юлія Миколаївна

здобувач другого(магістерського) рівня вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3343-8882>

Bohdanna Kosovych, Yuliia Dombrovska

Ivan Franko National University of Lviv

ІННОВАЦІЙНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

INNOVATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IN WAR CONDITIONS

Анотація. У статті досліджено сутність та особливості інноваційності процесів соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни. Розглянуто вплив війни на діяльність підприємства, що зумовлює трансформацію традиційних моделей корпоративної поведінки, стимулюючи бізнес до пошуку нових форм соціальної взаємодії та до запровадження інноваційних практик у сфері соціальної відповідальності. Показано, що інноваційність соціальної відповідальності виступає не лише інструментом підтримки суспільства й відновлення соціально-економічної стабільності, але й стратегічним ресурсом підвищення конкурентоспроможності підприємств. В статті акцентовано увагу на значенні швидкого реагування бізнесу на виклики воєнного стану, цифрових рішень та партнерських моделей взаємодії зі стейкхолдерами. Визначено, що інтеграція принципів соціальної відповідальності та інновацій у корпоративні стратегії дозволяє підприємствам перетворювати кризові умови на можливості для сталого розвитку та суспільного прогресу.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, інноваційність, сталий розвиток, післявоєнне відновлення, розвиток підприємництва.

Summary. Introduction. The impact of war on the activities of the enterprise is considered, which causes the transformation of traditional models of corporate behavior, stimulating business to search for new forms of social interaction and to introduce innovative practices in the field of social responsibility., which actualizes the topic of the study. The purpose of the article is to theoretically substantiate and conceptualize the innovativeness of business social responsibility processes in war conditions, to identify its important functions in ensuring the stability of society and the economy. The article uses methods of analysis, synthesis, induction and deduction to determine the importance of business social responsibility in war conditions. Results. The article examines the essence and features of the innovativeness of business social responsibility processes in war conditions. It is shown that the innovativeness of social responsibility is not only a tool for supporting society and restoring socio-economic stability, but also a strategic resource for increasing the competitiveness of enterprises. The article focuses on the importance of rapid business response to the challenges of martial law, digital solutions and partnership models of interaction with stakeholders. It is determined that the integration of the principles of social responsibility and innovation into corporate strategies allows enterprises to transform crisis conditions into opportunities for sustainable development and social progress. Conclusion. Based on the research conducted, it was found that in the conditions of a war economy, the social responsibility of business in Ukraine acquires an innovative and functional character, transforming from a reputational tool into a mechanism of economic and social stability for the state. The examples of Ukrainian companies show that social initiatives are no longer an additional element of corporate policy, but are becoming an organic part of its business model. Business social responsibility is one of the factors of economic growth of the enterprise in the long term, which will allow it to achieve its goals and ensure sustainable development in conditions of instability.

Keywords: social responsibility of business, innovation, sustainable development, post-war recovery, entrepreneurship development.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні радикально змінила роль бізнесу в суспільстві, перевівши його соціальну відповідальність із площини добровільної філантропії у площину стратегічної необхідності. Підприємства у стані війни вимушені не лише адаптовувати господарську діяльність до викликів, але й оперативно реагувати на гуманітарні потреби, підтримувати обороноздатність держави, забезпечувати працівників і громади базовими ресурсами, сприяти відбудові критичної інфраструктури тощо. За цих умов традиційні методи соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) виявляються недостатніми, що формує потребу в створенні інноваційних підходів соціальної взаємодії бізнесу з державою та суспільством. Вони мають ґрунтуватися на гнучкості, відкритості до партнерства, цифрових рішеннях, соціальних інноваціях та здатності оперативно реагувати на вплив середовища. Відсутність системних досліджень цих процесів обумовлює науково-практичну значущість вивчення інноваційності соціальної відповідальності бізнесу в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади соціальної відповідальності бізнесу досліджували як іноземні так і вітчизняні вчені. Класичні концепції соціальної відповідальності представлені у працях А. Керролла [6] визначають її багаторівневу структуру, що включає економічний, правовий, етичний та філантропічний виміри. Д. Маттен та А. Мун [8] наголошують на відмінностях у підходах до СВБ у різних країнах, виокремлюючи «явну» (explicit) та «приховану» (implicit) соціальну відповідальність. Це дозволяє пояснити, чому в країнах із різними політичними й економічними системами формуються відмінні моделі взаємодії бізнесу й суспільства. Г. Лучко [2] розглядає розвиток соціальної відповідальності бізнесу в Україні наголошуючи на її активізації в період війни та впровадження підприємствами у власні стратегії розвитку. А. Савчук [3] досліджує соціальну відповідальність бізнесу в кризових станах економіки, включно з війною, акцентуючи увагу на формуванні нових практик корпоративної солідарності. У наукових працях автора показано, що підприємства змушені шукати баланс між економічною доцільністю та соціальною підтримкою працівників і громад, що, у свою чергу, створює нові виклики для їхньої організаційної гнучкості та фінансової стійкості.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та концептуалізації інноваційності процесів соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни, виявленні її важливих функцій у забезпеченні стійкості суспільства та економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблематика соціальної відповідальності бізнесу давно інтегрована у світовий науковий дис-

курс і розглядається як необхідний елемент сталого розвитку компаній. Проте війна радикально змінює контекст функціонування підприємств, ставлячи перед ними завдання, які не були властиві мирному часу. Компанії змушені шукати індивідуальні інноваційні підходи соціальної відповідальності, що залежні від ситуації, яка складається іноді навіть неочікувано. Усталені моделі соціальної відповідальності бізнесу, орієнтовані здебільшого на репутаційний капітал та довгострокову конкурентоспроможність, виявляються недостатніми для умов воєнної економіки. Вони не враховують системних ризиків, зумовлених руйнуванням інфраструктури, дефіцитом трудових ресурсів, кризами енергозабезпечення, безпекою робочого середовища персоналу тощо.

Міжнародний стандарт соціальної відповідальності ISO 26000 визначає вказівки для керівництва про те, як підприємства та організації можуть працювати соціально відповідальним чином, що розуміють як дії в рамках етичних норм з метою внеску в здоров'я і благополуччя суспільства. За міжнародними нормами соціальна відповідальність проявляється у турботі про працівників, підтримці громад, волонтерській діяльності та благодійності, а також у дотриманні корпоративних стандартів етики та прозорості. Метою соціальної відповідальності є сприяння сталому розвитку.

Соціальна відповідальність бізнесу – бізнес-модель, яка виходить за межі традиційної мети отримання прибутку шляхом надання пріоритету створення цінності для стейкхолдерів, а також враховуючи вплив діяльності бізнесу на суспільство та довкілля загалом. [5]

М. Портер та М. Креймер [9] сформулювали концепцію «створення спільної цінності» (shared value). Її суть полягає в тому, що соціальна відповідальність бізнесу може й повинна поєднувати економічну ефективність із першочерговим вирішенням суспільно значущих проблем. Цей підхід отримав широке застосування у практиці міжнародних корпорацій, а нині стає дедалі актуальнішим і для українських компаній, особливо в час воєнних викликів.

На нашу думку, соціальна відповідальність є цілою концепцією бізнесу, яка передбачає інтеграцію морально-етичних принципів, екологічних ініціатив та гуманізаційних управлінських рішень в діяльності підприємства, створюючи цінність для зацікавлених сторін шляхом гармонізації економічних, соціальних та екологічних інтересів.

Інноваційність соціальної відповідальності бізнесу під час війни в Україні характеризується:

- зміною пріоритетів від суто економічної ефективності до комплексної підтримки суспільства та соціальних ініціатив;

- виникненням нових форм та інструментів, таких як волонтерство, підтримка працівників (wellbeing), адаптація роботи під воєнні умови;

- підвищенням значимості й прозорості звітності та ESG-показників;
- активною інтеграцією національних та міжнародних практик у корпоративні стратегії;
- системним підходом до післявоєнного відновлення та розвитку підприємництва.

Національний інститут стратегічних досліджень [1] відзначає, що компанії активно долучаються до допомоги громадам, внутрішньо переміщеним особам, армії, піклуються про працівників. У той же час більшість підприємств не мали готових планів реагування на війну, що визначило потребу у формуванні нових стратегій корпоративної соціальної відповідальності, включених до Концепції розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні до 2030 року.

Повномасштабне вторгнення РФ на території України активізувало соціальну відповідальність підприємств. Наприклад, ТОВ «Холдинг емоцій «Fest!» здійснює безстроковий проєкт «Рій помсти» забезпечуючи Збройні Сили України дронами. Споживачі за допомогою карти лояльності «Lokal» під час оплати у закладах можуть всі накопичені бонуси або частину з них спрямувати на цей проєкт. Завдяки збору «Рій помсти 24/7», який був відкритий у квітні 2024 року зібрано понад 130 мільйонів гривень, що дозволило придбати 5360 дронів із денними, нічними та тепловізійними камерами. Також працівники ТОВ «Холдинг емоцій «Fest!» активно залучаються для пошиття сіток для військових, що підкреслює наявність інноваційних підходів соціальної відповідальності бізнесу. [4]

Ще одним напрямом соціальної відповідальності є гуманітарна допомога постраждалим внаслідок воєнних дій на території України. Сюди входять різні соціальні ініціативи, які регулярно здійснюються підприємствами для вирішення важливих потреб. Як один із прикладів, американська сервісна ІТ-компанія «Customertimes» активно допомагає Україні з початку повномасштабного вторгнення РФ. Вже у березні 2022 року компанія запустила фонд «Віддай Україні» для підтримки тих, хто постраждав від війни. У своєму звіті про корпоративну соціальну відповідальність компанія зазначає, що збрала 250 тисяч гривень на відновлення Київської лікарні «Охматит» внаслідок атаки ракетою 8 липня 2024 року. Крім цього, за підсумками 2024 року «Customertimes» передала 77 ноутбуків, 89 моніторів та офісних меблів військовим, школам, лікарням та науковим організаціям в Україні. Також дана ІТ-компанія разом із ГО «Фонд Яніни Соколової» організували День донора. За допомогою 24 донорів було зібрано 12 літрів крові. Цей внесок може врятувати життя до 72 людей. Зібрана кров була передана для потреб українських військових у Головний військовий клінічний госпіталь Києва. [7]

Важливим напрямом розвитку соціальної відповідальності бізнесу є інвестиції в освіту та розвиток людського капіталу. Враховуючи складну економічну ситуацію, бізнес допомагає в забезпеченні доступу до якісної освіти для вразливих верств населення та підвищенні рівня професійної підготовки кадрів. Це сприяє формуванню кваліфікованої робочої сили, що відповідає вимогам сучасного ринку праці, як приклад, компанія «SoftServe» передала 6200 комп'ютерів школам, університетам, лікарням та іншим установам. SoftServe організовує лекції з психологами, що спеціалізуються на темі посттравматичного стресу воєнного часу та роботі з ветеранами і їхніми сім'ями. Протягом усієї російської агресії в Україні компанія підтримувала захисників, громади, розробляла технологічні рішення для соціальних ініціатив, передала медикам 132 автомобілі швидкої допомоги, а 1780 осіб отримали захисні уніформи. [10]

Інноваційними інструментами соціальної відповідальності бізнесу, що застосовуються українськими підприємствами у воєнний період є:

- цифрові платформи збору і координації допомоги (зокрема, United24, платформи Monobank, Rozetka, Нова Пошта);
- моделі партнерської взаємодії бізнес-державо-волонтери;
- краудфандингові механізми як елементи гнучкого фінансування соціально значущих ініціатив;
- внутрішні корпоративні соціальні інкубатори (створення волонтерських центрів на базі підприємств);
- інноваційна гуманітарна логістика (швидке розгортання тимчасових центрів підтримки ВПО, мобільні сервіси).

Типологія бізнес-учасників соціальної відповідальності у воєнний період включає: *інфраструктурні донори* (компанії, які забезпечують транспорт, зв'язок, логістику); *фінансові каталізатори* (банки, ІТ-компанії та фінтех-сервіси); *виробничі адаптатори* (підприємства, що переорієнтували виробництво під потреби оборони); *локальні громади підтримки* (малий бізнес, інтегрований у допомогу на місцевому рівні).

Модель інноваційної соціальної відповідальності бізнесу складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків: *стратегічний (цільовий)* – визначення пріоритетних соціальних потреб (оборона, гуманітарна підтримка, відновлення); *організаційно-технологічний* – застосування цифрових інструментів координації та масштабування впливу; *партнерський* – формування мережевих альянсів між бізнесом, державою, громадами; *результативний* – інтеграція соціального ефекту в показники стійкості й бізнесу.

Соціальна відповідальність забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку, зокрема: зменшує репутаційні ризики та підвищує рівень довіри споживачів; формує нові ринки (зокрема, військово-гуманітарних послуг і сервісів); зміцнює кадрову команду, підвищуючи внутрішню згуртованість колективів; створює основу для післявоєнного зростання за рахунок накопиченого соціального капіталу тощо.

Інноваційність соціальної відповідальності бізнесу розглядається як концептуально новий підхід для забезпечення стійкого розвитку підприємницьких структур, що ґрунтується на поєднанні морально-етичних засад ведення бізнесу з впровадженням інноваційних практик. Така інноваційність передбачає створення доданої цінності не лише для підприємства, але й для суспільства загалом через розширення партнерських відносин зі стейкхолдерами та розроблення гнучких механізмів реагування на потреби зовнішнього середовища. Інтеграція принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку в корпоративну стратегію перетворюється на стратегічний інструмент інноваційного розвитку, що дозволяє бізнесу не лише зберігати конкурентоспроможність, а й формувати нові ринкові можливості. У цьому контексті соціальна відповідальність набуває ознак інноваційної парадигми управління, яка спрямована на перетворення соціально-економічних викликів на драйвери зростання та підвищення ефективності корпоративних стратегій.

Соціальна відповідальність бізнесу набуває стратегічного значення для стійкості підприємств і консолідації суспільства. Важливим є інвестування у інноваційні соціальні проекти (відбудова інфраструктури, інклюзія, підтримка ветеранів, екологічна відновлюваність), локалізація виробництва (протезування, зручне взуття тощо) та підтримка місцевих громад, цифровізація СББ-

процесів і формування корпоративної культури відповідальності. Враховуючи євроінтеграційні процеси буде доцільним: інтегрувати СББ у корпоративні стратегії як довгострокову політику; надавати пріоритет увазі працівникам через психологічну підтримку, гнучкі форми зайнятості та безпечні умови праці; розвивати партнерства з державними і громадськими організаціями та впроваджувати міжнародні стандарти ESG і GRI. Такі заходи дозволять українським компаніям зміцнити конкурентоспроможність на європейському й глобальному ринках, забезпечуючи при цьому ефективну участь бізнесу у відбудові країни.

Висновки. На основі проведеного дослідження з'ясовано, що в умовах воєнної економіки соціальна відповідальність бізнесу в Україні набуває інноваційно-функціонального характеру, перетворюючись із репутаційного інструменту на механізм економічної та соціальної стійкості для держави. Наведені приклади українських компаній свідчать, що соціальні ініціативи більше не є додатковим елементом корпоративної політики, а стають органічною складовою її бізнес-моделі. Використання цифрових платформ, краудфандингових механізмів, партнерських мереж і гнучкої логістики забезпечить масштабування соціального впливу без втрати економічної ефективності.

Соціальна відповідальність бізнесу виконує важливу роль у воєнний час, забезпечуючи матеріальну й організаційну підтримку оборони й громад, зміцнюючи соціальну та економічну резильєнтність, сприяє збереженню людського капіталу і формує заходи для ефективного післявоєнного відновлення. Проте повноцінна реалізація цього потенціалу потребує посилення інституційної бази, прозорості звітності та системної координації між бізнесом, державою й громадянським суспільством – питання, які потребують подальшого дослідження та практичного опрацювання.

Список використаних джерел:

1. Концепція розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні до 2030. *Національний інститут стратегічних досліджень*. Київ : НІСД, 2023. URL: <https://niss.gov.ua>
2. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>
3. Савчук А. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах кризових станів економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 11. С. 45–50.
4. Холдинг емоцій «FEST!». URL: <https://www.fest.lviv.ua/>
5. Aldeia S., Monteiro M., Conde R., Lopes J. Corporate social responsibility dimensions and sustainable entrepreneurship. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 2021. ECIE, 1–7. DOI: <https://doi.org/10.34190/EIE.21.126>
6. Carroll A. B. Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Vol. 1, No. 3. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
7. Customertimes. Standing with Ukraine. URL: <https://customertimes-csr.framer.website/standing-with-ukraine>
8. Matten D., Moon J. “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, No. 2. P. 404–424.
9. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1–2. P. 62–77.
10. «Softserve». URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>

References:

1. Kontseptsiiia rozvytku sotsialno vidpovidalnoho biznesu v Ukraini do 2030 r. [Concept for the development of socially responsible business in Ukraine until 2030]. (2023) Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, Kyiv. (in Ukrainian)
2. Luchko, H. (2024). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini [Corporate social responsibility in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130> (in Ukrainian)
3. Savchuk A. (2022) Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh kryzovykh staniv ekonomiky [Corporate social responsibility of business in conditions of economic crises]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 45–50. (in Ukrainian)
4. Kholdynh emotsij “FEST!” [Holding of emotions «FEST!»]. Available at: <https://www.fest.lviv.ua/> (in Ukrainian)
5. Aldeia, S., Monteiro, M., Conde, R., & Lopes, J. (2021). Corporate social responsibility dimensions and sustainable entrepreneurship. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, ECIE, 1–7. DOI: <https://doi.org/10.34190/EIE.21.126>
6. Carroll A. B. (2016) Carroll’s Pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, vol. 1, no. 3, pp. 1–8.
7. Customertimes. (2025) Standing with Ukraine. Available at: <https://customertimes-csr.framer.website/standing-with-ukraine>
8. Matten D. and Moon J. (2008) ‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 2, pp. 404–424.
9. Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1–2, pp. 62–77.
10. “Softserve”. Available at: <https://www.softserveinc.com/uk-ua>. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025