

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45>

УДК 351:304

**Лиска Павло Олександрович**аспірант кафедри обліку та бізнес-консалтингу,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2161-966X>**Pavlo Lyska**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ:  
СВІТОВИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД;  
ШЛЯХИ ГЛОБАЛЬНОЇ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ**  
**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY:  
GLOBAL AND UKRAINIAN EXPERIENCE;  
WAYS OF MASS IMPLEMENTATION**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню основних існуючих світових моделей корпоративної соціальної відповідальності, виділенню їх ознак, характеристик та особливостей. Під час роботи були проаналізовані наступні моделі корпоративної соціальної відповідальності: американська, європейська, британська, азіатська. Розглянуто способи, засоби, методи та механізми впровадження, реалізації та розвитку політики корпоративної соціальної відповідальності. Виокремлено ролі держави (уряду) та бізнесу (приватного економічного сектору) у регулюванні відносин у сфері корпоративної соціальної відповідальності. З'ясовано актуальний стан корпоративної соціальної відповідальності в Україні, визначені основні проблеми та тенденції. Запропоновано шляхи масової імплементації політики КСВ у приватному бізнесі.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, модель корпоративної соціальної відповідальності, стейкхолдер.

**Summary.** The article is devoted to the study of the main existing global models of corporate social responsibility, to the identification of their features, characteristics and peculiarities, and also to the search for an optimal model of building relations between the State and business in the field of introduction, implementation and development of corporate social responsibility policy. The author substantiates the importance of corporate social responsibility in the modern world and business and the need for its implementation in a free competitive market for goods and services due to the total globalization of the entire world economy. The following models of corporate social responsibility are analyzed: American (liberal), European (continental), British (mixed) and Asian (Japanese). The ways, means, methods and mechanisms of introduction, implementation and development of corporate social responsibility policy in each CSR model are considered. Examples and experience of world-famous companies and corporations that have implemented corporate social responsibility policy in the structure of the enterprise are provided. The role of the state (government) and business (private sector) in regulating relations in the field of corporate social responsibility is highlighted. The current state of corporate social responsibility and the main directions of its implementation in Ukraine are determined, and the main problems and trends in the development of CSR in the context of martial law and active hostilities are identified. The previous and current experience of CSR policy implementation by Ukrainian enterprises is analyzed. On the basis of the studied data, the main aspects of the participation of each structural element – the state, business, and society – in the formation of CSR in Ukraine are determined. New steps for mass implementation of CSR policy in the private business sector are developed and proposed. Attention is focused not only on the development of CSR in the conditions of war, but also in the post-war period as a guarantee of sustainable development of the state, business and society.

**Keywords:** corporate social responsibility, model of corporate social responsibility, corporate social responsibility policy, stakeholder.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку ринкових відносин, трансформація цінностей суспільства та соціально-політичні події коригують стратегії поведінки на ринку шляхом внесення в них соціальних складових. Орієнтація світового та національного суспільства на нагальні й

майбутні соціальні потреби складають фундамент для впровадження корпоративною соціальною відповідальністю на підприємствах.

Актуальним питанням для України є створення та імплементація ефективної моделі корпоративної соціальної відповідальності як механізму

розвитку та консолідації держави, бізнесу та населення. У майбутньому це зумовить прогрес в євроінтеграційному просторі та максимально наблизить вітчизняний бізнес до міжнародних стандартів економічно розвинутих країн.

**Аналіз останніх досліджень.** Вивченням різноманітних аспектів моделей корпоративної соціальної відповідальності у тій чи іншій мірі займалися такі вітчизняні вчені: Ж.В. Гарбар, К.В. Мазур, О.І. Зінченко, А.М. Харченко, А.М. Колот, І.В. Лебедева, а також іноземні науковці такі як: А. Керролл, Ф. Котлер, М. Фрідман, П. Хейне, Д. Хендерсон та інші.

**Мета статті.** Дослідження існуючих зарубіжних моделей корпоративної соціальної відповідальності (їх характерних ознак, особливостей і принципів) та світового досвіду впровадження, розвитку та реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві для порівняння з сучасним станом розвитку КСВ в Україні для розробки шляхів масової імплементації політики корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Оскільки в останні роки наша держава зіштовхнулася з війною, то КСВ розглядається у розрізі минулого та сучасного досвіду, не приділяючи увагу проблемам глобального розвитку та імплементації політики КСВ на приватних підприємствах. Тому у статті особливу увагу приділено проблематиці КСВ та розробці кроків для удосконалення реалізації політики КСВ, побудови міцних взаємозв'язків між усіма суб'єктами та ефективному впровадженню та розвитку політики КСВ у приватному секторі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Практика ведення підприємницької діяльності закордонними компаніями свідчить про те, що концепція корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) успішно впроваджена на різних рівнях, постійно розвивається та реалізується в різних сферах. Ідея КСВ виникла ще на початку ХХ ст. Така поява була обумовлена не лише морально-етичними чинниками та альтруїзмом, але й розвитком усіх видів взаємовідносин між державою, бізнесом, працівниками та споживачами [1, с. 107].

На сьогоднішній день існує чимало трактувань дефініції «корпоративна соціальна відповідальність», які здебільшого розширюють та поглиблюють сутнісні характеристики КСВ. У сучасній науковій доктрині при визначенні поняття КСВ використовують напрацювання Міжнародного форуму лідерів бізнесу (IBLF) [2, с. 23], Світової ради компаній за сталий розвиток (WBCSD) [3, с. 42], організації «Бізнес за соціальну відповідальність» [4], об'єднання корпорацій США «Business for Social Responsibility» [5], Ф. Котлера [6, с. 17], О.І. Зінченка, А.М. Харченко [7, с. 281], А.М. Колота [8, с. 6], І.В. Лебедева [1, с. 106] та інших.

Узагальнюючи їх бачення ідеї та концепції КСВ, можна запропонувати наступне розуміння поняття «корпоративна соціальна відповідальність» як повну відповідальність підприємства (бізнесу) за всі соціальні результати його діяльності перед суспільством, тобто за вплив підприємства (бізнесу) на всі соціальні групи, з якими пов'язана його діяльність та з якими відбувається взаємодія: працівників підприємства, жителів найближчих районів, покупців продукції, партнерів.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальне ставлення компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством та державою, а також в активній участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

За весь час розвитку ідеї КСВ сформовано певні ключові складові, що надають можливість визначити дійсну соціальну відповідальність компанії: сумлінна сплата податків; виконання вимог міжнародного, державного, регіонального законодавства; виробництво та реалізація якісної продукції; розробка та виконання внутрішніх корпоративних програм щодо підвищення професіоналізму, охорони та зміцнення здоров'я, морального та фінансового стимулювання співробітників; участь у різних формах у благодійних та спонсорських проектах [1, с. 112].

До ознак КСВ можна віднести наступне: соціальне явище, яке наділене конкретним історичним, регіональним та культурним змістом; свідоме виконання соціального обов'язку (повинності); будується на вільному волевиявленні та ініціативі суб'єкта; за невиконання передбачається той чи інший ступінь осуду суспільством; при реалізації надається перевага суспільству, колективу або індивідууму, котрий виступає як представник суспільства чи соціальної групи; базується на пошуку компромісу інтересів.

Відповідно до характерних особливостей та чинників розвитку різних країн і регіонів утворюються певні моделі корпоративної соціальної відповідальності. До основних таких моделей можна віднести: американську (ліберальну), європейську (континентальну), британську (змішану), азіатську (японську).

Американська модель КСВ характеризується ліберальним підходом, яка базується на принципах відокремлення соціального захисту від вільного ринку та обмеженні захисту лише тих, хто не має інших легальних доходів, крім гарантованих державою соціальних виплат. Саме через це економіка держав американської моделі є однією з найменш контрольованих. Уряд більше приділяє уваги регулюванню соціально-трудова відносин на рівні підприємства та значно менше на

рівні певної галузі та/або регіону через прийняття спеціальних законодавчих і нормативних актів [10, с. 24–25]. Саме через подібний феномен бізнес американської моделі у своїй діяльності орієнтований на прояви зовнішньої соціальної відповідальності. Таким чином політика корпорацій спрямована та сконцентрована на розбудові позитивних відносин підприємства з регіональною/місцевою владою та на охорону навколишнього середовища. Американська модель КСВ ґрунтується передусім на самостійності та незалежності корпорацій у визначенні свого індивідуального суспільного вкладу. Участь же уряду полягає у підтримці та стимулюванні таких напрямів діяльності бізнесу шляхом створення системи стимулів, що в свою чергу гарантує відсутність втручання держави у формування програм корпоративної соціальної відповідальності. До таких стимулів частіше за все відносяться відповідні податкові пільги, що встановлені на законодавчому рівні. У свою чергу компанії займаються відповідальною соціальною та благодійною діяльністю. Одним із основних напрямів соціальної відповідальності американських корпорацій є заходи з охорони навколишнього середовища. Наприклад, якщо загальнонаціональні екологічні витрати США становлять приблизно 3% валового національного прибутку, то 70–90% витрат бере на себе приватний сектор. Отже, основний акцент в американській моделі корпоративної соціальної відповідальності робиться на зовнішні сфери її вияву: благодійництво, поведінку корпорацій на ринку, охорону навколишнього середовища [11].

До специфічних рис американської моделі КСВ можна віднести наступне: добровільний характер участі бізнесу у вирішенні соціальних проблем; соціальна діяльність компанії має чітко окреслені напрями; компанії контролюють цільове використання витрачених коштів та очікують на конкретні результати заходів; втручання держави відбувається через заохочення соціально відповідальної діяльності; тяжіє до філантропії; пріоритетом є вирішення соціальних проблем на рівні місцевої громади та окремого регіону [10, с. 25].

Натомість європейська модель КСВ принципово відрізняється від американської. Наразі соціальна відповідальність у країнах Європи розглядається як механізм для підвищення конкурентоспроможності компанії так і як якісний засіб зростання стандартів життя громадян. Континентальна модель КСВ орієнтована на три основні сфери прояву корпоративних соціальних ініціатив, а саме: економіку, зайнятість населення та охорону навколишнього середовища. На відміну від ліберальної моделі КСВ, яка ставить собі за мету прибутковість, європейська передусім орієнтується додаткові питання соціальної відповідальності перед працівниками і місцевими жителями. Від-

повідно європейська КСВ поширюється на умови праці, заробітну плату, випуск якісної продукції та надання послуг, охорону навколишнього середовища, зайнятість у конкретному регіоні, реалізацію соціальних ініціатив населення. Дане явище обумовлено помітною роллю держави в регулюванні політики КСВ. Через це економіка ЄС характеризується досить високими обсягами ВВП, який перерозподіляється через державний бюджет (близько 50%). Завдяки таким грошовим надходженням є фінансова можливість для створення розвиненої системи соціального захисту населення. Для цього більшість членів ЄС уже розробили, а інші активно розробляють, національні стратегії КСВ. Просуваючи дану ідею, уряд передусім прагне, щоб державні установи самостійно подавали правильний приклад для підприємців. Згідно з цим, наприклад, голландські урядові установи зосереджуються на особливих умовах, за яких певні вироблені товари, які вони купують [10, с. 25–27]. Так, до 2% закуплених державою товарів, мають бути екологічно чистими. Це, у свою чергу, сприяє ефективному заохоченню різноманітних компаній виробляти товари і послуги відповідно до встановлених норм та стандартів. Таким чином європейська модель КСВ розглядає державу як інститут, який приводить у виконання прийняті суспільством правила поведінки. Натомість в американській моделі таке втручання держави трактується як порушення свободи діяльності [12].

У свою чергу британська модель є поєднанням американської та європейської моделей. Принциповим моментом британської моделі КСВ є яскраво виражена активність самого бізнесу у створенні певних проектів у сфері соціальної відповідальності, що за своєю суттю цілком відповідає принципу добровільності американської моделі. Загальною рисою цієї моделі є, перш за все, активна підтримка бізнесу з боку держави й добре розроблена та реалізована система заходів соціального забезпечення та охорони здоров'я. У Великобританії ініціатором вияву КСВ з боку підприємницьких структур є здебільшого урядові органи. Останнім доручена і координація зусиль щодо впровадження соціальної відповідальності у дійсну практику. Участь влади в розвитку КСВ здебільшого виявляється в налагодженні партнерства з власниками підприємств, які беруть участь у фінансуванні проектів, та стимулюванні таких учасників. Про увагу до КСВ у Великобританії свідчить той факт, що в уряді створена окрема посада, а саме міністр з корпоративної соціальної відповідальності. Загалом процес розвитку британської моделі КСВ має поступальний плановий характер. Найважливішою подією в реалізації КСВ стало скликання найбільшої асоціації для ініціатив у сфері соціальної відповідальності – «Бізнес у громаді», яка стимулювала створення

державно-приватного партнерства, завдяки якому влада разом із приватним сектором вирішувала у діалозі найгостріші соціальні проблеми [10, с. 26–27]. Загалом для британської моделі корпоративної соціальної відповідальності характерні такі ознаки: пильна увага фінансового сектору до проектів у сфері КСВ; підвищений інтерес ЗМІ (наприклад, «Таймс» публікує індекси соціальної відповідальності в щотижневому розділі «Профіль компанії»); широкий розвиток сектору незалежного консалтингу в сфері КСВ; передова система бізнес-освіти у сфері корпоративної соціальної відповідальності; активна участь уряду в розвитку корпоративної соціальної відповідальності, яка виявляється в створенні партнерських відносин із приватними підприємствами в освітньому секторі, підтримці ініціатив у сфері КСВ через співфінансування проектів, податкові пільги та інше. Таким чином, британська модель корпоративної соціальної відповідальності поєднує елементи моделей США і Європи, але з істотним залученням держави та громадських інститутів у процес узгодження суспільних інтересів, а також просування та заохочення кращих практик [13].

Азіатська модель, як і європейська, характеризується активною роллю держави в усіх процесах КСВ. Це обумовлено історичним досвідом, оскільки держава та приватний сектор будують свою діяльність через довготривале стратегічне планування. Однією з відмінних ознак азіатської моделі є те, що вона більше, ніж в інших моделях, зосереджується на внутрішніх програмах. Вони мають на меті створення таких умов для працівників, щоб компанія стала для них сім'єю. Японська модель КСВ передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії і ділову згуртованість на рівні галузі підприємницької діяльності. Управління бізнесом орієнтоване не лише на отримання фінансового прибутку, воно також прагне до філософських матерій: правильного сприйняття буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності і прагненні до прогресу усієї цивілізації загалом. До характерних рис можна ще віднести колективне прийняття рішень, відповідальність компанії перед працівниками та соціальна відповідальність керівництва перед суспільством. Оскільки країна бідна на природні ресурси, у ній традиційно культивується та зростається принцип: «Наше багатство – людські ресурси», відповідно до якого створюються умови, які надають змогу максимально ефективно їх використовувати (так званий менеджмент із «людським обличчям»). До найбільш поширених напрямів КСВ бізнесу перед працівниками належать: допомога з житловими питаннями; стимулювання системи та традицій сімейних династій; фінансова підтримка молодих сімей, пенсіонерів; активна участь та фінансування освітніх процесів та інше. Протягом останніх років

розвиток КСВ у Японії набирає все більших обертів. На сьогодні вона починає охоплювати всю структуру управління в компанії, не обмежуючись лише внутрішнім спрямуванням. Підприємства починають реорганізовувати свою структуру через заснування окремого офісу корпоративної соціальної відповідальності, щоб їх традиційно контролювали відповідні відділи, такі як відділ інвестицій та відділ управління навколишнього середовища. Отже, в японській моделі корпоративної соціальної відповідальності значним є вплив держави та культурної спадщини та проявляється у розповсюдженні практики володіння об'єктами соціальної інфраструктури; забезпечення соціально-побутових благ на колективній основі; поширеність соціально-побутових ініціатив, що спрямовані на задоволення відповідних потреб працівників [10, с. 27–28].

В Україні, на жаль, ідея КСВ серед бізнесу тільки починає розвиватися. Найпоширеніші практики впровадження корпоративної соціальної відповідальності у компаніях в Україні до війни стосувалися: трудових відносин; антикорупційні практики; екологічна відповідальність; відносини зі споживачами; розвиток регіонів [18].

Значний вплив на роль та розвиток соціальної відповідальності в бізнесі в Україні стала війна, яка почалася у 24 лютого 2022 року. Через надзвичайний стан структура витрат до доходів компаній дещо змінилася, але основну роль у збільшенні витрат на соціальну відповідальність зіграла громадянська позиція власників та працівників. Підтримка держави, Збройних Сил України та власних співробітників стало основною задачею українських підприємств.

Щодо проблем КСВ в Україні, то спершу варто зазначити, що переважна більшість українських компаній (77%) вирішують найгостріші соціальні проблеми власними ресурсами [14]. Цей факт не є позитивним і свідчить про недостатній рівень розвитку соціально відповідального бізнесу в межах української держави. Проблема впровадження КСВ у вітчизняний бізнес полягає у тому, що багато підприємств просто не мають фінансової можливості утримувати соціальну сферу. Внаслідок війни ця проблема загострилася, тому, згідно з опитуванням дослідницької компанії Factum Group Ukraine [15], близько 67% українських підприємств реструктурували свої бюджети та додали соціальну відповідальність як окремий пункт бюджету балансу.

На нашу думку, компаніям потрібно створювати передумови для швидкого та ефективного перенесення ресурсів КСВ на інші важливі сфери діяльності суспільства. Війна або інші бойові дії несуть чималу шкоду для всіх галузей життєдіяльності суспільства та зачіпляють різні групи населення. Наразі, майже всі соціальні витрати покладаються на державу. До таких витрат можна

віднести: виплати ВПО; виплати щодо пошкодженого майна; витрати на вирішення проблем із житлом; витрати на відновлювальні роботи у сфері критично важливої інфраструктури; витрати на відновлення навколишнього середовища та інші. Не варто забувати й про ветеранів війни, котрі потребують в першу чергу медичну та психологічну реабілітації, а згодом і робочі місця. Особливо дана проблема стосується осіб, котрі отримали різні групи інвалідності у зв'язку з бойовими діями. Щоб дана група суспільства могла спокійно інтегруватися у мирне цивільне життя їм необхідні робота, яка не пов'язана з військовою тематикою. У військовий час державі вкрай необхідна допомога бізнесу. До такої допомоги можна віднести: волонтерську діяльність; гуманітарну та соціальну допомогу.

На сьогодні можна сказати, що корпоративне волонтерство знаходиться у стадії активного розвитку та імплементації. Волонтерська діяльність набула масштабності в перші місяці військової агресії, попри зменшені масштаби українського бізнесу. У мирний час цей аспект розкривається через екологічні ініціативи (прибирання, толоки прилеглих територій), соціальні (підтримка молодих сімей), економічні (пільгове кредитування). Корпоративне волонтерство проявляється у зборі добровільних пожертв на користь потреб української армії, організації харчування соціальних груп, що цього потребують, залученні в прибиранні територій, постраждалих від активних воєнних дій. Наприклад, співробітники компанії «Київстар» проводили День донора, брали участь в акції «Пробіг під каштанами» та організували корпоративний чемпіонат з футболу задля збору коштів на закупівлю медичних матеріалів для операцій. Компанія SoftServe створила корпоративний благодійний фонд «Відкриті очі», аби працівники могли створювати благодійні проекти, долучатись до них та збирати кошти на реалізацію [16]. За результатами дослідження [17], що проводилось у 2022 році в рамках ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України, більшість бізнесу бере активну участь у боротьбі за незалежність: 93,4% – залучені в допомогу країні під час війни; близько 70% – безпосередньо залучені у волонтерську діяльність [17]. Це говорить про зміну пріоритетів компанії та збільшення їх зацікавленості у нефінансовій складовій. Загальна сума фінансової допомоги, яку направили 72 компанії (із 314 в переліку) на підтримку армії склала понад 2 млрд грн (2.772.124.613) на спеціальні рахунки НБУ та профільні фонди. Найпопулярніший фонд в Україні просто зараз – БФ «Повернись живим». Крім фактичного перерахунку грошей, ще 107 компаній самі купували необхідні речі та передавали продукти для армії, передавали автомобілі та техніку, створювали

власні фонди для збору коштів [18]. Відповідно до досліджень центру «Розвитку КСВ» Гуманітарна допомога: на гуманітарну допомогу було перераховано понад 3 млрд (3.452.493.000). Допомога продуктами від компаній становить більше 200 млн грн (201.600.000), проте це сума, яка зазначається самими компаніями, а насправді, ця сума в кілька десятків разів більша. Було передано більше ніж 60 тисяч літрів палива від АЗС та підприємств для потреб армії та лікарень (карет швидкої допомоги). 19 компаній, в тому числі фармбізнес, аптеки, клініки, передали ЗСУ, лікарням та населенню на території бойових дій ліків на суму понад 70 млн грн (71.300.000) [18]. Соціальна допомога полягає перш за все у піклуванні про власних співробітників. Компанії організували переміщення працівників до Західної України та за кордон, відкривали нові офіси та, навіть, відкривали нові вакансії для українців. Підприємства намагались зберегти роботу та зарплати, надавали матеріальну допомогу [18]. У сукупності дані дії, по-перше, зменшують навантаження на економіку нашої держави. По-друге, бізнес бере на себе життєво важливі соціальні обов'язки держави. По-третє, допомагає мінімізувати або навіть ліквідувати гуманітарну проблему в різноманітних регіонах. Таким чином приватний сектор не лише допомагає державі, а й в прямому сенсі рятує життя та здоров'я великої кількості людей, надаючи їм змогу вижити та існувати в умовах війни та гуманітарної катастрофи. Наприклад компанія «Нова пошта» у 2022 році у сфері проведення політики КСВ здійснила наступне: реалізація різноманітних соціальних програм (видача готівки, пенсій, зарплат, стипендій, перекази коштів без комісії на рахунки ЗСУ та благодійних фондів, поповнення мобільних, пільги для військовослужбовців та волонтерів, творчі конкурси з призами для дітей) [19, с. 22–27, 136–137]; інвестиції в Перемогу склали 391,8 млн грн (з них 183,5 – підтримка армії, 143,03 – підтримка мобілізованих співробітників, 41,01 – гуманітарна пошта, 11,36 – підрозділам ДСНС, 5,05 – медичним закладам, 4,44 – прикордонникам), закупівля та передача різноманітних речей на фронт від авто та безпілотників до павербанків та одягу, а також впровадження проекту «Свої для своїх» – внутрішній волонтерський рух для підтримки військовослужбовців [19, с. 64–73, 86–87]; підтримка гуманітарної допомоги: доставлено більше 40 тис. тон; одноразова оплата доставки вантажу для волонтерських організацій; відкриття 4 гуманітарних хабів та модульних відділень з безкоштовним інтернетом та видачою гуманітарної допомоги на деокупованих територіях; встановлення укриттів у Миколаєві, Харкові та Херсоні [19, с. 90–96]; гуманітарне партнерство з бізнесом та недержавними організаціями [19, с. 98–100]; допомога зооволонтерам та

населенню під час блекаутів [19, с. 101–102]; реалізація та перенаправлення коштів в рамках проекту «Незламні, як Азовсталь» [19, с. 106]; організація та підтримка різних суспільних заходів: «Ультрамарафон для всіх», співпраця з Музеєм історії України у Другій світовій війні, ARTARMOR, «Спаський двіж, «Зимова країна» [19, с. 107–110]; виконання різноманітних екологічних ініціатив [19, с. 111]; підтримка працівників: евакуаційні рейси; матеріальна допомога; інвестування в умови та безпеку праці; створення штабу SOS; психологічна підтримка; навчання та розвиток [19, с. 118–122, 126–127]; співпраця з державою: сплата податків у розмірі 7,1 млрд грн [19, с. 141], доставка гуманітарної допомоги з-за кордону та лр тимчасово окупованих територій в рамках співпраці з Міністерством з питань реінтеграції [19, с. 145], співпраця з Червоним Хрестом та підрозділами ООН [19, с. 146–147].

З вищезазначеного вбачається, що шляхи імплементації КСВ в Україну потрібно розробляти через призму трьох основних складових: держава, приватний сектор підприємців та суспільство. На сьогодні в нашій країні спостерігається значна роль держави у регулюванні та контролюванні всіх сфер підприємницької діяльності. Таким чином, політика уряду та державних органів у сфері формування та реалізації КСВ тяжіє до європейської моделі. Держава прагне мати максимально можливий контроль та регулювати будь-які прояви КСВ з боку приватного сектору економіки за допомогою встановлення спеціальних нормативно-правових актів та процедур. Натомість бізнес прагне до ліберального методу реалізації КСВ з можливістю самостійно обирати напрями прояву своєї корпоративної соціальної відповідальності. Описані тенденції за своєю суттю максимально наближені до американської (ліберальної) моделі КСВ. Отже, український бізнес тяжіє до зменшення контролю з боку державних органів та збільшенню власної самостійності. Відношення ж суспільства до проявів реалізації КСВ характеризується низьким рівнем довіри як до держави так і до бізнесу. В результаті цього формування, реалізація та впровадження на ефективному рівні політики КСВ унеможливаються.

Ми пропонуємо наступні кроки для вирішення цієї проблеми та шляхи імплементації. По-перше, урядові та приватним підприємцям потрібно організувати постійно діючу платформу для обговорення довготривалої стратегії розвитку політики КСВ. Це необхідно для компромісного спірних питань щодо свободи дій приватного сектору, заходів державних органів, збалансування регуляторних та контролюючих функцій держави, розробка ефективного заохочення урядом підприємців для впровадження у своєму бізнесі політики КСВ та різноманітних зразкових програм реаліза-

ції КСВ відповідно до галузі економічної діяльності, штату підприємства, його чистого прибутку та кінцевого споживача товару чи послуг. Таким чином через діалог між приватним сектором та державою поступово буде зменшуватися вплив державних важелів регулювання та контролю КСВ, кількість підприємств котрі досі знаходяться у «тіні», а також збільшиться ініціативність приватного сектору, ефективність впровадження та реалізації КСВ та довіра підприємців до уряду та уряду до підприємців. По-друге, внесення змін до законодавчих актів з метою розширення пільг для соціально відповідального бізнесу та заохочень для бажаючих впроваджувати в майбутньому політики КСВ. Це можна досягти зменшенням оподаткування в залежності від виконаних соціальних зобов'язань, залученням бізнесу до процесу розробки програм розвитку к галузей промисловості та економіки так і до розвитку регіону в якості консультативного органу, наданням більшої свободи в реалізації політики КСВ. По-третє, просування державою соціально активних та відповідальних підприємств. Цього можна досягти шляхом залучення підприємств до офіційних державних програм, проектів, заходів тощо. У свою чергу це призведе до зміцнення відносин між державою та приватним сектором з позиції партнерства. По-четверте, створення підприємствами робочих місць для осіб з інвалідністю, ветеранів війни та осіб, які проходять трудову реабілітацію. Таким чином підприємство отримує додаткову робочу силу, держава – зменшення соціальних витрат, суспільство – робочі місця та можливість розвитку незважаючи на певні вади здоров'я. По-п'яте, створення системи охорони праці та здоров'я працівників на підприємстві. Дана ідея реалізовується не лише створенням якогось внутрішнього контролюючого органу, а й організація якісних та безпечних місць для роботи, кімнат для відпочинку, санаторних та курортних установ, які будуть утримуватися за рахунок спеціальних внесків працівників та роботодавців до Державного бюджету. По-шосте, створення власного пенсійного фонду на підприємстві. Таким чином державі потрібно буде менше витратити коштів на пенсійне забезпечення населення, підприємства триматимуть дані кошти на депозитних рахунках, внаслідок чого також будуть отримувати певний прибуток від власних же працівників, а робітники отримають реальну впевненість, що їх пенсійне забезпечення цілком залежить від них та їх доходів, а також кінцева сума буде більша, ніж вони реально внесли, внаслідок депозитних відсотків. По-сьоме, незалежний зовнішній контроль споживачами товарів чи послуг та внутрішній контроль від працівників. Даний аудит має на меті не лише контроль за якістю, а й за напрямками діяльності та побажаннями клієнтської бази, певної громади та

працівників стосовно бажаної діяльності компанії у сфері КСВ. Особливо це буде корисно для місцевого та/або регіонального бізнесу, який спрямований на чітко визначену місцевість та групу людей. Таким чином між приватним сектором, споживачами та працівниками буде створюватися комунікація, що в свою чергу надасть відповідним відділам аналітики компанії інформацію про потреби населення. Ця інформація, вкупі з даними, отриманих в результаті співпраці з державними органами, максимально об'єктивно відобразить насущні проблеми конкретного регіону, громади, певної групи людей. В результаті цього компанія зможе індивідуалізувати свою політику КСВ, що сприятиме її ефективності та побудові сталих відносин, які ґрунтуються на довірі.

**Висновки.** Отже, враховуючи сучасні умови, найкращим механізмом для покращення рівня соціальної відповідальності можуть стати зміни на державному рівні, шляхом підвищення економічної свободи та зниженню корупції. Також введення обов'язкових ініціатив, які б на постійній

основі привертати увагу громадськості до соціальних проблем, як екологічного, так і гуманітарного характеру. Не менш важливим є підтримка вразливих верств населення. Обов'язкове введення квот для людей з обмеженими можливостями, якщо це не загрожує їх життю, створення внутрішнього пенсійного фонду для працівників шляхом стягування відсотків від заробітної плати та формування особистих фінансових нагромаджень. Обов'язкове медичне страхування теж є невід'ємною частиною соціальної культури та сприяє збільшенню лояльності працівників. І найголовніше – це створення діалогових платформ між державою, бізнесом та населенням.

Тобто, через державне урегулювання, ініціативу підприємств та активній участі громадян, рівень соціальної відповідальності буде зростати з кожним роком та розповсюджуватися не лише на великі компанії, а й на малі суб'єкти господарювання, що призводитиме до визначення соціальної відповідальності як невід'ємної частини корпоративної культури.

### Список використаних джерел:

1. Лебедев І.В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 106–116.
2. ISO 26000. URL: <http://www.iso.org/iso/home.html>
3. Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit EMPL / D.1, 2001.
4. Assurance Standard Revision Process. URL: [http://accountability.opendemocracy.net/aa1000/index.php/Main\\_Page/](http://accountability.opendemocracy.net/aa1000/index.php/Main_Page/)
5. Всесвітня бізнесова рада із сталого розвитку (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development). URL: <http://www.wbcsd.org>
6. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
7. Зінченко О.І., Харченко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ*. 2013. № 4. С. 281–286.
8. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Науковий вісник Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана. Сер. : Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26.
9. Гарбар Ж.В., Мазур К.В. & Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. 2. Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посіб. Вінниця: ВНАУ, 2020. С. 228.
10. Корпоративна соціальна відповідальність / за заг. ред. Т.С. Смовженко, А.Я. Кузнецової; вид. 2-е, виправл. і доп. Київ : УБС НБУ, 2010. 314 с.
11. Деркач С. Бізнес має бути соціально відповідальним. URL: <http://www.stepanderkach.com.ua>
12. Романова Т.В., Григор'єва О.В., Васюта В.Б. Становлення та розвитку соціально-відповідального бізнесу: вітчизняний та європейський досвід. 2016.
13. Букреева Д.Я., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
14. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: <https://cases.media/en/news/socialna-vidpovidalnist-biznesu-v-umovakh-viini>
15. Нефьодова К.А. Корпоративне волонтерство як складова соціальної відповідальності бізнесу. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* : зб. наук. пр. Київ, 2016. № 1. С. 291–239.
16. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. *Дія. Бізнес*. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>
17. Український бізнес і війна: унікальний каталог від CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni/>
18. Звіт зі сталого розвитку Нової Пошти за 2022 рік. URL: [https://novaposhta.ua/csr/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2022/#reports](https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/#reports)

### References:

1. Lebedev I. V. (2013) Ensuring sustainable development on the basis of corporate social responsibility. *Actual problems of economy*, no. 1, pp. 106–116. (in Ukrainian)

2. ISO 26000. Available at: <http://www.iso.org/iso/home.html>
3. Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit EMPL / D.1, 2001, p. 42.
4. Assurance Standard Revision Process. Available at: [http://accountability.opendemocracy.net/aa1000/index.php/Main\\_Page/](http://accountability.opendemocracy.net/aa1000/index.php/Main_Page/)
5. World Business Council for Sustainable Development. Available at: <http://www.wbcsd.org> (in Ukrainian)
6. Kotler Ph., Lee N. (2005) Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society / translated from English by S. Yarynych. Kyiv: Standard, 302 p. (in Ukrainian)
7. Zinchenko O. I., Kharchenko A. M. (2013) Corporate social responsibility in Ukraine: current realities and prospects for development. *Business-inform*, no. 4, pp. 281–286. (in Ukrainian)
8. Kolot A. M. (2013) Corporate social responsibility: evolution and development of theoretical views. *Scientific Bulletin of the Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ser: Economic Theory*, no. 4, pp. 5–26. (in Ukrainian)
9. Garbar J. V., Mazur K. V. & Mostenskaya T. G. (2020) *Corporate governance and social responsibility. P. 2. Corporate social responsibility: study guide*. Vinnytsia: VNAU, 228 p. (in Ukrainian)
10. Smovzhenko T. S., Kuznetsova A. Y. (eds.) (2010) *Corporate Social Responsibility* / ed. 2nd, revised and supplemented. Kyiv: NBU USS, 314 p. (in Ukrainian)
11. Derkach S. Business should be socially responsible. Available at: <http://www.stepanderkach.com.ua> (in Ukrainian)
12. Romanova T. V., Grigorieva O. V. & Vasyuta V. B. (2016) Formation and development of socially responsible business: domestic and European experience. (in Ukrainian)
13. Bukreeva D. Y. & Denysenko K. (2022) Social responsibility of business as a basis for ensuring business activity of enterprises: European integration aspect. *Economy and Society*, no. 38. (in Ukrainian)
14. Social responsibility of business in the conditions of war. Available at: <https://cases.media/en/news/socialna-vidpovidalnist-biznesu-v-umovakh-viini> (in Ukrainian)
15. Nefyodova K. A. (2016) *Corporate volunteering as a component of social responsibility of business. Social and labor relations: theory and practice: a collection of scientific papers*. Kyiv, no. 1, pp. 291–239. (in Ukrainian)
16. The state and needs of business in times of war: survey results. Action. Business Available at: <https://business.diaa.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna> (in Ukrainian)
17. Ukrainian business and the war: a unique catalog from CSR Ukraine. Available at: <https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni/> (in Ukrainian)
18. Nova Poshta Sustainability Report for 2022. Available at: [https://novaposhta.ua/csr/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2022/#reports](https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/#reports) (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 29.01.2024