

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.58:65.014

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.71-6>

**Ільченко В.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства  
*Університет митної справи та фінансів*  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5414-1429>

**Кравчук Я.С.**

студентка  
*Університет митної справи та фінансів*

**Ichenko Viktoriia**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at the Department of Entrepreneurship and Enterprise Economy  
*University of Customs and Finance*

**Kravchuk Yana**

Student  
*University of Customs and Finance*

### СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

**Ільченко В.М., Кравчук Я.С. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах повномасштабної війни.** В статті розглядається соціальна відповідальність підприємства як необхідність та бажання бізнесу робити добрі та вагомі справи на користь своїх працівників, суспільства та громади в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Досліджено питання щодо соціальної стратегії підприємства, а саме подолання насущних проблем існування як самого бізнесу так і суспільства та держави в цілому. Звернення уваги на проблеми, які заважають розвитку соціальної відповідальності в країні, забезпечення підприємств сировиною для стабільного виробництва продукції, нестабільна логістика, переміщення та відбудова складів, забезпечення населення безпечними робочими місцями. Приділено увагу питанню про корпоративну соціальну відповідальність підприємництва як зовнішні так і внутрішні її сторони у воєнний і післявоєнний період, також розглянуто нові можливості та заходи фінансової й волонтерської підтримки міжнародних бізнес партнерів.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, соціальне підприємництво, фінансова підтримка, соціальні проблеми, волонтерство, інновації.

**Ichenko Viktoriia, Kravchuk Yana. Social responsibility of business in conditions of full-scale war.**

The article considers the social responsibility of the enterprise as the necessity and desire of the business to do good and important things for the benefit of its employees, society and the community in the conditions of a full-scale invasion of Ukraine. The issue of the social strategy of the enterprise, namely overcoming the pressing problems of the existence of the business itself, as well as society and the state as a whole, has been investigated. Considering the complex modern operating conditions of organizations and institutions in Ukraine, we are talking about reconfiguration of business processes, ensuring safety for the employees of institutions and agreements with international partners regarding the supply of necessary raw materials for the preservation of the sustainable development of the company. Examples of successful companies that were able to find their way and set up the production of products not only for society, but also for the military as quickly as possible are considered; plan the production of new alloys/products, create new warehouses and sites, develop new formulas and continue production without waiting for international partners. The development of corporate social responsibility in Ukraine, obstacles to its development and how many enterprises are implementing CSR in the country are also considered in more detail. With new opportunities and programs from international partners, Ukrainian business is developing more and more, which contributes to the improvement of society's life, the exit from the socio-economic crisis and the support of the country as a whole. Paying attention to the problems that hinder the development of social responsibility in the country,

providing enterprises with raw materials for stable production, unstable logistics and providing the population with safe workplaces. Attention was paid to the issue of corporate social responsibility, both its external and internal aspects, in the war and post-war period, as well as measures of financial and volunteer support of international business partners who also contributed to the support of our country.

**Key words:** corporate social responsibility, social entrepreneurship, financial support, social issues, volunteering, investments.

**Постановка проблеми.** Основна мета соціального підприємництва (СП), це розв'язання важливих соціальних проблем та захист інтересів суспільства, а вже після отримання прибутку. Якщо говорити про корпоративну соціальну відповідальність (КСВ), хоч воно і віднесено до об'єднань громадян, але основною метою все ж таки являється одержання прибутку, тому КСВ розглядаємо як інструмент соціалізації діяльності підприємства. Розвиток СП й корпоративної соціальної відповідальності, через ряд випробувань які проходить Україна та збільшення кількості соціальних проблем, стає все складнішим. Економічна криза яка сталася через COVID-19 та російську агресію спричинила ряд проблем з якими потрібно буде боротися навіть у післявоєнний період, а саме із логістичними ланцюгами, відбудовою складів та площадок для виготовлення товарів та прийняття на роботу висококваліфікованих та працездатних спеціалістів. Деякі підприємства хоч і знали заздалегідь інформацію про можливий напад, розробили декілька планів як саме вони зможуть функціонувати та продовжувати безперебійне виробництво, але передбачити усі дії завчасно просто неможливо, одиниці змогли переглянути свої бізнес-моделі та продовжувати успішно працювати, інші перемістилися на більш безпечні території, але більшість були вимушені припинити свою господарську діяльність. Вище вказані проблеми стають поштовхом для пошуку більш нових підходів щодо розв'язання соціальних проблем які є більш ефективними, впливовими та стійкими. Одним із інноваційних інструментів вирішення поставлених питань може бути соціальна складова бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наразі тема корпоративної соціальної відповідальності набула широкого розповсюдження та визнання. Питання щодо соціальної відповідальності у бізнесі досліджували такі зарубіжні науковці: К. Ньюман, Д. Ренд, Ф. Терп і Н. Трифкович [1], також можна виділити таких українських науковців: Т. Лункіна, І. Власюк [2], К. Комарова, Н. Ковальчук [3], О. Ачкасова [4]. Корпоративну соціальну відповідальність підприємств в умовах пандемії розглядали В. Стеценко та Ю. Березова [5].

**Постановка завдання дослідження.** Мета наукового дослідження полягає в аналізі успішного змінення бізнес-планів деяких підприємств через російську агресію та розбір їх корпоративної соціальної відповідальності.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Корпоративна соціальна відповідальність підприємництва – це активна позиція, яка бере за мету не тільки отримання прибутку, а й підвищення рівня життя суспільства. Така позиція грає на користь бізнесу, тим самим підвищуючи її імідж та фінансові показники в цілому. Особливо враховуючи останні події, КСВ все більше починають розглядати як інструмент для виживання підприємства. В основному виділяють чотири

підходи до концепції корпоративної відповідальності: економічний, соціальний, етичний та політичний. Розповімо коротко про ці концепції.

Економічний підхід – передбачає виконання основних функцій підприємництва, тобто виробляти товари/послуги, отримувати прибуток та забезпечувати робочими місцями населення. Прихильник такого підходу був Мілтон Фрідман, він назвав корпоративну соціальну відповідальність «принципово підривною доктриною», адже вважав, що існує єдина соціальна відповідальність бізнесу – займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутку до моменту, поки він не буде брати участь у відкритій та вільній конкуренції без обману чи шахрайства. М. Фрідман вважав, що підприємства повинні зосередитися на отриманні прибутку, тим самим виключаючи благодійність [5].

В основу соціального підходу покладено вимоги суспільства до самого підприємства. Етичний підхід має на меті встановлення гідних умов праці і розвитку співробітників, відповідальність перед майбутніми поколіннями. В свою чергу політичний підхід передбачає внески, допомогу організаціям, спонсування проєктів, покращення життя громади, тобто допомога у вирішенні суспільно-політичних проблем [6].

Корпоративна соціальна звітність у більш широкому сенсі – це звіти компанії, які включають як економічні показники, так й соціальні та екологічні показники. Тобто це загальнодоступний інструмент інформування громадськості, ділових партнерів, співробітників, державних органів та інших зацікавлених сторін про те, як компанія реалізує концепцію сталого розвитку, а також перевірки їх дотримання обраними чи самостійними певних цілей та стандартів.

В Україні розвивається практика впровадження корпоративної соціальної відповідальності та подання нефінансової звітності. Порівняно з країнами ЄС, вона потребує вдосконалення та уваги державних органів. Усвідомлення можливостей і важливості запровадження КСВ є актуальним питанням для українських суб'єктів господарювання, тому реалізація КСВ являється тривалим процесом саморегулювання, який полягає у неформальному підході та врахуванні соціально-економічних потреб усіх зацікавлених сторін.

В останні роки зростає потреба в соціальній відповідальності через спалах такого захворювання як COVID-19 та початку повномасштабного вторгнення РФ, за даними CSR Ukraine вже близько 83% компаній в Україні впроваджують КСВ та 52% компаній мають затверджені стратегії КСВ [7]. Український бізнес зазнав великих збитків, а саме: порушення логістичних ланцюгів, нестабільне функціонування бізнесу, втрата активів яка перевищує 9,6 мільярдів доларів США, пошкодженні склади й дільниці та інше. З боку держави звісно було деяке послаблення з приводу податків, допомога у кредитуванні та інше.

Як показує практика великим компаніям все ж таки легше встояти в складних ситуацій аніж малим та середнім бізнесам, але попри труднощі усі стараються допомагати персоналу і підтримувати країну. Крупний бізнес намагався завчасно розробити план стратегій та облаштував бомбосховища для своїх співробітників, тим самим забезпечив безпеку у перші дні війни. Малий та середній бізнес усіма способами намагається забезпечити необхідними речами переселенців та фінансово, послугами, медикаментами й засобами захисту/оборони підтримують ЗСУ. Крім того близько 67% компаній готові на повну працювати аби відновити країну. Найкращі компанії-практики КСВ під час воєнного стану наразі являються: “АТБ”, “Київстар”, “Нова пошта”, “Прогрестех-Україна”, “ПУМБ”, “Фармак”, “Філіп Морріс Україна”, “Acino”, “Cosmolot”, “Money-veo”. Про деякі компанії розкажемо трохи детальніше.

Корпорація АТБ витратила на підтримку ЗСУ та постраждалих від війни мирних мешканців понад 200 млн грн. Лише за місяць в Дніпрі зібрали для бійців понад 4 тис. т продуктів. Це все вдалося здійснити завдяки партнерам – ДП “Екотехніка-М”, ТОВ “Пек АВО ЛТД”, ТОВ “Риф”, ТОВ Українсько-німецька фірма “ТРЮФ РОЯЛ”, ТОВ ХЕЛЛІ ЕНЕРДЖІ ДРІНКС. Станом на сьогодні корпорацією передано близько 500 автотранспортних засобів різного призначення. Ще АТБ у співпраці з NTI Loyalty та за підтримки Дитячого фонду ООН запустила національний благодійний проект з технологією доповненої реальності “Брайти” [8].

З однієї сторони корпорація АТБ працює та завзято допомагає країні, але є і інша сторона – руйнування двох розподільчих центрів та зупинка більше 300 магазинів під час війни, за попередньою оцінкою збитки становлять мільярди гривень. Частина товару знищення, і досі не має інформації про конкретний обсяг втраченого, іншу частину розграбували на окупованих територіях, та більше 10 магазинів потребують повної реконструкції. Ланцюги постачать також зазнали негативні наслідки, через зміну маршруту, зруйновані дороги, комендантську годину важно знайти вантажівку яка доставить товар. Наразі, ми спостерігаємо значне поліпшення логістики та різноманіття імпортованих продуктів харчування на полицях.

Компанія “Нова пошта” з 2014 року платить за доставку вантажів, які відправляють волонтери, також українцям пропонують придбати продукти для мешканців звільнених територій, а перевізник доставить їх за власний рахунок. Надано різнопланову допомогу ЗСУ на понад 100 млн. грн. Кошти пішли на закупівлю БПЛА, рацій, ноутбуків, аеророзвідки та інше. Окремо понад 10 млн перераховано на розробку українських дронів. Також компанія оснащує медичні заклади тренажерами для реабілітації військових з ушкодженими чи втраченими кінцівками. У межах співпраці перевезла вже 25 компаній до безпечніших регіонів, ще одна співпраця з ДСНС – це логістична підтримка, і матеріально-технічне забезпечення [8].

“Нова пошта” також трішки підготувалася до повномасштабного вторгнення, а саме створила оперативний штаб, який повинен був працювати 24/7, та склали варіанти щодо дій на випадок війни. Компанія не зупиняла роботу з першого дня, проте зменшувала мережу та зменшився вантажообіг у 2 рази.

Щодо інфраструктури, то було повністю знищено близько 20 відділень, техніка та приміщення також зазнали руйнування. Яких би руйнувань не зазнала компанія, але налагодити процеси все таки вдалося, наразі працює понад 4800 відділень та приблизно 8700 поштоматів, звісно порівнюючи з цифрами до війни продовжують працювати 51,6% відділень та 66,9% поштоматів, відкриваються нові відділення там де є така можливість, та існує можливість розвивати відправлення та доставку посилок із-за кордону.

Лідер ринку з виробництва лікарських засобів в Україні, компанія «Фармак» у перші дні вторгнення передала на благодійність усю продукцію, яка була в наявності, згодом у співпраці з міжнародними партнерами змогли привезти в Україну ліки на суму близько 1,8 млн. євро. За 9 місяців разом з Благодійним фондом Родина Жебрівських надали допомогу армії на понад 45 млн грн [8]. У перші дні війни окупанти знищили центральний склад компанії, який розташований в Київській області. Для розуміння масштабів збитку, зробимо аналітичний аналіз. За 2021 рік компанія продала продукції на 9,3 млрд грн., опираючись на цю цифру компанія втратила 16,12% або приблизно 1,5 млрд грн. Через таку втрату, підприємству потрібно було швидко відновити виробництво, аби забезпечити населення та армію лікарськими засобами. Дефіциту сировини для виготовлення ліків компанія сильно не відчула, адже закуповує усю сировину за кордоном, єдине що змінилося це ціноутворення.

Розглядаючи проблему нестачі персоналу, можна сказати, що компанія «Фармак» піклується про своїх співробітників, враховуючи інформацію яка ширилася СМІ було облаштовано бомбосховище, де проходили перші дні працівників та і самих директорів компанії разом з їхніми сім'ями. Хоча деякі співробітники вирішили іти на фронт, в компанії все так і залишилося близько 3000 осіб, які розробляють ліки для українців. Одна із вагомих інвестицій які здійснила компанія – це запуск нового виробництва ліків, яке повинно було виготовлятися у співпраці з міжнародними партнерами, але через складну ситуацію в країні, було прийнято рішення розробляти ліки на європейському та американському обладнанні самостійно. У 2022 році компанією «Фармак» сплачено 870 млн. грн. податків, 725 млн. грн. інвестовано в українські потужності, понад 60 млн. грн. надано благодійної допомоги та залучено 75 млн. грн благодійної допомоги від іноземних партнерів. Зазначимо і те, що «Фармак» визнали найкращим роботодавцем за версією Співки українських підприємців [9].

Корпоративне соціальне підприємництво дійсно набирає все більше обертів, особливо за останнім 3–4 роки. Але все таки в Україні такий напрям ще повинен розвиватися та удосконалюватися, так як цей рух походить з інших країн, то звісно беручи до уваги їх дій, ми поступово впроваджуємо такий напрям і в нашій країні. Розглянемо найкращі іноземні компанії які практикують КСВ й наразі допомагають нашій країні.

Компанія “Apple” – приймає участь у фонді Malala та ConnectED, також підтримують гуманітарні зусилля, надають допомогу біженцям та підтримують команди в регіоні. “Coca-cola” жертвують не менше 1% свого річного доходу на підтримку цілей та ініці-

атив, з 2014 року забезпечують чистою водою біженців на Близькому Сході, починаючи з 2022 року виділили 4,7 млн євро у співпраці з Товариством Червоного Хреста, та 18 млн євро на гуманітарну допомогу і підтримку своїх працівників.

У свою чергу “Microsoft” більше приділяють увагу підвищенню кваліфікації та працевлаштуванню, намагаються поліпшити навчання у сфері комп’ютерних наук й працівники компанії активно займаються волонтерством. Компанія розширила технологічну підтримку для України на суму приблизно 100 млн доларів, така можливість допоможе ефективно використовувати цифрові технології та обслуговувати громадян.

Політика КСВ в основному розробляється для мирного часу. Проте, ґрунтуючись на міжнародних стандартах сталого розвитку та відповідальності бізнесу, вони охоплюють загальні питання дотримання прав людини, міжнародних договорів та інше. Тож в умовах війни ми говоримо не лише про припинення діяльності в державі агресора, а й про припинення співпраці з компаніями, які не покинули ринок ворога.

Наразі існує гарна можливість залучити нових іноземних партнерів, та отримати грантову підтримку. Одна із таких можливостей це програма UNIC – це підтримка середнього та малого бізнесу, які шукають вмотивовані українські бізнеси, які готові відкривати нові можливості для розвитку через вихід на міжнародні ринки або залучення іноземних інвестицій. Така грантова програма є відповіддю на виклик який постав перед багатьма малими та середніми бізнесами, який змусив шукати нові шляхи для збереження свого положення на ринку в умовах повномасштабного вторгнення [9].

У цьому році, нашу увагу також привернули такі гранти: програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України», яка оголосила програму для підтримки безперервності та відновлення бізнесу,

включно із переміщенням або відновленням бізнесу, розширенням на зовнішні ринки та підтримкою щодо наявних бізнес-можливостей. Сума кожного гранту становитиме від 600 000 грн до 1 200 000 грн. EU4Business: обміни для малого та середнього бізнесу – запрошення бізнес-асоціацій, інкубаторів та інших організацій на програму обміну з колегами ЄС. Така програма забезпечить не тільки цікавий досвід, а й мережу міжнародних партнерів. В рамках проєкту «Розвиток малих та середніх підприємств: Економічна інтеграція внутрішньо переміщених осіб та відновлення бізнесу», впродовж 2023 року можна подати заявку на грант для представників постраждалого від війни мікро та малого бізнесу, основною метою такої програми є підтримка економіки України шляхом відновлення робочих місць та виробництва, а також задоволення попиту населення на критично важливі товари та послуги [10].

**Висновки.** Період війни став важливим кроком для розвитку корпоративної соціальної відповідальності для України. Воєнне положення стало справжнім квестом на виживання для бізнесу. Через перепланування бізнес планів підприємствам потрібно було швидко відновлювати виробництво продукції/послуг, та не всім вдалося втриматися на плаву. Більшість компаній у співпраці з іншими стали допомагати як державі так і суспільству, а саме забезпечили робочими місцями людей, забезпечили ЗСУ необхідною зброєю та інше. Також не обійшлося без допомоги від іноземних партнерів, які також внесли свою долю у підтримку країни. Врешті-решт, проаналізувавши рік війни, соціальна складова бізнесу тільки посилилася, та завдяки підтримці з’являється все більше нових можливостей для розвитку соціального підприємництва та КСВ в Україні, що, звісно допомагає покращити життя суспільства, вийти з соціально-економічної кризи та підтримати країну в цілому.

### Список використаних джерел:

1. Newman C., Rand J., Tarp F., Trifkovic N. Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *The Journal of Development Studies*. 2020. № 56:8. P. 1455–1472. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1694144>.
2. Лункіна Т., Власюк І. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Modern Economics*. 2017. Вип. № 1. С. 24–30.
3. Комарова К. В., Ковальчук Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. Вип. № 5–6. С. 25–30.
4. Ачкасова О. В. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство. Електронний журнал. Мукачівський державний університет*. Випуск 37/2022.
5. Стеценко В., Березова Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2 (63). DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.02](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02).
6. CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org>.
7. Кузнецов В. КСВ воєнного часу. Топ-10 компаній. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/ksv-voyennogo-chasu-top-10-kompaniy-22122022-471409>.
8. “Працюємо, щоб наблизити перемогу”: у компанії “Фармак” підбили підсумки 2022 року. URL: [https://24tv.ua/pratsyuemo-shhob-nablizhati-peremogu-kompaniyi-farmak-pidbili\\_n2241792](https://24tv.ua/pratsyuemo-shhob-nablizhati-peremogu-kompaniyi-farmak-pidbili_n2241792).
9. EU4Business. URL: <https://eu4business.org.ua>.
10. Центр підтримки підприємництва. URL: <https://www.cpp.lviv.ua>.

### References:

1. Newman C., Rand J., Tarp F., Trifkovic N. (2020) Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *The Journal of Development Studies*. № 56:8. P. 1455–1472. DOI: <https://doi.org/10.1080/00220388.2019.1694144>.
2. Lunkina T., Vlasjuk I. (2017) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini: suchasnyi stan ta napriamy vdoskonalennia. *Modern Economics*. Vyp. 1, pp. 24–30.
3. Komarova K. V., Kovalchuk N. V. (2016) Sotsialna vidpovidalnist yak skladova stratehii rozvytku biznesu na pidpriemstvakh Ukrainy. *Innovatsiina ekonomika*. Vyp. 5–6, pp. 25–30.

4. Achkasova O.V. (2022) Rozvytok sotsialnoho pidpriemnytstva v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo. Elektronnyi zhurnal. Mukachivskiy derzhavnyi universytet*. Vypusk 37/2022.
5. Stetsenko V., Berezova Yu. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pidpriemstv v umovakh pandemii. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, № 2. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.02](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02).
6. CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org>.
7. Kuznietsov, V. KSV voiennoho chasu. Top-10 kompanii. Available at: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/ksv-voyenogo-chasu-top-10-kompaniy-22122022-471409>.
8. “Pratsiuemo, shchob nablyzhaty peremohu”: u kompanii “Farmak” pidbyly pidsumky 2022 roku. Available at: [https://24tv.ua/pratsyuyemo-shhob-nablizhati-peremogu-kompaniyi-farmak-pidbili\\_n2241792](https://24tv.ua/pratsyuyemo-shhob-nablizhati-peremogu-kompaniyi-farmak-pidbili_n2241792).
9. EU4Business. Available at: <https://eu4business.org.ua>.
10. Tsentridtrymky pidpriemnytstva. Available at: <https://www.cpp.lviv.ua>.