Оцінка ефективності механізмів розвитку соціальної корпоративної відповідальності бізнесу в кризових умовах

Мних О. Б.[1], Мазник Ю. І.[2]

Опубліковано	Секція	УДК
25.12.2025	Економіка	338.45:658.012.4:316.42

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18080266

Анотація. Стаття присвячена комплексній оцінці ефективності механізмів розвитку соціальної корпоративної відповідальності бізнесу в кризових умовах на прикладі сучасної України. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією ролі СКВ під впливом повномасштабної війни та необхідністю адаптації корпоративних практик до екстремальних викликів воєнного часу та майбутньої післявоєнної відбудови.

У роботі здійснено теоретичне розмежування понять соціальної корпоративної відповідальності, корпоративної філантропії, бізнес-етики та ESG-підходу, що дозволило чітко окреслити концептуальні основи дослідження. Визначено, що СКВ є добровільною багатовимірною концепцією відповідальності підприємств за вплив на суспільство, тоді як ESG являє собою стандартизовану систему вимірюваних показників сталого розвитку для зовнішньої оцінки інвесторами.

Проаналізовано механізми розвитку СКВ на внутрішньокорпоративному, державному та міжнародному рівнях. Виявлено, що ефективна система СКВ формується через поєднання добровільних бізнес-ініціатив, державних стимулів та міжнародних стандартів. Особливу увагу приділено європейській моделі СКВ з активним залученням держави через нормативні акти та євроінтеграційним вимогам до України щодо впровадження директив про корпоративну звітність та належну обачність у сфері прав людини.

Детально досліджено трансформацію СКВ українського бізнесу в умовах повномасштабної війни 2022–2025 років. Виокремлено два етапи воєнної СКВ – екстрений та стабілізаційний – та проаналізовано основні прояви відповідальної діяльності: фінансову допомогу армії, матеріально-технічну підтримку, збереження робочих місць та заробітних плат співробітників, допомогу внутрішньо переміщеним особам та місцевим громадам. Показано, що корпоративна відповідальність у воєнний час стала чинником загальносуспільної стійкості та набула нового значення як для зовнішніх стейкхолдерів, так і для працівників компаній.

Розглянуто підходи до вимірювання ефективності СКВ-політик, включаючи аналіз ESG-показників, кількісно-якісний метод та змішаний підхід з використанням соціального ROI. Обґрунтовано необхідність розробки в Україні єдиного національного

[1] д.е.н., професор, Національний університет "Львівська політехніка"
https://orcid.org/0000-0003-0219-0533

[2] Національний університет "Львівська політехніка"
https://orcid.org/0009-0009-8834-7466

підходу до моніторингу та оцінки соціальної відповідальності бізнесу для забезпечення прозорості та поширення кращих практик у період післявоєнної відбудови.

Ключові слова: соціальна корпоративна відповідальність, ESG, кризові умови, воєнний час, механізми розвитку СКВ, оцінка ефективності

Assessment of the Effectiveness of Mechanisms for the Development of Corporate Social Responsibility of Business in Crisis Conditions

Abstract. The article is devoted to a comprehensive assessment of the effectiveness of mechanisms for the development of corporate social responsibility (CSR) of business in crisis conditions, using contemporary Ukraine as a case study. The relevance of the research is determined by the transformation of the role of CSR under the impact of full-scale war and the need to adapt corporate practices to the extreme challenges of wartime and future post-war reconstruction.

The paper provides a theoretical differentiation of the concepts of corporate social responsibility, corporate philanthropy, business ethics, and the ESG approach, which makes it possible to clearly define the conceptual foundations of the study. It is determined that CSR is a voluntary, multidimensional concept of enterprise responsibility for its impact on society, whereas ESG represents a standardized system of measurable sustainability indicators for external assessment by investors.

Mechanisms for CSR development at the intra-corporate, state, and international levels are analyzed. It is revealed that an effective CSR system is formed through the combination of voluntary business initiatives, state incentives, and international standards. Particular attention is paid to the European CSR model with active state involvement through regulatory acts, as well as to European integration requirements for Ukraine regarding the implementation of directives on corporate sustainability reporting and due diligence in the field of human rights.

The transformation of CSR in Ukrainian business during the full-scale war of 2022–2025 is examined in detail. Two stages of wartime CSR—emergency and stabilization—are distinguished, and the main manifestations of responsible activity are analyzed, including financial support for the armed forces, material and technical assistance, preservation of jobs and employee wages, support for internally displaced persons, and assistance to local communities. It is shown that corporate responsibility in wartime has become a factor of overall societal resilience and has acquired new significance for both external stakeholders and company employees.

Approaches to measuring the effectiveness of CSR policies are considered, including ESG indicator analysis, quantitative–qualitative methods, and a mixed approach using social ROI. The necessity of developing a unified national approach in Ukraine to monitoring and evaluating business social responsibility is substantiated in order to ensure transparency and disseminate best practices during the post-war reconstruction period.

Keywords: corporate social responsibility, ESG, crisis conditions, wartime, CSR development mechanisms, effectiveness assessment.

Вступ

Соціальна корпоративна відповідальність (СКВ) бізнесу набуває особливої актуальності у періоди потрясінь та криз. СКВ розуміється як багатогранна концепція добровільних зобов'язань компанії перед суспільством – заходів, які бізнес бере на себе для поліпшення якості життя працівників, громади та довкілля. На відміну від вузького трактування СКВ як філантропії чи волонтерства, сучасний підхід розглядає її як ефективний інструмент вирішення екологічних, соціальних і управлінських питань підприємства. Водночас СКВ тісно пов'язана із новітньою концепцією ESG

(Environmental, Social, Governance): якщо СКВ є радше добровільною, внутрішньо ініційованою практикою, то ESG являє собою стандартизовану систему показників сталого розвитку, орієнтовану на зовнішню оцінку інвесторами. Іншими словами, СКВ – гнучкий, широкомасштабний підхід, який компанія впроваджує самостійно, тоді як ESG – набір вимірюваних критеріїв, часто закріплених нормативно, для оцінювання впливу бізнесу на довкілля, суспільство та якість управління. У фокусі даної роботи – механізми розвитку СКВ бізнесу в кризових умовах та оцінка їх ефективності.

Актуальність теми зумовлена сучасним контекстом України, де бізнес одночасно переживає структурні трансформації, виклики повномасштабної війни та наближення до нормативних стандартів ЄС. Світовий досвід доводить, що побудувати стійку соціально орієнтовану економіку неможливо без поєднання законодавчих вимог і добровільних ініціатив бізнесу. В Україні соціально зорієнтований підхід бізнесу раніше не мав системного характеру, однак війна і євроінтеграційні процеси різко підвищили значущість СКВ. Водночас інтеграція СКВ у стратегії розвитку українських підприємств під час війни досліджена ще недостатньо, а питання ефективності механізмів СКВ у кризових ситуаціях лишається дискусійним. Метою цієї роботи є заповнення зазначених прогалин шляхом аналізу (1) базових дефініцій і теоретичних засад СКВ у кризовому контексті, (2) наявних механізмів розвитку СКВ та їх адаптації до сучасних українських реалій, зокрема воєнного часу, та (3) підходів до оцінювання ефективності СКВ.

Результати

Концепція корпоративної соціальної відповідальності виникла як відповідь на запит суспільства щодо етичної, сталості орієнтованої поведінки бізнесу. У сучасному розумінні СКВ означає відповідальність підприємств за наслідки їхньої діяльності перед суспільством, що передбачає добровільну інтеграцію соціально-екологічних пріоритетів у стратегії і операційну діяльність [1-3]. Відповідно до визначення Європейської Комісії, СКВ – це “відповідальність підприємств за вплив на суспільство”, яка реалізується як добровільне врахування екологічних та соціальних аспектів у бізнес-практиках [3]. Ключовим принципом є баланс між економічними цілями (прибутковістю) та зобов’язаннями перед стейкхолдерами – працівниками, споживачами, громадами, державою, довкіллям. Таким чином, СКВ є важливою складовою концепції сталого розвитку, охоплюючи всі три її виміри: економічний, соціальний і екологічний [4].

Варто розмежувати поняття СКВ від близьких термінів. По-перше, корпоративна філантропія (благодійність) – лише один з проявів СКВ, що полягає в фінансовій або матеріальній підтримці соціальних проєктів. СКВ же має ширший характер: окрім пожертв, включає відповідальну кадрову політику, екологічні ініціативи, етичні стандарти ведення бізнесу, партнерства з громадами тощо [1]. По-друге, бізнес-етика – це нормативні засади чесної поведінки компанії, тоді як СКВ фокусується на практичних діях для блага суспільства, виходячи за рамки мінімальних етичних вимог закону. По-третє, поняття сталого розвитку (sustainable development) та сталого бізнесу тісно переплітаються зі СКВ: фактично, впровадження СКВ – шлях бізнесу до внеску у досягнення Цілей сталого розвитку ООН (подолання бідності, якісна освіта, захист клімату тощо). Нарешті, як вже зазначено, ESG-підхід доповнює СКВ, надаючи кількісні показники та стандарти звітності. У той час як СКВ довгий час залишалася сферою добровільних зусиль і якісних описів, ESG-звітність запроваджує жорсткішу рамку із вимірюваними індикаторами, що робить досягнення компаній у сфері відповідальності більш прозорими та зіставними [3; 5]. Ці підходи є взаємно доповнювальними: СКВ генерує зміст і практики, а ESG забезпечує їхню оцінку та верифікацію на рівні інвесторів і регуляторів [3].

За нормальних умов ведення бізнесу соціально відповідальна позиція сприяє поліпшенню репутації підприємства, формуванню позитивного іміджу, налагодженню гармонійних відносин із державою та громадою, а також опосередковано – зростанню прибутків [2]. Однак кризові ситуації (економічні рецесії, стихійні лиха, військові конфлікти, пандемії тощо) кардинально змінюють умови діяльності підприємств і водночас випробовують задекларовані принципи СКВ на міцність. З одного боку, у період кризи бізнес стикається із браком ресурсів, падінням попиту, порушеннями логістики – за таких умов добровільні соціальні програми часто першими піддаються скороченню. Як відзначають дослідники, у кризових явищах СКВ зазнає значних втрат, адже скорочуються грошові потоки та можливості її реалізації [4]. З іншого боку, саме під час потрясінь потреба у соціально відповідальній діяльності набуває особливого значення для суспільства і самого бізнесу. Практика показала, що в умовах пандемії чи війни населення очікує від компаній підтримки та солідарності, а відмова від СКВ може завдати довгострокової шкоди довірі до бренду. Як слушно зазначається, в кризових умовах здійснення СКВ є надто важливим, оскільки позитивно впливає на імідж компанії та формує відчуття безпеки у працівників і споживачів [4]. Іншими словами, соціальна відповідальність бізнесу в часи кризи перетворюється з добровільної опції на фактор стійкості та виживання бізнес-середовища.

Розвиток СКВ спирається на сукупність механізмів – як внутрішньокорпоративних, так і зовнішніх – що стимулюють соціально відповідальні практики. До внутрішніх механізмів належать: інтеграція СКВ в корпоративну стратегію і культуру (визначення соціальної місії, цінностей компанії), розробка кодексів етики та політик СКВ, створення окремих підрозділів або посад (менеджер з СКВ), внутрішнє навчання й заохочення персоналу до волонтерства. Важливу роль відіграє запровадження систем нефінансової звітності – публікація звітів зі сталого розвитку, інформації про соціальні та екологічні показники діяльності. Такі звіти слугують інструментом саморефлексії та водночас зовнішнього позиціонування компанії як відповідального суб'єкта [6]. До зовнішніх механізмів розвитку СКВ відносяться насамперед ринкові стимули та тиск стейкхолдерів. Зростання уваги інвесторів до ESG-показників мотивує компанії підвищувати свої соціальні й екологічні стандарти, аби привабити капітал. Споживачі все частіше віддають перевагу брендам, що демонструють суспільну відповідальність, а отже ринкова конкуренція спонукає бізнес інвестувати у позитивний соціальний імідж. Формуються також галузеві стандарти і best practices: наприклад, вступ до Глобального договору ООН зобов'язує дотримуватися 10 принципів у сфері прав людини, праці, довкілля та антикорупції, що структурує СКВ-політику компаній.

Попри добровільну природу СКВ, держава може активно впливати на її розвиток шляхом створення інституційних умов та стимулів. У світових моделях СКВ простежуються різні ступені державного залучення [7]. Європейська модель вирізняється більшою участю уряду: через політики та нормативні акти держава заохочує бізнес до прозорості, етичності та зменшення негативного впливу на суспільство [8]. Зокрема, в ЄС упродовж останніх років прийнято низку зобов'язуючих актів. Приклад – Директива про нефінансову звітність, що трансформувалася нині в Директиву про корпоративну звітність щодо сталого розвитку (CSRD). Цей акт зобов'язує великі компанії публікувати детальні дані про свої соціальні та екологічні ризики, цілі та результати [3]. Норма спрямована на підвищення прозорості та підзвітності бізнесу перед суспільством. Іншим напрямом є підготовка до впровадження обов'язкової належної перевірки на дотримання прав людини у діяльності корпорацій (EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive), що обговорюється в ЄС у відповідь, зокрема, на виклики конфліктів і воєн [14]. Для України як кандидата на вступ до ЄС актуальним є наближення законодавства до європейських стандартів. Це стосується як вимог до розкриття нефінансової інформації, так і стимулювання певних форм СКВ

(приміром, працевлаштування вразливих груп, скорочення викидів тощо). На даний момент прямих законодавчих зобов'язань щодо СКВ в Україні немає, однак існують опосередковані механізми: державні програми сприяння сталому розвитку, податкові пільги для соціально важливих проєктів, включення критеріїв СКВ в державні закупівлі. Також діють платформні організації – наприклад, Центр "Розвиток КСВ" (мережа Global Compact Ukraine) – які у партнерстві з урядом та донорами впроваджують стандарти відповідального бізнесу.

Механізми глобального рівня відіграють не менш важливу роль у поширенні СКВ. Серед них: керівні принципи та рекомендації міжнародних організацій (ООН, OECD, Світовий банк). Так, Керівні принципи ООН з прав людини і бізнесу та розроблені на їх основі керівництва UNDP для бізнесу в умовах конфліктів наголошують на "посиленій належній обачності" у зонах війни [14]. Це фактично вимагає від компаній запровадження механізмів оцінки та мінімізації негативного впливу на права людини під час військових дій – новий вимір СКВ, актуальний нині для України. Стандарти ISO 26000 надають детальне керівництво щодо принципів соціальної відповідальності (підзвітності, прозорості, етичної поведінки, поваги до інтересів стейкхолдерів тощо) і сфер реалізації СКВ (практики трудових відносин, довкілля, доброчесність бізнесу та ін.). Хоча ISO 26000 не є сертифікаційним, його використання поширює єдине розуміння СКВ та сприяє розвитку відповідних механізмів на підприємствах по всьому світу [7]. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) видала Керівництво для багатонаціональних підприємств, де урядам рекомендується заохочувати відповідальну ділову поведінку, а компаніям – дотримуватися належних практик корпоративного управління, трудових відносин, екології та протидії корупції. Через ці інструменти формується інституційне середовище, в якому соціально відповідальний бізнес отримує додаткові стимули (репутаційні, фінансові, регуляторні). Як підкреслюють дослідники, впровадження відповідних політик (надання податкових пільг за СКВ, публічне визнання лідерів відповідальності, інтеграція СКВ у стандарти корпоративного управління) здатне створити сприятливі умови для масового розвитку СКВ та посилення її впливу на суспільну стійкість [10].

Отже, механізми розвитку СКВ мають комплексний характер: добровільні ініціативи бізнесу підтримуються нормативними вимогами та очікуваннями стейкхолдерів. В українських реаліях на перший план виходить необхідність адаптації цих механізмів до кризових умов воєнного часу та майбутньої післявоєнної відбудови, про що детальніше йтиметься в наступному розділі.

Повномасштабна війна росії проти України, що розпочалася у 2022 році, спричинила безпрецедентні гуманітарні та соціально-економічні потрясіння [11]. В цих умовах корпоративна відповідальність українського бізнесу зазнала суттєвих змін і модифікацій. Передусім різко змінилися напрями та форми СКВ, пристосовуючись до потреб воєнного часу. Зафіксовано, що у 2022–2023 рр. вітчизняні компанії переорієнтували свої соціальні програми на забезпечення фізичної, економічної та продовольчої безпеки країни [4]. Замість типової довоєнної уваги до освіти, культури чи екології – на перший план вийшла допомога армії, підтримка співробітників та населення, що постраждали від бойових дій. Дослідники виокремлюють два етапи СКВ у перші місяці війни:

(1) екстрений, коли головні зусилля бізнесу спрямовувалися на евакуацію персоналу та населення, надання товарів першої потреби, обладнання бомбосховищ, благодійну допомогу громадам;

(2) стабілізаційний, що триває досі – компанії системно підтримують Збройні Сили, переселенців, відбудовують зруйновані об'єкти і розгортають ширші соціальні ініціативи [4].

У регіонах, що зазнають постійних обстрілів, перший, кризовий тип ініціатив все ще актуальний, але в більш спокійних зонах бізнес перейшов до довгострокових програм підтримки армії та населення.

Основні прояви воєнної СКВ. Приклади соціально відповідальної діяльності українських компаній в умовах війни охоплюють широкий спектр. Серед найпоширеніших напрямів, зафіксованих дослідженнями [11], можна виділити:

1. Фінансова допомога та благодійність – цільові пожертви бізнесу на підтримку ЗСУ, перерахування коштів до благодійних фондів, організація корпоративних зборів донатів. Великі компанії створювали власні благодійні фонди, щоб централізовано надавати допомогу як військовим, так і постраждалим цивільним.
2. Матеріально-технічна підтримка – надання продукції чи послуг компанії безкоштовно або за собівартістю для потреб оборони і населення. Наприклад, виробники одягу шиють амуніцію, харчові підприємства постачають продовольчі набори, фармацевтичні – медикаменти. IT-компанії відкрили безкоштовний доступ до своїх сервісів, забезпечуючи інформаційну підтримку [11].
3. Допомога працівникам та їх сім'ям – розселення співробітників, евакуйованих із небезпечних регіонів, надання житла чи компенсацій, програми психологічної підтримки, гнучкі умови праці (дистанційна робота, перепрофілювання обов'язків). Компанії усвідомили особливу відповідальність перед своїми людьми, часто переводячи персонал на режим 24/7 для критичних функцій, але водночас гарантуючи збереження зарплат і робочих місць навіть у збиток собі [2; 11]. Опитування показали, що для 50% українських фірм у 2022 році пріоритетом стало утримання рівня оплати праці та повного штату співробітників, і лише наступним пріоритетом – збереження ринків збуту [2]. Така переорієнтація на "людський капітал" є безпрецедентною і свідчить про високий рівень соціальної відповідальності навіть у критичні часи.
4. Підтримка місцевих громад та ВПО – бізнес масово долучився до розв'язання гуманітарних проблем: забезпечення тимчасових прихистків для внутрішньо переміщених осіб, організація харчування і логістики для населення у прифронтових областях, спільні проєкти з місцевою владою щодо відновлення інфраструктури. Деякі підприємства сплачували податки наперед, аби підтримати державний бюджет. Інші – брали обов'язки перед окремими підрозділами тероборони чи військовими частинами, забезпечуючи їх необхідним спорядженням [11].

Важливо відзначити, що український бізнес продемонстрував відповідальність не лише назовні, а й всередині організацій. Як зазначають О.Б. Сивак і К.В. Чемес, у ході війни поняття СКВ набуло нового значення для самих працівників компаній [2]. Відкрита проукраїнська позиція керівництва та залученість бізнесу до відбудови економіки країни дарує співробітникам відчуття стабільності та впевненості у власній компанії. Тим самим СКВ у воєнний час виконує і психологічну функцію – зміцнення морального духу, єдності колективу, формування культури взаємної підтримки. Це безцінний нематеріальний результат, який важко виміряти показниками, але який прямо впливає на довгострокову ефективність бізнесу.

Відповідальна поведінка компаній під час війни стала чинником загальносуспільної стійкості. За оцінками експертів, розгортання СКВ-ініціатив у відповідь на виклики війни сприяє підвищенню соціальної згуртованості та адаптивності країни в цілому [11]. По суті, бізнес взяв на себе частину функцій, які в мирний час виконує держава чи міжнародні гуманітарні організації. Це, з одного боку, розвантажує державний сектор у вирішенні локальних проблем, з іншого – зміцнює новий суспільний договір, де приватний сектор є повноправним партнером у досягненні суспільного блага. Навіть аграрні підприємства, попри обстріли та ризики релокації,

усвідомлювали свою відповідальність за продовольчу безпеку країни і продовжували роботу, демонструючи приклад соціально орієнтованої стійкості бізнесу [4].

Варто згадати і про широкий міжнародний контекст: війна в Україні привернула увагу світової спільноти до теми відповідального бізнесу у конфліктах. Глобальні ланцюги постачання переглядаються крізь призму етичності (багато корпорацій припинили діяльність у країні-агресорі, посилаючись на свої СКВ-принципи). Український досвід мобілізації бізнесу задля суспільних потреб під час війни вже стає предметом вивчення за кордоном [12; 14]. Зокрема, відзначається активна роль локальної мережі Глобального договору ООН в Україні, яка розробляє рекомендації та об'єднує компанії для протидії викликам війни [12].

Попри вражаючі приклади, не слід ідеалізувати ситуацію: далеко не всі підприємства змогли масштабувати програми СКВ під час кризи. Малий і середній бізнес, що зазнав прямого удару війни (руйнування активів, втрата ринків), часто опинявся перед вибором виживати чи допомагати. Деякі фірми були змушені тимчасово згорнути соціальні проєкти, аби зберегти основний бізнес. Інші – релокувалися за кордон, випадаючи з українського соціуму. На практиці спостерігалося зростання *диференціації* рівня СКВ: великі стійкі компанії і міжнародні філії стали флагманами допомоги, тоді як дрібні підприємці могли підтримувати хіба своїх працівників і найближчу громаду. Відтак, постала проблема координації: для максимального ефекту зусилля бізнесу мали б доповнювати одне одного. Частково це здійснювалося через бізнес-асоціації та волонтерські штаби, але потенціал залишається не до кінця реалізованим. Ще одним викликом є прозорість та звітність: у надзвичайних умовах компанії діяли швидко, не завжди документуючи результати своїх ініціатив. Надалі, для оцінки впливу СКВ у війні, необхідно зібрати та проаналізувати дані про витрачені ресурси, кількість охоплених бенефіціарів, довгострокові наслідки (наприклад, скільки робочих місць збережено завдяки соціальним програмам, скільки людей отримали допомогу).

Ефективність корпоративної соціальної відповідальності можна визначити як співвідношення між досягнутими позитивними результатами для стейкхолдерів (соціальними, екологічними, етичними ефектами) і витраченими ресурсами та зусиллями бізнесу. Оцінювання ефективності механізмів розвитку СКВ означає аналіз того, наскільки обрані інструменти (політики, програми, проєкти) приводять до бажаних змін та чи виправдовують вони вкладені кошти. У стійкі часи метрики ефективності можуть включати: покращення репутації (вимірюване рівнем довіри споживачів), залучення та утримання талановитих працівників, зростання лояльності клієнтів, зміцнення бренду, підвищення довгострокової фінансової результативності компанії. В кризових умовах фокус зміщується на показники соціальної стійкості: скільки людей отримали допомогу від бізнесу, як зменшено негативні наслідки кризи для місцевих громад, наскільки компанії змогли зберегти свій трудовий потенціал і підтримати економіку країни. Наприклад, одним з індикаторів успішної СКВ під час війни можна вважати частку підприємств, що зуміли зберегти робочі місця та заробітну плату співробітникам – в Україні це близько половини компаній у 2022 році, як було наведено вище [2]. Інший індикатор – рівень суспільної довіри: за опитуваннями, 67% українців відзначили допомогу бізнесу у воєнний час, причому допомога IT і телеком-компаній була найпомітнішою (понад 45% респондентів) [2]. Така висока суспільна увага свідчить про те, що механізми СКВ (волонтерство, благодійність, підтримка армії) були реальними та відчутними, тобто дієвими з точки зору бенефіціарів.

Сучасна наука і практика пропонує декілька підходів до вимірювання ефективності СКВ-політик. Згідно з останніми дослідженнями [6], оцінка СКВ здійснюється через призму трьох складових сталого розвитку – економічної, екологічної та соціальної – для

кожної з яких визначається набір базових показників. Відповідно, застосовуються три групи методів:

1. Аналіз ESG-показників – тобто використання існуючих індикаторів і рейтингів, що відображають екологічні, соціальні та управлінські результати діяльності компанії. Це кількісно-орієнтований метод, який спирається на дані нефінансової звітності, біржові індекси стійкості (Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good тощо) та оцінки незалежних рейтингових агентств. Наприклад, для публічних корпорацій вимірювання ESG-рейтингу дозволяє судити про ефективність їх СКВ у порівнянні з іншими (вищий бал = кращі практики) [6]. Проте цей метод частково залежить від доступності й достовірності відкритих даних, що в українських реаліях є викликом (не всі компанії публікують повні нефінансові звіти).

2. Кількісно-якісний метод – поєднання статистичних показників з опитуваннями та експертною оцінкою. Наприклад, для оцінки ефективності певного соціального проекту можна зібрати кількісні дані (скільки коштів витрачено, скільки осіб охоплено, динаміка показників до і після) і доповнити їх якісними даними (відгуки працівників, думка громадськості, експертний аудит). У час війни цей метод є доречним, оскільки дозволяє через опитування громадян з'ясувати, які саме дії бізнесу вони вважають найбільш значущими та корисними.

3. Змішаний підхід – інтегрована модель, що намагається врахувати усі аспекти через систему зважених показників. Зокрема, в економічній літературі запропоновано методики розрахунку соціального ROI (Return on Investment), коли соціальний ефект (у грошовому виразі) співвідноситься з інвестиціями компанії у СКВ-проекти [13]. Інший підхід – індекс соціальних інвестицій – агрегує різні показники (від задоволеності працівників до обсягу скорочених викидів) у єдиний інтегральний бал.

Для оцінювання СКВ у масштабах цілої країни або сектора економіки застосовуються також соціологічні дослідження та бенчмаркінг. Приміром, Центр "Розвиток КСВ" в Україні більше 15 років проводить аналіз практик та укладає рейтинги корпоративної стійкості, що дозволяє відстежувати тенденції та кращі кейси [6]. У 2022 р. на основі воєнного досвіду був навіть запропонований новий індекс воєнної СКВ, який враховує компоненти, пов'язані з бізнес-неперервністю, безпекою людей, допомогою армії, партнерствами з державою та підтримкою громад [2].

Оцінка ефективності необхідна не тільки задля констатації фактів, але й щоб зрозуміти користь СКВ для самих компаній. Ряд досліджень підтверджують стратегічну цінність СКВ як фактору конкурентоспроможності і навіть буфера під час криз. Зокрема, аналіз китайського фондового ринку у період COVID-19 показав, що фірми з високими витратами на СКВ продемонстрували значно кращі фінансові результати під час кризи, ніж ті, що нехтували СКВ [10]. Іншими словами, попередні інвестиції в соціальну відповідальність підвищили резильєнтність – акції таких компаній менше втрачали в ціні, оскільки вони мали запас довіри від стейкхолдерів і краще справлялися із шоками. Це узгоджується з концепцією СКВ як сигналу для ринку: під час невизначеності активна соціальна позиція компанії сигналізує інвесторам та партнерам про її стійкість і якість менеджменту [10]. Більше того, ефект СКВ як "подушки безпеки" був найбільш помітним у компаніях, що діяли в особливо складних умовах – з високою заборгованістю або у регіонах, сильно уражених кризою.

Незважаючи на зростання уваги до вимірювання СКВ, в Україні досі немає єдиного підходу чи стандартизованої методики оцінки її ефективності. Це частково пов'язано з добровільним характером СКВ – різні компанії обирають різні пріоритети та показники, що ускладнює порівняння. Регуляторні вимоги щодо нефінансової звітності лише починають формуватися під впливом євроінтеграції, тож поки що публічні дані фрагментарні. Багато українських підприємств не публікують повних звітів про СКВ-

діяльність, особливо в середньому бізнесі, а серед малого бізнесу це трапляється вкрай рідко. Науковці наголошують, що потрібна або універсальна методика оцінювання на законодавчій основі, або принаймні чіткі нормативні рамки, які б описували, що і як вимірювати у сфері СКВ [13]. Запровадження таких рамок (наприклад, обов'язкового розкриття певних показників СКВ у річній звітності) дозволило б усім зацікавленим сторонам – від держави до інвесторів – отримувати необхідну інформацію для ухвалення рішень.

Незважаючи на ці складнощі, деякі позитивні зрушення є. Провідні українські компанії вже звітують за міжнародними стандартами GRI, показують свої досягнення у сфері СКВ у відкритих джерелах. Існують конкурси та рейтинги на кшталт *«Corporate Equality Index»* або премії за кращі КСВ-практики, які опосередковано оцінюють внесок бізнесу. У 2023 році стартували ініціативи зі створення платформи даних про СКВ під час війни, що збирає кейси і метрики волонтерських проєктів різних фірм. Такі напрацювання можуть стати прототипом державної або галузевої системи моніторингу ефективності соціальної відповідальності.

Отже, оцінка ефективності механізмів СКВ – багатовимірне завдання, яке включає кількісний, якісний та стратегічний аналіз. Головне – пам'ятати, що метою оцінки є покращення управління СКВ, а не каральний контроль. Регулярний моніторинг і оцінювання дають змогу бізнесу виявити слабкі місця своїх програм, оптимізувати використання ресурсів, зосередитися на тих ініціативах, що дають найбільший суспільний ефект. Для держави ж це інструмент виявлення потреб, де приватний сектор може доповнити публічний, і визначення сфер, де варто стимулювати участь бізнесу. У наступні роки, особливо в ході післявоєнної відбудови України, значення такої оцінки лише зростатиме.

Висновки

Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в кризових умовах є необхідним механізмом забезпечення стійкості і поступального розвитку як окремих компаній, так і суспільства в цілому. Проведене дослідження дозволяє сформулювати ряд ключових висновків.

По-перше, СКВ є чітко визначеною концепцією з власним понятійним апаратом, що відрізняється від суміжних явищ (філантропії, бізнес-етики, ESG тощо). У нашому аналізі підкреслено добровільну і багатовимірну сутність СКВ, яка в умовах сучасного бізнес-середовища трансформується під впливом нормативних вимог та очікувань стейкхолдерів. Визначення СКВ як відповідальності бізнесу за вплив на суспільство акцентує на її стратегічному значенні: відповідальні практики – це вклад у довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток.

По-друге, механізми розвитку СКВ охоплюють широкий спектр інструментів – від внутрішніх корпоративних політик до державних та міжнародних стимулів. В сучасній Україні формуються передумови для посилення ролі держави у цій сфері через адаптацію європейського законодавства (CSRD, майбутні директиви щодо належної обачності тощо). Водночас збережено добровільний характер багатьох ініціатив: бізнес самостійно запроваджує коди етики, звітує про ESG, об'єднується у спільні проекти. Оптимальною є модель, де держава задає «правила гри» і базові стандарти прозорості, а конкретне наповнення СКВ-політики визначається кожною компанією відповідно до її можливостей і потреб суспільства. Міжнародний досвід (ООН, OECD) надає Україні дороговказ, зокрема щодо відповідальності бізнесу у конфліктних ситуаціях, що надзвичайно актуально зараз.

По-третє, в умовах війни український бізнес продемонстрував ефективність ряду СКВ-механізмів, адаптованих до кризової реальності. Серед них – корпоративне

волонтерство, соціальне партнерство з державою, підтримка людського капіталу всередині компаній, швидке перепрофілювання виробництва під потреби населення і армії. На наш погляд, війна стала каталізатором прискореного розвитку СКВ: багато компаній перейшли від декларацій до конкретних дій, а сам феномен СКВ перестав сприйматися як «розкіш у добрі часи». Натомість він став невід'ємною частиною антикризового менеджменту та корпоративної стратегії. У післявоєнний період ці напрацювання можуть лягти в основу нової моделі взаємодії бізнесу і суспільства в Україні – моделі відповідального відновлення, де приватний сектор бере активну участь у розв'язанні соціально-економічних проблем країни.

По-четверте, оцінювання ефективності СКВ виходить на передній план як інструмент підвищення результативності відповідальних ініціатив. Недостатньо просто здійснювати соціальні проекти – важливо вимірювати їх вплив і коригувати стратегію на основі доказових даних. У роботі показано, що існують різні методики оцінки (ESG-рейтинги, соціальні індекси, SROI, комбіновані показники тощо). В умовах обмеженості ресурсів, притаманній кризам, така оцінка дозволяє спрямувати зусилля бізнесу туди, де вони дадуть максимальний ефект. Україні доцільно на національному рівні розробити єдиний підхід до моніторингу та оцінки СКВ, принаймні для великих і середніх підприємств. Це не має означати бюрократичного тиску, але забезпечить прозорість і поширення кращих практик. Наприклад, запровадження обов'язкової нефінансової звітності за ключовими показниками (як-от обсяги інвестицій у громади, скорочення викидів, програми для працівників) стимулюватиме компанії системніше підходити до СКВ і дозволить зацікавленим сторонам бачити динаміку.

Список використаних джерел

5. Пахота Н. В., Шурак Л. Я. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу під час війни в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 87. С. 161–166. DOI: https://doi.org/10.32782/bses.87-25
6. Сивак О. Б., Чемес К. В. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни. *Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука»*. 2023. Вип. 2 (35). С. 347–352.
7. ESG and CSR: two different but complementary approaches. Greenscope. URL: https://www.greenscope.io/en/esg/csr-difference
8. Dielini M., Aksentiuk M. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65
9. Anand V. From CSR to ESG: what's the difference? *Medium*. 2025. URL: https://medium.com/@anandv_62921/from-csr-to-esg-whats-the-difference-91d65959e949
10. Лиска П. О. Оцінювання ефективності політики корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. С. 83–89. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-21
11. Лиска П. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 1 (48). С. 331–338. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-45
12. Малиновський Ю. В., Мусіанович О. А., Битяк В. Ю., Дубравський А. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у процес організаційних змін на підприємствах у контексті євроінтеграції. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 92–98. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.92

13. Uvarova O., Saprykina M. Responsible business conduct during war in Ukraine: context assessment study. United Nations Development Programme, 2023. URL: https://www.undp.org
14. Huang D., Hu S., Wang H. Corporate social responsibility as a buffer in times of crisis: evidence from China's stock market during COVID-19. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 14. Art. 6636. DOI: https://doi.org/10.3390/su17146636
15. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94–100. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100
16. War in Ukraine – global transformation of the corporate world. Global Compact Network Georgia. URL: https://unglobalcompact.ge/sustainability-spotlight/en/war-in-ukraine-global-transformation-of-the-corporate-world/
17. Ровенська В., Красножон Г. Методики оцінки корпоративної соціальної відповідальності та проблеми їх застосування в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 33. С. 268–275. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134403
18. Responsible business conduct during war in Ukraine: context assessment study. United Nations Development Programme. 2023. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-report_responsible_business_conduct_during_war_in_ukraine_eng.pdf