

Бондарук М. В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ

Стаття присвячена аналізу механізмів розвитку соціальної відповідальності бізнесу у кризових умовах, визначення ключових викликів та можливостей, а також обґрунтування ролі СВБ у формуванні стійких економічних і соціальних систем. У процесі дослідження розглянуто правові аспекти регулювання СВБ, практики корпоративного управління, а також міжнародний досвід адаптації бізнесу до кризових явищ. Особливий акцент зроблено на аналізі того, як кризи стимулюють трансформацію підходів до соціальної відповідальності, зокрема через впровадження інноваційних механізмів, посилення прозорості діяльності компаній та активізацію їхньої участі у вирішенні соціальних проблем. У статті також розглянуто питання взаємодії бізнесу з державою, громадянським суспільством та міжнародними організаціями як ключовими партнерами у забезпеченні сталого розвитку.

Наголошено на важливості соціальної відповідальності бізнесу у контексті глобальних викликів і нестабільності, а також на розробку рекомендацій для підвищення ефективності її реалізації в умовах криз. Вказано, що соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) є ключовим елементом сталого розвитку, що забезпечує гармонійне співіснування економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємств. У кризових умовах, коли суспільство стикається зі значними викликами, роль бізнесу у підтримці соціальної стабільності та розвитку стає вирішальною. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах кризи є не лише моральним обов'язком підприємств перед суспільством, але й ефективним інструментом забезпечення стабільності та сталого розвитку. Реалізація СВБ потребує системного підходу, чіткої стратегії та тісної співпраці між усіма зацікавленими сторонами.

Підкреслено, що в сучасних реаліях важливо розуміти, що успішний бізнес не може існувати у вакуумі – його розвиток нерозривно пов'язаний із добробутом суспільства. Тому інтеграція принципів соціальної відповідальності в діяльність компаній є запорукою їхнього довгострокового успіху та позитивного впливу на суспільство загалом.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, криза, конфлікт, принципи соціальної відповідальності, військовий стан, правове регулювання, суспільні потреби, глобальні виклики, механізми реалізації соціальної відповідальності бізнесу.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних викликів та нестабільності питання соціальної відповідальності бізнесу набуває особливої актуальності. Економічні кризи, екологічні катастрофи, пандемії, а також соціальні та політичні конфлікти створюють умови, за яких бізнес стає не лише економічним суб'єктом, але й важливим учасником соціального діалогу. За таких обставин постає необхідність переосмислення ролі бізнесу у суспільстві, його здатності реагувати на кризові явища та сприяти сталому розвитку.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) є концепцією, яка передбачає інтеграцію етичних принципів, екологічних стандартів та соціальних зобов'язань у бізнес-практику. Вона охоплює широкий спектр діяльності, спрямованої не лише на отримання прибутку, але й на забезпечення

добробуту суспільства, захист навколишнього середовища та підтримку соціальної справедливості. У кризових умовах СВБ стає інструментом, який дозволяє бізнесу адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи при цьому баланс між економічними інтересами та суспільними потребами.

Механізми реалізації соціальної відповідальності бізнесу в кризових умовах є складним комплексом правових, економічних та управлінських інструментів. Вони спрямовані на забезпечення прозорості діяльності компаній, підвищення рівня довіри з боку суспільства, а також на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ. Особливого значення набувають питання нормативно-правового регулювання СВБ, розробка стратегій корпоративної стійкості, а також впровадження інноваційних підходів до взаємодії бізнесу із зацікавленими сторонами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз стану дослідження проблеми соціальної відповідальності бізнесу в кризових умовах демонструє значний науковий інтерес та актуальність у сучасних економічних реаліях. У теоретичному аспекті поняття соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) розглядається як інтеграція етичних, екологічних та соціальних аспектів у діяльність підприємств, що сприяє гармонізації інтересів бізнесу, суспільства та держави. У кризових умовах, таких як економічні рецесії, пандемії чи військові конфлікти, механізми реалізації СВБ набувають особливої значущості, оскільки вони забезпечують стабільність соціально-економічного середовища. Науковці виділяють різні підходи до визначення змісту СВБ у кризових обставинах: від благодійної діяльності до впровадження стратегій сталого розвитку. Зокрема, дослідження акцентують увагу на важливості прозорості бізнес-процесів, підтримки працівників, збереження робочих місць та екологічної відповідальності. Механізми реалізації СВБ включають нормативно-правові інструменти, корпоративні стратегії та партнерство з громадськими організаціями. З-поміж авторів, праці яких присвячені цій проблематиці варто назвати таких як: С. Безвух, Р. Білик, Л. Вергун, В. Гомотюк, О. Грішнова, Р. Зварич, Л. Коваль та ін. Водночас у науковій літературі наголошується на необхідності розробки ефективних моделей оцінки впливу СВБ на економіку та суспільство в умовах криз, що залишається перспективним напрямом для подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз поняття соціальної відповідальності бізнесу в умовах криз, визначення основних принципів її реалізації та дослідження механізмів, які сприяють ефективному впровадженню СВБ у практику діяльності підприємств. Особлива увага приділяється правовим аспектам цього процесу, зокрема аналізу міжнародного досвіду і його адаптації до українських реалій. У статті також розглядаються перспективи розвитку СВБ як невід'ємної складової сталого розвитку суспільства в умовах глобальних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі, де глобальні виклики, економічні кризи та соціальні потрясіння стають невід'ємною частиною суспільного розвитку, соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) набуває особливої актуальності. В умовах кризи, коли економічні ресурси обмежені, а суспільство стикається з численними проблемами, роль бізнесу виходить за межі суто економічної діяльності. У цьому контексті важ-

ливо розглянути поняття соціальної відповідальності бізнесу, її значення та механізми реалізації в умовах нестабільності.

Як зазначає С. В. Безвух, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) або соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) полягає у здійсненні підприємницької діяльності з урахуванням інтересів працівників, власників, потенційних інвесторів, ділових партнерів, конкурентів, місцевих громад, екологічного середовища, споживачів, державних органів тощо. Загалом, діяльність у сфері КСВ спрямована на підвищення рівня якості життя окремих осіб, громад і суспільства загалом. Вона є невід'ємною та суттєвою складовою функціонування компанії [1, с. 124].

Натомість, Л. П. Коваль та В. В. Мельник визначають соціальну відповідальність як ідеологічну концепцію, відповідно до якої суб'єкти, незалежно від їхньої природи – урядові структури, корпорації, організації чи окремі особи – мають обов'язок перед суспільством. Корпоративна соціальна відповідальність є підходом, що враховує потреби та інтереси суспільства у діяльності бізнесових суб'єктів, які беруть на себе зобов'язання щодо впливу своєї діяльності на клієнтів, постачальників, працівників, акціонерів, громаду, інші зацікавлені сторони та довкілля. Ця концепція виходить за межі законодавчих вимог, передбачаючи добровільні заходи, спрямовані на підвищення добробуту працівників, їхніх родин, місцевих громад і суспільства в цілому [2, с. 417].

Отже, соціальна відповідальність бізнесу визначається як концепція, за якою компанії інтегрують соціальні, екологічні та етичні аспекти у свою діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами. Це передбачає добровільне виконання бізнесом зобов'язань перед суспільством, які виходять за межі законодавчо встановлених норм. Основна мета СВБ полягає у створенні додаткової цінності для суспільства шляхом вирішення актуальних соціальних проблем, підтримки сталого розвитку та забезпечення добробуту громадян.

На думку Р. Р. Білика та А. І. Варвуса, соціальне підприємництво сьогодні визнається у світі як специфічний вид діяльності, орієнтований на створення соціальних і економічних вигод. Незважаючи на те, що ця концепція виникла порівняно недавно (приблизно 20-25 років тому), вона швидко здобула популярність і стала співмірною з такими напрямками, як корпоративна соціальна відповідальність, благодійність і венчурна філантропія. Соціальне підприємництво охоплює різноманітні сфери діяльності, включаючи вироб-

ництво, надання суспільних послуг, охорону довкілля, раціональне використання ресурсів тощо. Його розвиток залежить від соціально-економічних умов, культурних особливостей, традицій ведення бізнесу та здатності громади до самоорганізації задля вирішення суспільних проблем. Це сприяло формуванню двох основних підходів до соціального підприємництва: американського та європейського [3, с. 319].

Водночас науковці, зазначають, що соціальне підприємництво, яке базується на соціальному капіталі громадських організацій, ефективно функціонує на локальному рівні, задовольняючи потреби спільнот, що не можуть бути забезпечені державними чи приватними структурами. Воно відіграє важливу роль у адаптації до кризових ситуацій, пропонуючи інноваційні способи надання послуг, створюючи робочі місця, знижуючи рівень соціальної напруженості, відновлюючи міські та сільські території, покращуючи соціальну інфраструктуру, активізуючи громадську участь і підтримуючи ініціативи та інноваційні проекти громадян [3, с. 319].

І. А. Ігнат'єва, Т. В. Гавриленко та А. Ю. Сербенівська зазначають, що в Україні практика корпоративної соціальної відповідальності спочатку була впроваджена міжнародними компаніями, які діяли відповідно до універсальних для всіх країн стандартів. Згодом до цієї практики долучився великий національний бізнес, тоді як девелопери почали активно брати участь лише в останні роки, часто ототожнюючи соціальну відповідальність із благодійною діяльністю, яка, однак, не вирішує ключових завдань корпоративної соціальної відповідальності [4, с. 63].

Як зазначають Л. Червінська, Т. Червінська, І. Каліна, М. Коваль, Н. Шуляр та О. Чернишов, до недавнього часу дослідження корпоративної соціальної відповідальності були зосереджені переважно на фінансовій підтримці вирішення ключових соціальних проблем, створенні сприятливих умов для сталого розвитку різних галузей, а також на своєчасній та повній сплаті податків і зборів. Крім обов'язкових платежів, така діяльність включала допомогу малозабезпеченим верствам населення, облаштування інфраструктурних об'єктів і співпрацю з органами місцевого самоврядування. Однак після початку повномасштабної агресії російської федерації проти України бізнес-середовище зазнало суттєвих змін, вітчизняні підприємства зіткнулися з новими викликами та труднощами, а рівень усвідомлення значущості корпоративної соціальної відповідальності значно зріс [5, с. 405].

Протягом останніх років, як підкреслює С. В. Момот, розвиток українського ділового середовища зазнав суттєвих змін під впливом значної кількості негативних факторів непереборної сили та ризиків, зокрема пов'язаних із пандемією COVID-19. Ці обставини суттєво трансформували структуру бізнес-сфери країни. З моменту здобуття незалежності Україною кризові явища різного характеру створювали значний тиск на можливості заснування, ефективного функціонування та досягнення конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання на регіональному, національному та міжнародному ринках. Водночас тривале функціонування підприємств у таких складних і агресивних умовах сприяло формуванню стійкості тих представників бізнесу, які змогли адаптуватися та залишитися на ринку [6, с. 162].

Згідно з міжнародними стандартами, такими як ISO 26000 [7] та принципами Глобального договору ООН [8], СВБ охоплює такі ключові аспекти:

- Економічна відповідальність: забезпечення прозорості фінансової діяльності, сплата податків, створення робочих місць.
- Соціальна відповідальність: підтримка освіти, охорони здоров'я, рівності прав, захисту прав людини.
- Екологічна відповідальність: впровадження екологічно чистих технологій, зменшення викидів, раціональне використання природних ресурсів.

Криза, незалежно від її природи (економічна, екологічна, політична чи соціальна), ставить перед бізнесом нові виклики. У таких умовах соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого змісту. По-перше, вона стає інструментом підтримки стабільності у суспільстві. По-друге, СВБ сприяє зміцненню довіри між бізнесом і суспільством, що є критично важливим для подолання кризових ситуацій.

У кризових умовах підприємства можуть відігравати ключову роль у забезпеченні базових потреб населення. Наприклад: надання гуманітарної допомоги постраждалим регіонам; підтримка медичних установ через фінансування або постачання обладнання; збереження робочих місць навіть за умов скорочення прибутків.

Також важливо зазначити, що в умовах кризи посилюється необхідність дотримання принципів етичного ведення бізнесу. Недопустимими є спроби отримання надприбутків шляхом спекуляції або зловживань ситуацією.

Загдувані нами, Р. Р. Білик та А. І. Варвус, зазначають, що корпоративна соціальна відпо-

відальність має велике значення, оскільки вона сприяє залученню та утриманню талановитих працівників. Сучасні фахівці дедалі більше цінують роботу в соціально відповідальних компаніях. Також корпоративна соціальна відповідальність допомагає налагоджувати відносини зі стейкхолдерами та державними установами, що сприяє формуванню безпечного та стабільного бізнес-середовища [3, с. 319].

Отже, реалізація СВБ у кризових умовах вимагає системного підходу та використання ефективних механізмів. До основних механізмів можна віднести:

1. Корпоративна стратегія соціальної відповідальності. Бізнес повинен інтегрувати принципи СВБ у свою стратегію розвитку. Це передбачає визначення пріоритетних напрямів соціальної діяльності, які відповідають потребам суспільства в конкретний період часу. Наприклад, у період пандемії COVID-19 багато компаній зосередили свої ресурси на підтримці медичної галузі.

2. Партнерство з державою та громадськими організаціями. У кризових умовах співпраця між приватним сектором, державними інституціями та громадянським суспільством є необхідною для досягнення максимального ефекту. Таке партнерство дозволяє об'єднати ресурси та зусилля для вирішення нагальних проблем.

3. Фінансова прозорість і звітність. Одним із ключових аспектів СВБ є прозорість у використанні ресурсів. Компанії повинні регулярно публікувати звіти про свою діяльність у сфері СВБ, що сприятиме підвищенню рівня довіри з боку суспільства.

4. Інвестиції у сталий розвиток. Навіть у кризових умовах важливо інвестувати у проекти, які сприяють довгостроковому сталому розвитку. Це можуть бути інноваційні екологічні технології, освітні програми або ініціативи з енергозбереження.

5. Комунікація зі стейкхолдерами. Важливим елементом реалізації СВБ є налагодження ефективного діалогу із зацікавленими сторонами: працівниками, клієнтами, партнерами та громадськістю. Це дозволяє врахувати їхні потреби та очікування.

Хоча соціальна відповідальність бізнесу здебільшого має добровільний характер, у багатьох країнах існує нормативно-правова база, яка регулює окремі аспекти СВБ. Зокрема: 1) законодавство про корпоративне управління може вимагати від компаній публікації нефінансових звітів; 2) екологічне законодавство встановлює обов'язки підприємств щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище; 3) соціальні стандарти

праці визначають мінімальні вимоги до умов праці та захисту прав працівників.

В Україні питання соціальної відповідальності бізнесу також поступово інтегруються у правове поле. Зокрема, Концепція національної системи стратегічного планування, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2025 року № 853-р, передбачає врахування принципів сталого розвитку при створенні стратегій розвитку національної економіки. Вона розділяє стратегічне планування в Україні на планування у сфері соціально-економічного розвитку, що здійснюється на загальнодержавному та регіональному рівнях, а також у сферах національної безпеки та оборони [9].

Висновки. Підсумовуючи викладене вище можемо констатувати, що у сучасних умовах глобальних економічних, соціальних та екологічних викликів питання соціальної відповідальності бізнесу набуває особливої актуальності. На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

По-перше, бізнес, який прагне зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити сталість розвитку, повинен адаптувати свої стратегії соціальної відповідальності до нових реалій. Кризові умови вимагають від компаній гнучкості у реалізації програм СВБ, що включає перегляд пріоритетів, концентрацію ресурсів на найбільш важливих напрямках та впровадження інноваційних підходів.

По-друге, важливим фактором розвитку соціальної відповідальності бізнесу є створення сприятливого регуляторного середовища. Законодавчі ініціативи, які стимулюють підприємства до впровадження СВБ, можуть включати податкові пільги, грантове фінансування для соціальних проектів та підтримку партнерств між бізнесом і громадськими організаціями. Особливо важливою є роль держави у кризових ситуаціях, коли необхідно забезпечити баланс між економічними інтересами бізнесу та соціальними потребами суспільства.

По-третє, у кризових умовах етичні принципи набувають особливого значення. Компанії, які діють відповідально навіть у складних економічних ситуаціях, здобувають довіру споживачів, партнерів та суспільства загалом. Етичність бізнесу стає не тільки моральним обов'язком, але й стратегічною перевагою у довгостроковій перспективі.

По-четверте, одним із ключових напрямів СВБ у кризових умовах є підтримка місцевих громад. Бізнес може сприяти вирішенню актуальних соціальних проблем шляхом фінансування освітніх

програм, створення нових робочих місць, підтримки охорони здоров'я та екологічних ініціатив. Така діяльність не лише допомагає покращити якість життя населення, але й формує позитивний імідж компанії.

По-п'яте, необхідно підкреслити важливість впровадження інновацій для підвищення ефективності програм соціальної відповідальності. Використання новітніх технологій та цифрових платформ дозволяє бізнесу швидше реагувати на зміни, оптимізувати витрати та забезпечити прозорість реалізації соціальних проектів.

По-шосте, у кризових умовах особливо важливим є розвиток партнерств між бізнесом, державою та громадянським суспільством. Спільні проекти та кооперація дозволяють об'єднати ресурси та знання для досягнення спільних цілей. Такий

підхід сприяє створенню синергії між різними секторами суспільства.

Наостанок, необхідно зазначити, що стратегія соціальної відповідальності повинна враховувати не лише короткострокові вигоди, але й довгострокову перспективу. Інвестування в освіту, екологію та інші сфери забезпечує сталий розвиток як для бізнесу, так і для суспільства загалом.

Отже, механізми розвитку соціальної відповідальності бізнесу в кризових умовах мають базуватися на принципах адаптивності, етичності, інноваційності та партнерства. Впровадження ефективних стратегій СВБ сприяє не лише вирішенню актуальних соціальних проблем, але й формуванню позитивного іміджу компаній, зміцненню їхньої конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

Список літератури:

1. Безвух С. В. Соціальна відповідальність бізнесу в конфліктні часи. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 123–129.
2. Коваль Л. П., Мельник В. В. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті кризових явищ у виробничій сфері. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 417–421.
3. Білик Р. Р., Варвус А. І. Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 3. Т. 9. С. 318–323.
4. Ігнат'єва І. А., Гавриленко Т. В., Сербенівська А. Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: практичний аспект в умовах біфуркації. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. Т. 5. С. 62–68.
5. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 6 (53). С. 405–416.
6. Момот С. В. Соціальна відповідальність бізнесу як важіль подолання соціально-економічних наслідків криз. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (50). С. 160–170.
7. Стандарт ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності». URL: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20ISO%2026000.pdf>
8. Глобальний договір ООН. Звіт про результати КІПМГ в Україні. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2012/06/KPMG_in_Ukraine_Communication_on_Progress_2011_UKR.pdf
9. Про схвалення Концепції національної системи стратегічного планування: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2025 року № 853-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2025-%D1%80#Text>

Bondaruk M. V. SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IN CRISIS CONDITIONS: THE CONCEPT AND CONTENT OF IMPLEMENTATION MECHANISMS

The article is devoted to the analysis of the mechanisms of development of social responsibility of business in crisis conditions, identification of key challenges and opportunities, as well as substantiation of the role of CSR in the formation of sustainable economic and social systems. In the process of research, the legal aspects of CSR regulation, corporate governance practices, as well as international experience of business adaptation to crisis phenomena were considered. Special emphasis is placed on the analysis of how crises stimulate the transformation of approaches to social responsibility, in particular through the introduction of innovative mechanisms, increased transparency of companies' activities and increased participation in solving social problems. The article also considers the issue of interaction of business with the state, civil society and international organizations as key partners in ensuring sustainable development. The importance of social responsibility of business in the context of global challenges and instability is emphasized, as well as the development of recommendations for increasing the effectiveness of its implementation in crisis conditions. It is indicated that corporate social responsibility (CSR) is a key element of sustainable development, ensuring the harmonious coexistence of economic, environmental and social aspects of enterprise activities. In crisis

conditions, when society faces significant challenges, the role of business in supporting social stability and development becomes crucial. Corporate social responsibility in crisis conditions is not only a moral duty of enterprises to society, but also an effective tool for ensuring stability and sustainable development. The implementation of CSR requires a systematic approach, a clear strategy and close cooperation between all stakeholders.

It is emphasized that in modern realities it is important to understand that a successful business cannot exist in a vacuum – its development is inextricably linked with the well-being of society. Therefore, the integration of the principles of social responsibility into the activities of companies is the key to their long-term success and positive impact on society as a whole.

Key words: *business social responsibility, crisis, conflict, principles of social responsibility, martial law, legal regulation, social needs, global challenges, mechanisms for implementing business social responsibility.*

Дата надходження статті: 30.10.2025

Дата прийняття статті: 20.11.2025

Опубліковано: 29.12.2025