

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

УКРАЇНЕЦЬ Богдан Андрійович

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах невизначеності

спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент
групи МЕНУП – 41
Б.А.Українець

Підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент І.Д.Ілляш

Підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«__» _____ 2025 р.

Зав. кафедри, д.е.н., професор
М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	6
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	17
2.1. Характеристика ринку поліграфії та аналіз напрямків соціальної відповідальності його суб'єктів.....	17
2.2. Оцінка реалізації соціальної відповідальності ПП Лідер в умовах невизначеності	23
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	30
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах глобальних викликів — таких як економічна нестабільність, соціальні потрясіння, воєнні конфлікти, екологічні катастрофи та пандемії — поняття невизначеності стало невід’ємною частиною бізнес-середовища. У таких обставинах зростає значення не лише економічної ефективності підприємств, а й їхньої здатності відповідально ставитися до суспільства та довкілля. Соціальна відповідальність бізнесу (СРБ) стає критичним чинником стійкості та довіри до компаній у періоди змін і ризиків.

Невизначеність вимагає від підприємств гнучкості, адаптивності та стратегічного передбачення, при цьому СРБ виступає як інструмент стабілізації зовнішнього середовища. Соціально відповідальні компанії краще підтримують стосунки з громадами, працівниками та державними інституціями, що сприяє зміцненню їхнього іміджу, зменшенню репутаційних ризиків і забезпеченню довгострокового успіху.

Крім того, зростає очікування суспільства, що бізнес не тільки отримуватиме прибуток, а й відіграватиме активну роль у вирішенні соціальних проблем. Це особливо актуально в країнах з нестабільною економікою або в умовах воєнного стану, як-от в Україні, де бізнес дедалі частіше стає джерелом допомоги для постраждалих громадян, підтримки Збройних сил, розвитку місцевих громад тощо.

Таким чином, дослідження соціальної відповідальності бізнесу в умовах невизначеності є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє виявити ефективні стратегії взаємодії бізнесу з суспільством у кризові періоди та сприяє формуванню нової моделі сталого розвитку підприємств.

Корпоративна соціальна відповідальність уже тривалий час перебуває у фокусі уваги численних учених як в Україні, так і за кордоном. Серед найвагоміших робіт варто відзначити внесок таких авторів, як В. Апопом, Г. Башнянин, А. Березіна, Х. Боуен, К. Девіс, С. Задек, Т. Калінеску, А. Керрол, А.

Колот, Ф. Котлер, В. Мамонова, М. Мельник, Б. Мізюк, Н. Міценко, І. Міщук, А. Мних, Н. Орлова, Г. Скляр, М. Фрідман, В. Шаповал та Л. Шимановська-Діанич.

Після запровадження воєнного стану в лютому 2022 р. перед українським бізнесом постали безпрецедентні виклики. Найгострішими з них стали забезпечення безперервної роботи підприємств у кризових умовах і протидія масовому безробіттю, що зачепило мільйони громадян. Ситуація вимагала від компаній оперативно знаходити нові рішення й формувати ефективні стратегії, здатні допомогти адаптуватися до різко зміненого середовища та вийти з кризи із потенціалом для подальшого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних-концептуальних основ та вироблення практичних рекомендацій щодо посилення соціальної відповідальності бізнесу в умовах невизначеності.

Для досягнення мети в роботі поставлені та вирішувались такі завдання:

- висвітлити сутність та значення соціальної відповідальності бізнесу в сучасних умовах господарювання;
- охарактеризувати ринок поліграфії та провести аналіз напрямків соціальної відповідальності його суб'єктів;
- надати оцінку реалізації соціальної відповідальності досліджуваного підприємства в умовах невизначеності;
- розробити шляхи вдосконалення політики соціальної відповідальності підприємства в нестабільному середовищі.

Об'єктом дослідження є політика соціальної відповідальності бізнесу в умовах невизначеності.

Предметом дослідження виступає інструментарій вдосконалення політики соціальної відповідальності досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових засобів і прийомів дослідження, застосовано діалектичний, системний методи, а також методи аналізу, синтезу, абстрагування, порівняльний аналіз та інші.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій, які можуть бути використані в діяльності ПП ЛДер для вдосконалення політики вдосконалення політики соціальної відповідальності підприємства в нестабільному середовищі.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Оцінка реалізації соціальної відповідальності бізнесу в умовах невизначеності» у збірнику VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (15.05.2025 року, м. Збараж).

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Термін «соціальна відповідальність» увійшов у науковий обіг наприкінці ХХ ст., і досі немає єдиного усталеного його визначення. Та попри розбіжності в трактуваннях, незмінним залишається головне: компанії мають орієнтуватися не лише на прибуток, а й на добробут працівників, держави, суспільства, споживачів і довкілля.

Ідея, що бізнес відповідає перед суспільством загалом, а не лише перед власниками капіталу, зародилася ще в епоху промислової революції ХІХ ст. Тоді вона проявлялася передусім у благодійній діяльності й меценатстві.

Протягом ХХ ст. концепція еволюціонувала, і вже у 1950-х роках соціальна відповідальність бізнесу стала предметом цілеспрямованих академічних досліджень. Поворотною точкою став 1953 рік, коли американський учений Г. Боуен оприлюднив працю «Соціальна відповідальність бізнесу», вперше використавши термін «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ). Він визначив КСВ як «обов'язок підприємця реалізовувати таку політику, ухвалювати такі рішення й дотримуватися такої поведінки, що узгоджуються з цінностями суспільства та сприяють досягненню його цілей».

Хоча Боуен підкреслював вигоди соціальної відповідальності й для самих підприємців, його ідеї викликали палкі дискусії: дехто розглядав їх як виклик традиційному капіталізму. Проте з поширенням еко-руху в 1960-х роках концепція набула нового імпульсу й повернулася в центр суспільної уваги.

«А. Керролл представив концепцію піраміди КСВ та виділив чотири складові відповідальності підприємств:

- економічну (бути прибутковою компанією та задовольняти потреби споживачів);
- правову (*комплаєнс* (англ. *compliance* - згода, відповідність), тобто дотримання правових розпоряджень);

- етичну (дотримуватися етичних норм і очікувань суспільства);
- філантропічну (добровільно брати участь у покращенні добробуту суспільства)» [7].

А. Керролл окреслив корпоративну соціальну відповідальність як здатність компанії задовольняти економічні, правові, етичні та інші суспільні сподівання, характерні для певної історичної доби. Хоч цей підхід набув значного поширення, він так і не перетворився на загальновизнаний стандарт: єдиного визначення КСВ досі немає. Складність уніфікації пояснюється наявністю споріднених понять — наприклад, «корпоративне громадянство» (corporate citizenship) — що частково або повністю перекривають зміст терміна «КСВ».

Поряд із відомою «пірамідою Керролла» вагомий внесок у розвиток уявлень про відповідальний бізнес зробили й інші концепції, зокрема:

– Теорія потрійного підсумку (Triple Bottom Line) Д. Елкінгтона, за якою ефективність компанії вимірюється не лише фінансовими результатами, а й впливом на суспільство та довкілля. Отже, стійкість бізнесу тримається на трьох опорах: People (люди), Planet (планета) і Profit (прибуток). Сьогодні чимало корпорацій структурують нефінансову звітність саме за цими трьома вимірами.

– Стейкхолдер-підхід Р. Едварда Фрімана, який наголошує, що керівництво має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін — від працівників і споживачів до місцевих громад і регуляторів. Така логіка розширює межі відповідальності бізнесу далеко за рамки взаємин із акціонерами і підкреслює важливість балансування різноманітних очікувань.

Таким чином, сучасне розуміння соціальної відповідальності підприємств є багатовимірним: воно інтегрує економічні, соціальні та екологічні критерії успіху й орієнтується на широкий спектр стейкхолдерів.

«Теорія зацікавлених сторін, або теорія стейкхолдері), була представлена Е. Фріманом у середині 1980 рр. Відповідно до цієї теорії, у всіх підприємств є зацікавлені сторони, або стейкхолдери, які поділяються на два типи: 1) первинні стейкхолдери, необхідні для зростання та виживання компанії (споживачі,

співробітники, постачальники, соціальні та громадські групи, інвестори, акціонери); 2) вторинні стейкхолдери, які впливають на первинних (ЗМІ, держава, конкуренти). Компанії повинні вибудувати позитивні та взаємно задовольняючі відносини з усіма зацікавленими сторонами, інакше первинні стейкхолдери можуть відмовитися підтримувати компанію, тобто споживачі можуть припинити купувати продукцію та/або користуватися послугами, інвестори можуть вивести свої активи, а співробітники звільнитися. У разі якщо вторинні стейкхолдери виявлять, що їхні інтереси ущемлені діями компанії, вони мають достатні засоби, щоб негативно вплинути на первинних стейкхолдерів. Таким чином, керівництво компанії має балансувати з урахуванням інтересів усіх цих груп. Такий прагматичний підхід зараз вважається найбільш перспективним і є домінуючим» [7].

«Попри вище наведене, концепція соціальної відповідальності може бути охарактеризована в межах чотирьох рівнів прояву:

- глобальний рівень — визначається в межах інституцій із світовими масштабами впливу, які забезпечують гармонійний розвиток міжнародної економіки (напр., Світовий Банк, ЄБРР тощо), безпекові складові (напр., НАТО, ОБСЄ тощо) та покликані утримувати світопорядок (напр., ООН);

- макрорівень — функціонує в межах національної екосистеми, її інституційного середовища та забезпечується ефективною роботою усіх гілок законодавчо-виконавчої влади в країні (напр., уряду (Кабінету Міністрів України);

- мезорівень — виникає в межах функціонування інституційного середовища, тобто окремих об'єктів ринкової інфраструктури;

- мікрорівень — визначається межами підприємства як первинної ланки екосистеми, яка в фахових дослідженнях охоплена в поняттях *соціальна відповідальність бізнесу* чи *корпоративної соціальної відповідальності*;

- індивідуальний рівень — поширюється в межах окремих людей та визначається етичними нормами поведінки та відповідальністю перед соціумом, оточенням, світом» [22].

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу виступає як складова сучасного підприємництва, що передбачає реалізацію ініціатив, спрямованих на досягнення суспільно значущих результатів і формування цінностей, які сприяють побудові соціально спрямованого бізнес-середовища. Така екосистема здатна створювати інтелектуальну додану вартість, позитивно впливати на навколишнє середовище та забезпечувати підвищення якості життя населення.

Наведені ідеї та теорії покладені в основу теперішнього розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основоположні передумови, що формують розуміння соціальної відповідальності в сучасному бізнесі

«№»	Передумови	Характеристика
1.	Етика бізнесу, етична поведінка	З одного боку, сутність етики зрозуміла, але етика є доволі суб'єктивною концепцією. Кожна людина, кожний народ (як, власне, і національний бізнес) має свої поведінкові настанови та мораль і, кажучи про міжнародний бізнес, екстраполює своє бачення на фінансово-економічну, культурну, соціальну реальність інших країн.
2.	Взаємодія зі стейкхолдерами	Надзвичайно важлива компонента сучасного корпоративного управління, разом із тим, можливість і характер охоплення широких мас стейкхолдерів залежать від тих же суб'єктивних етичних норм, а також від розміру компанії (компанія-представник малого або, частково, середнього бізнесу просто не мають фінансової можливості та кадрового потенціалу для врахування інтересів хоча б більшості із потенційних груп зацікавлених сторін).
3.	Діяльність на благо суспільства	Є, можливо, одним із найважливіших аспектів соціальної відповідальності, оскільки тут йдеться про латентних стейкхолдерів, тобто тих людей, які не мають прямого відношення до діяльності компанії, але, в свою чергу, можуть відчувати на собі її наслідки, а отже, певним чином, протидіяти. Такими зацікавленими сторонами можуть бути навіть резиденти (фізичні та юридичні особи) інших держав.
4.	Досягнення цілей сталого розвитку	Класична група цілей сталого розвитку: економічних, соціальних та екологічних. Досягнення цих цілей є релевантним для всіх учасників економічної діяльності щодо майбутніх поколінь та будь-яких можливих груп стейхолдерів.»

Примітка. Наведено за [14]

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність сформувалась як реакція на зростаючі суспільні вимоги до етичної та прозорої поведінки бізнесу. Вона охоплює широкий спектр напрямів, зокрема захист трудових прав, участь у соціально важливих ініціативах, підтримку місцевих громад і дотримання екологічних стандартів. З розвитком екологічної свідомості та глобальних викликів у сфері довкілля, концепція КСВ поступово еволюціонувала та стала невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку, органічно поєднавшись із принципами зеленої економіки (рис. 1.1)



Рис. 1.1. Основні аспекти корпоративної соціальної відповідальності

Примітка. Наведено за [7]

У найбільш загальному трактуванні соціальна відповідальність бізнесу охоплює створення справедливих умов праці, забезпечення гідної заробітної плати, безпечного робочого середовища та можливостей для професійного зростання працівників. До цього також належить запобігання дискримінації, дотримання принципу рівності можливостей, а також активне сприяння соціальному розвитку громади шляхом інвестування у сферу освіти, культури, спорту та реалізації соціальних проєктів.

До проявів соціальної відповідальності можна віднести також участь у благодійній діяльності, надання спонсорської підтримки та залучення персоналу до волонтерських програм. Важливою складовою є встановлення партнерських

відносин із місцевими громадами — через відкритий діалог, вивчення їхніх потреб і сприяння соціально-економічному розвитку регіонів.

Не менш значущим аспектом є екологічна відповідальність. Вона передбачає зменшення шкідливого впливу на довкілля завдяки використанню екологічно чистих технологій, скороченню викидів, мінімізації утворення відходів та раціональному використанню ресурсів. У межах цього підходу компанії також розробляють і впроваджують екологічно безпечні продукти та послуги.

Варто підкреслити, що соціальна відповідальність є комплексним і міждисциплінарним явищем, що поєднує в собі морально-етичні, правові, культурні, політичні та корпоративні аспекти, формуючи цілісну систему цінностей, на якій ґрунтується сталий розвиток сучасного бізнесу.

Аналізування наукових підходів стосовно дослідження соціальної відповідальності дає змогу узагальнити основні із них, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнення наукових підходів розвитку соціальної відповідальності

«Науковий підхід»	Автори
Соціальна відповідальність повинна формуватись на довірі між різними суб'єктами соціальної взаємодії	А. Селігмен, Е. Гідденс
Соціальна відповідальність становить базову основу розвитку соціального капіталу підприємства, використання якого сприяє його суттєвому розвитку	П. Бурд'є, Дж. Коулмен
На ефективне формування соціального капіталу впливає такий елемент соціальної відповідальності, як етика. Вона складається з віри в групу, віри в приналежність до групи та у наукове мислення, як спосіб досягнення мети	У. Уайт
З одного боку, соціальну відповідальність можна розглядати у якості ефективної технології пристосування до реальності, доки це приносить вигоду підприємству, а з іншого, одним із можливих варіантів досягнення/ набуття соціальної згоди між економічною, політичною, соціальною та ціннісною системами	Т. Парсонс
Одним із стрижневих елементів соціальної відповідальності, як складно структурованого явища, постає етика моралі, проте	М. Вебер, В. Канке, Е. Фромм та ін.»

«Науковий підхід	Автори
вона, як і всі зазначені аспекти, формується в організації переважно в умовах цілеспрямованого управління	

Примітка. Наведено за [33]

У сучасних умовах соціальна відповідальність відіграє важливу роль для підприємств, оскільки виступає чинником, що позитивно впливає на ефективність їхньої діяльності. Вона сприяє підвищенню мотивації працівників, формує основу для розвитку корпоративної культури та зміцнює внутрішню згуртованість колективу.

Для збереження конкурентних переваг і впізнаваності на ринку компанія має послідовно позиціонувати себе як соціально орієнтований суб'єкт господарювання, який піклується не лише про прибуток, а й про добробут працівників, розвиток громади та екологічну безпеку. Водночас важливо зберігати баланс інтересів усіх ключових стейкхолдерів — працівників, партнерів, клієнтів, інвесторів та суспільства загалом — що забезпечує стійкість і позитивний імідж підприємства як на ринку праці, так і в діловому середовищі. Проте, як зазначає Р. Даулінг «...у організації немає єдиного іміджу або репутації - у неї їх багато».

У різних країнах світу застосовуються відмінні теоретичні підходи та практичні моделі взаємодії підприємств із зацікавленими сторонами при реалізації стратегій соціальної відповідальності. Це розмаїття підходів зумовлене специфікою національних умов, однак усі вони спираються на спільні засадничі принципи, які є основою для розробки стратегій у сфері КСВ. Ці принципи враховують соціальне, екологічне, правове, культурне, політичне й організаційне різноманіття бізнес-середовища, а також особливості економічного розвитку на окремих національних ринках.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000, ключовими принципами корпоративної та організаційної соціальної відповідальності є:

- відповідальність за вплив рішень і дій на суспільство та довкілля;

- прозорість у діяльності організації;
- етична поведінка, що ґрунтується на чесності, справедливості та повазі;
- повага до інтересів зацікавлених сторін, з урахуванням потреб і очікувань усіх учасників взаємодії;
- дотримання верховенства права як базового елементу легітимності бізнесу;
- повага до міжнародних норм поведінки, що забезпечує узгодженість дій на глобальному рівні;
- дотримання прав людини як фундаментальної складової соціальної відповідальності.

Ці принципи служать орієнтирами для підприємств у формуванні довгострокової та стійкої соціально відповідальної поведінки як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Змістовне наповнення зазначених принципів наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сутність основних принципів соціальної відповідальності

«Принцип	Змістовне наповнення
Відповідальності (підзвітності)	передбачає, що підприємству варто бути підзвітним за свій вплив на суспільство, економіку та навколишнє середовище
Прозорості	означає, що підприємство має бути прозорим в своїх рішеннях та діяльності, які впливають на суспільство та навколишнє середовище, а надавана інформація - доступною, зрозумілою, своєчасною, об'єктивною
Етичної поведінки	означає, що підприємство має поводити себе етично, а його поведінка має бути заснована на цінностях, наприклад, чесності, справедливості, добросовісності, оскільки вони передбачають турботу про людей, навколишнє середовище
Поваги до інтересів зацікавлених сторін	передбачає, що підприємство має поважати, враховувати інтереси його зацікавлених сторін та реагувати на них
Поваги до верховенства права (закону)	передбачає, що підприємству обов'язково необхідно дотримуватися верховенства закону
Поваги до міжнародних стандартів поведінки	означає, що підприємству варто дотримуватися міжнародних норм поведінки, враховуючи принцип верховенства закону
Повага до прав людини	передбачає, що підприємству варто дотримуватися прав людини та визнавати їх важливість та загальність»

Примітка. Наведено за [33]

Слід зауважити, що, окрім загальновизнаних принципів реалізації соціальної відповідальності, на її рівень і специфіку в межах окремих підприємств значний вплив мають такі чинники, як національні культурні особливості, менталітет, форма власності, масштаб діяльності компанії та інші організаційні характеристики.

У цьому контексті сучасні підходи до розвитку корпоративної соціальної відповідальності ґрунтуються на чотирьох ключових напрямках:

- етична відповідальність – дотримання норм моралі, чесність у бізнесі, повага до прав людини та справедливе ставлення до працівників і партнерів;
- екологічна відповідальність – зменшення негативного впливу на довкілля, впровадження сталих технологій і ресурсозбереження;
- філантропічна (благодійна) відповідальність – добровільна участь у соціальних ініціативах, підтримка громад, освітніх, культурних і благодійних проєктів;
- економічна відповідальність – забезпечення прибуткової, стабільної та ефективної діяльності підприємства, яка водночас враховує соціальні очікування.

Ці чотири складові разом формують цілісну систему соціально відповідального ведення бізнесу, адаптовану до умов конкретного середовища.

«При цьому виділяють п'ять основних підходів до концепції соціальної відповідальності:

1. Підхід з позицій корпоративного егоїзму - згідно з цим підходом, підприємство розглядається як інструмент для створення багатства, і всі його соціальні дії спрямовані на досягнення економічного результату.

2. Підхід з позицій корпоративного альтруїзму: Цей підхід базується на переконанні, що для підприємств характерною є здатність впливати на суспільство і, відповідно, це зумовлює їх відповідально використовувати цей вплив для загального добробуту.

3. Підхід з позиції соціальних вимог - згідно з цим підходом, підприємство має зосереджувати свою діяльність на визначенні соціальних потреб суспільства

та реагувати на них, сприяючи тим самим посиленню своїх позицій.

4. Підхід з позиції зацікавлених сторін, який враховує, що незалежно від типу підприємства існують групи людей, які впливають на підприємство або на які впливає воно саме. Ці групи можуть розглядатися як такі, що покладають на підприємство певну відповідальність.

5. Підходи з позиції етики, головною особливістю яких є ідея етичного обов'язку бізнесу та окремих управлінців перед суспільством, де важливий етичний аспект їхніх дій і рішень» [33].

Кожен із зазначених підходів визначає основи та принципи, на яких підприємства базують впровадження соціальної відповідальності у свою діяльність. Ці підходи охоплюють широкий спектр питань — від зобов'язань перед суспільством і зацікавленими сторонами до взаємодії з навколишнім середовищем і раціонального використання природних ресурсів.

Попри різноманітність моделей, усі вони мають спільну мету: формування бізнес-практик, що враховують соціальні та екологічні вимоги, сприяють сталому розвитку та підвищують рівень відповідальності підприємств за їхній вплив на суспільство і природу.

Аналіз соціальної відповідальності бізнесу також дозволяє виокремити як аргументи на користь її впровадження, так і застереження, що пов'язані з можливими наслідками для компаній і суспільства загалом.

До позитивних сторін соціальної відповідальності бізнесу належать такі моменти: у довгостроковій перспективі вона може сприяти збільшенню прибутковості; забезпечує соціальний захист і добробут працівників; передбачає добровільну участь компанії у соціальних проєктах; дає можливість диверсифікувати діяльність, знижуючи ризики; сприяє навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу; покращує репутацію та підвищує конкурентоспроможність підприємства; формує позитивний імідж організації.

Етична відповідальність означає ведення бізнесу відповідно до високих моральних і етичних стандартів, уникаючи нечесних або неетичних методів. Екологічна відповідальність передбачає мінімізацію негативного впливу

підприємства на довкілля через впровадження «зелених» технологій і процесів, а також зменшення викидів шкідливих речовин і раціональне використання природних ресурсів. Благодійність і пожертвування є третім важливим аспектом, що включає підтримку соціальних і благодійних організацій, а також проєктів, спрямованих на покращення рівня життя в суспільстві.

Економічна відповідальність передбачає, що компанії створюють економічну цінність не лише для акціонерів, а й для всіх зацікавлених сторін — працівників, клієнтів, інвесторів та суспільства в цілому. Вивчення соціальної відповідальності бізнесу також включає важливий аспект — визначення факторів, які впливають на формування соціальної відповідальності. Ці фактори значною мірою впливають як на кількість підприємств, що приділяють увагу соціальним ініціативам, так і на обсяги інвестицій у відповідні проєкти та зміни у цій сфері.

Підсумовуючи, слід зазначити, що війна в Україні спричинила появу нових чинників, які впливають на розвиток соціальної відповідальності бізнесу, а також визначила нові її напрямки, зокрема: 1) підтримка Збройних Сил України та військових у зоні бойових дій (надання спорядження, збір коштів на озброєння, техніку, харчування, медикаменти тощо); 2) забезпечення житлом та працевлаштування вимушених переселенців; 3) соціальне житлове будівництво; 4) оснащення лікарень медичним обладнанням і медикаментами; 5) будівництво шкіл і дитячих будинків; 6) реалізація соціальних проєктів; 7) реабілітація та адаптація ветеранів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Характеристика ринку поліграфії та аналіз напрямків соціальної відповідальності його суб'єктів

Будь-яке підприємство - це цілісний організм, його стратегія повинна бути комплексною, охоплювати всі напрямки діяльності, а особливо включаючи соціальну складову – найважливіший елемент його кадрового, виробничого та економічного потенціалу. Соціальна складова є не що інше, як соціальна відповідальність підприємства.

Вітчизняна поліграфічна галузь також переживає значні трансформації у своїй структурі та розвитку через вплив зовнішніх чинників, що призводять до підвищення ризиків ведення економічної діяльності для підприємств цієї сфери. Повномасштабна війна на території країни спричинила втрату робочої сили, порушення ланцюгів постачання сировини, скорочення ринків збуту поліграфічної продукції, що в результаті спричинило зменшення обсягів виробництва в поліграфічній галузі.

«Для розуміння сучасного стану видавничо-поліграфічної галузі України варто дослідити динаміку змін, за останніх десять років до початку повномасштабної війни, кількості діючих суб'єктів господарювання, які займаються видавничою та поліграфічною діяльністю» [11] (рис. 2.1).

Значна «частка в структурі діючих суб'єктів господарювання, які займаються видавничою діяльністю в Україні в 2021 р., належать підприємствам, які спеціалізуються на виданні газет та інших видах видавничої діяльності, по 27%. Трішки поступаються лідерам, підприємства, які займаються виданнями книг (951 од.) та підприємства, які спеціалізуються на журналах і періодичних виданнях (769 од.). Тим часом, суб'єкти господарювання, які займаються виданнями довідників і каталогів, займають найнижчі позиції серед перерахованих підприємств, їхня доля у 2021 році складає лише 2% (61 од.)» [11].

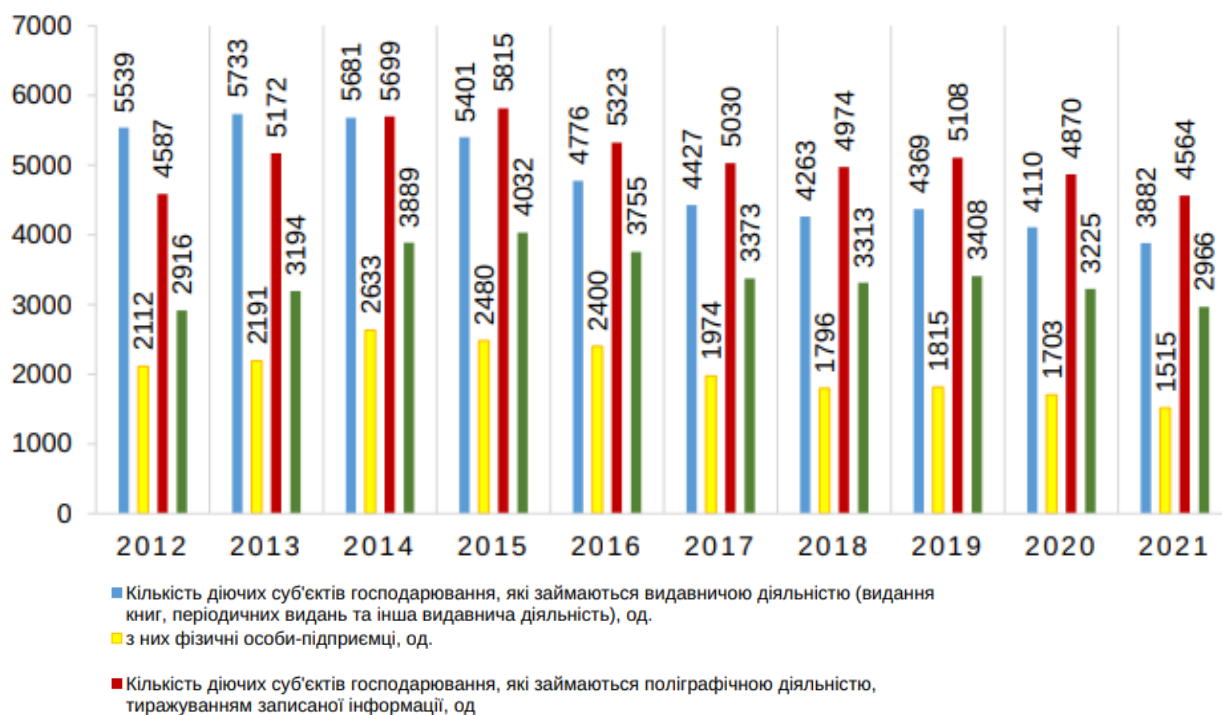


Рис. 2.1. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання, які займалися видавничою та поліграфічною діяльністю в Україні до початку повномасштабної війни, 2012-2021 рр., од.

Примітка. Наведено за [11]

При цьому, «на українських поліграфічних підприємствах здебільшого реалізуються такі елементи соціальної відповідальності, як:

- корпоративне управління;
- трудові відносини;
- права людини;
- охорона праці;
- чесні операційні практики;
- турбота про довкілля;
- робота із зацікавленими сторонами, з якими взаємодіє компанія

(співробітниками, партнерами, споживачами, державними органами, акціонерами тощо)» [5].

«До головних вигод, які отримують українські підприємства від корпоративної соціальної відповідальності, відносяться:

- збільшення залученості співробітників та їх лояльності до організації;
- формування довіри стейкхолдерів – кола зацікавлених сторін, з якими взаємодіє компанія (партнери, клієнти, влада, громадські організації та ін.) до організації;
- зниження репутаційних ризиків та критичності сприйняття діяльності організації, простіше подолання кризових часів;
- впровадження інновацій;
- заощадження коштів завдяки впровадженню концепції *зеленого офісу*;
- залучення інвестицій та вихід на нові ринки» [33].

Війна в Україні спричинила глибокі соціально-економічні потрясіння, які суттєво змінили умови функціонування бізнесу та розвиток підприємництва. У таких складних обставинах поліграфічні підприємства мають не лише забезпечувати власну економічну стабільність, а й активно підтримувати суспільство — зокрема, через гуманітарну допомогу, підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО), створення робочих місць та відновлення інфраструктури.

Відповідно, соціально відповідальний поліграфічно-видавничий бізнес в Україні не тільки не припинив реалізацію соціальних програм, а й підвищив свій рівень, впроваджуючи ESG-принципи. Ця аббревіатура означає «екологія, соціальна відповідальність та корпоративне управління». ESG передбачає сталий розвиток бізнесу на засадах дбайливого ставлення до довкілля (E – environment), відповідальності перед суспільством (S – social) та ефективного управління компанією (G – governance).

ПП «Лідер» є одним із активних учасників вітчизняного ринку поліграфічної промисловості. Галузь у цілому наразі переживає значні структурні та динамічні зміни, зумовлені впливом зовнішніх факторів, що підвищують ризики для економічної діяльності підприємств. Зокрема, повномасштабна війна в Україні спричинила втрату трудових ресурсів, перебої у постачанні сировини, скорочення ринків збуту, що призвело до зменшення обсягів виробництва поліграфічної продукції.

Підприємство «Лідер» веде діяльність на ринку видавничої продукції з 1998 року. Основною метою компанії є виробництво та розповсюдження якісних видань, задоволення потреб українських споживачів у продукції та послугах для виробництва, технічного використання і особистого споживання з орієнтацією на отримання прибутку.

Станом на 1 січня 2025 року чисельність персоналу підприємства становить 30 працівників, що на 24 % менше порівняно з початком війни, що свідчить про наявність дефіциту кваліфікованих кадрів на підприємстві.

«Основними напрямками діяльності ПП Лідер є:

- розвиток національного книговидавання та задоволення потреб навчальних та наукових закладів, бібліотек, підприємств, установ і організацій у видавничій продукції;
- підготовка та видавництво газет, журналів, методичних та навчальних посібників, підручників для учнів, студентів і вчителів;
- надання інформаційних, поліграфічних та рекламних послуг» [18].

У процесі своєї діяльності ПП «Лідер» регулярно стикається з необхідністю впровадження нових соціально орієнтованих проєктів та розширення сфери своєї соціальної відповідальності. Це зумовлено, зокрема, воєнним станом в країні, який вимагає від бізнесу більш активної участі у підтримці суспільства.

У сучасних умовах здійснюється постійний моніторинг рівня соціальної відповідальності підприємств, у результаті якого виокремлюють компанії, які демонструють найбільшу соціальну відповідальність та надають різноманітну допомогу — державі, суспільству, окремим громадянам і Збройним силам України. ПП «Лідер» відноситься до таких підприємств, що активно підтримують соціальні ініціативи і беруть участь у розвитку соціально орієнтованої економіки (рис. 2.2).

Найбільш соціально відповідальними визнані організації, що працюють у сфері телекомунікацій та мобільного зв'язку — їх частка становить 46%. На другому місці за рівнем соціальної відповідальності — підприємства харчової

промисловості (38%), далі йдуть підприємства логістики з показником 34%. Найнижчий рівень соціальної відповідальності демонструють підприємства офлайн торгівлі — лише 18%.

Варто зазначити, що поліграфічна промисловість у цьому рейтингу не виділена окремо, однак фактично всі зазначені галузі є основними замовниками поліграфічної продукції у різному обсязі. Особливо це стосується комерційного друку — сегменту, який охоплює широкий спектр друкованих виробів, зазвичай виготовлених на платній основі і призначених для зовнішнього використання (на відміну від друку в домашніх чи офісних умовах). Таким чином, поліграфічні підприємства відіграють важливу роль у підтримці бізнесів із різних секторів, що підтверджує їхню важливість у ланцюгу соціальної відповідальності.



Рис. 2.2. Рівень соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни, %

Примітка. Наведено за [23]

Комерційний друк охоплює широкий спектр інформаційної, рекламної та поліграфічної продукції, зокрема фотокниги, внутрішні та зовнішні вивіски,

брошури, листівки, конверти, візитки, канцелярське приладдя, пряму поштову розсилку, обкладинки для вінілових платівок, демонстраційну продукцію та багато іншого. Також цей напрям включає друк книг, довідників, газет, журналів, етикеток, упаковки, а також функціональний, промисловий і текстильний друк.

В умовах війни, враховуючи структуру виробництва у поліграфічній галузі, підприємства цієї сфери, як і представники інших галузей, надають пріоритетну увагу соціальній відповідальності у напрямку підтримки Збройних Сил України — надання гуманітарної допомоги, матеріального забезпечення, волонтерської підтримки тощо. Такий фокус допомагає не лише зміцнити позиції підприємств у суспільстві, а й активно долучатися до вирішення найактуальніших викликів сьогодення (рис. 2.3).

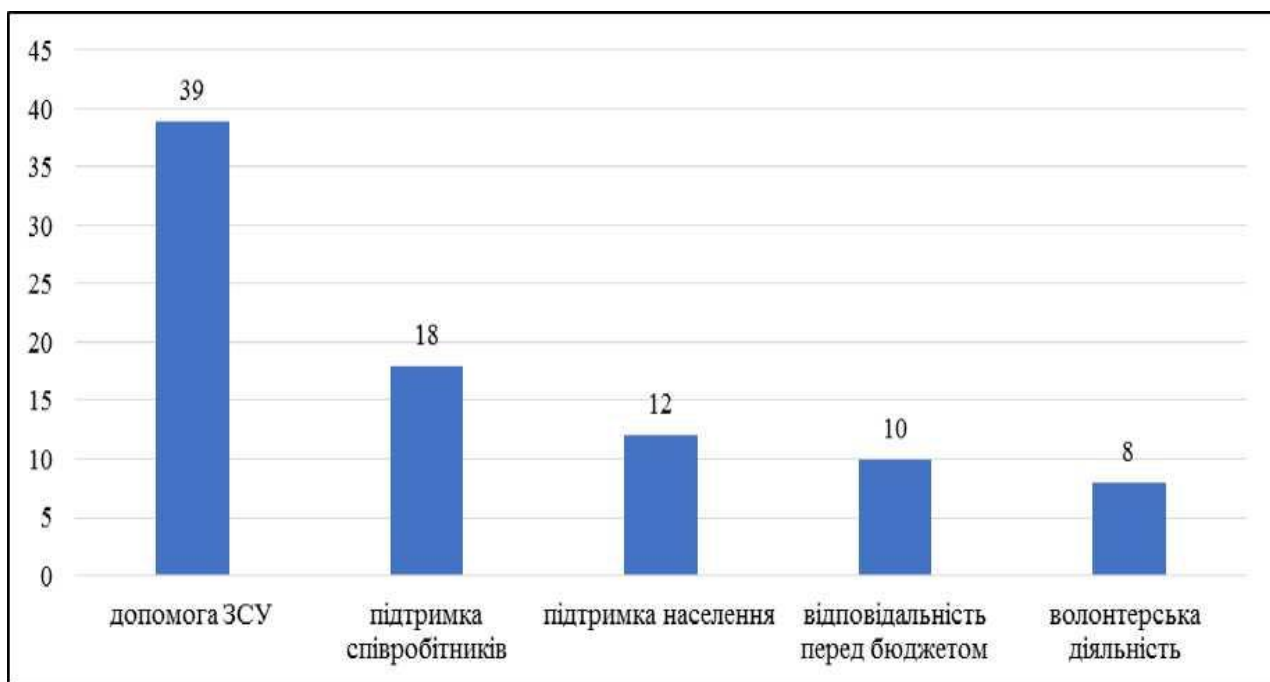


Рис. 2.3. Питома вага напрямів соціальної відповідальності бізнес формуваль під час війни, %

Примітка. Наведено за [23]

Багато поліграфічних підприємств в умовах війни активно долучилися до підтримки Збройних Сил України, виготовляючи інформаційні матеріали для військових, упаковку для гуманітарної допомоги та передаючи частину прибутку на потреби армії. Окремі підприємства на волонтерських засадах забезпечували військові підрозділи картою місцевості, друкованими інструкціями та

етикетками для медичних засобів.

Соціальна відповідальність проявляється також у турботі про працівників. Військові умови змусили компанії не лише забезпечувати стабільні виплати зарплати, а й надавати психологічну підтримку, впроваджувати гнучкі графіки роботи та організовувати безпечну евакуацію працівників із зон бойових дій. Значна увага приділяється підтримці родин мобілізованих працівників та інтеграції внутрішньо переміщених осіб у виробничі процеси. Цей напрямок соціальної відповідальності становить близько 18% від загальної структури активностей.

Новим важливим напрямком корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) поліграфічних підприємств стала інформаційна підтримка українського суспільства. Вони активно долучаються до випуску патріотичної продукції — плакатів, листівок, книжок для дітей, що доступно розповідають про війну різним віковим групам. Це сприяє формуванню національної ідентичності, збереженню історичної пам'яті та протидії ворожій пропаганді.

Війна суттєво змінила підходи до соціальної відповідальності у поліграфічній галузі. Підприємства адаптували стратегії відповідно до викликів воєнного часу, концентруючи ресурси на найнагальніших потребах суспільства. Ця трансформація демонструє гнучкість і стійкість галузі, а також закладає нові стандарти корпоративної відповідальності, які, ймовірно, збережуться й після завершення війни.

2.2. Оцінка реалізації соціальної відповідальності ПП Лідер в умовах невизначеності

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та постійних викликів український бізнес змушений працювати в середовищі високої невизначеності. За таких обставин особливої ваги набуває не лише фінансова стабільність підприємств, а й їх спроможність реагувати на актуальні соціальні потреби. Соціальна відповідальність поступово перетворюється на ключовий елемент адаптаційної стратегії, що має особливе значення для поліграфічної

галузі.

До того ж, у ситуації повномасштабного воєнного конфлікту та водночас зростаючої ринкової конкуренції, соціальна відповідальність бізнесу відіграє критичну роль у збереженні як державності, так і самих підприємств. Компанії, які реалізують принципи корпоративної соціальної відповідальності, не лише покращують свій імідж, але й активно сприяють гармонійному розвитку суспільства.

У цьому контексті варто окремо розглянути низку аспектів, що стосуються функціонування поліграфічного підприємства в умовах війни та мають безпосередній вплив на його діяльність (табл. 2.1).

Початок повномасштабної війни в Україні спричинив для підприємства суттєві труднощі у сфері логістики, управління персоналом та фінансів. У відповідь на ці виклики ПП «Лідер» переглянуло свої стратегічні орієнтири та сформувало оновлений підхід до реалізації соціальної відповідальності.

Таблиця 2.1

Основні аспекти проблематики розвитку бізнесу в умовах воєнного часу

«Аспект»	Характеристика
Економічна нестабільність та ризики	війна призвела до значного зниження економічної активності, руйнування підприємств, логістичних ланцюгів та інфраструктури; підприємницькі структури сьогодні стикаються з фінансовими труднощами, зменшенням обсягів виробництва та збуту, а також зростанням ризиків невиконання контрактів та зобов'язань
Соціальна відповідальність бізнесу	в умовах війни соціальна відповідальність бізнесу набуває нових форм, зокрема через участь підприємств у наданні гуманітарної допомоги, підтримці постраждалих регіонів та соціально вразливих груп населення
Підтримка внутрішньо переміщених осіб	велика кількість ВПО потребує негайної допомоги та підтримки у вигляді житла, роботи та соціальних послуг; сьогодні суб'єкти господарювання можуть відігравати ключову роль у наданні робочих місць та сприянні інтеграції ВПО у нові громади
Відновлення та реконструкція	зруйнована інфраструктура потребує значних зусиль з боку держави та бізнесу для відновлення

інфраструктури	
Етичні аспекти ведення бізнесу	бізнес повинен дотримуватися високих стандартів етики, уникати корупції та забезпечувати прозорість своєї діяльності
Міжнародна підтримка та співпраця	необхідно залучати іноземні інвестиції, використовувати міжнародний досвід та технології для підвищення ефективності бізнес-процесів»

Примітка. Наведено за [2223]

В умовах постійної невизначеності, викликаній війною, економічною кризою та загрозами безпеці, ПП «Лідер» переглянуло свою стратегічну модель розвитку, включивши соціальну відповідальність як невід'ємний елемент корпоративної стратегії. Підприємство розглядає корпоративну соціальну відповідальність не як додаткову активність, а як стратегічний інструмент підвищення довіри, збереження стабільності та побудови стійкої системи взаємодії з усіма зацікавленими сторонами: працівниками, партнерами, громадою та державою.

Так завданням щодо забезпечення соціального захисту працівників було поставлено зберегти кадровий потенціал і забезпечити безпечні умови праці навіть в екстремальних обставинах. У перші місяці війни підприємство сконцентрувало зусилля на збереженні робочих місць та забезпеченні працівників базовими соціальними гарантіями. Було запроваджено гнучкий графік роботи, дистанційний формат для офісного персоналу, а також одноразову матеріальну допомогу для родин мобілізованих співробітників. Умови праці було адаптовано до нових реалій – у приміщеннях облаштовано укриття, надано доступ до аптечок і тривожних валіз.

Як йшлося в попередньому параграфі, досліджуване підприємство на початку 2023 року зберегло 96% постійного штату, незважаючи на тимчасове падіння обсягів замовлень. Це стало можливим завдяки переорієнтації частини виробничих потужностей на гуманітарну та соціально корисну продукцію. Станом на 01.01.2025 року ПП Лідер забезпечений професійними кадрами на 93%, що є високим показником для галузі.

У контексті військової загрози корпоративна соціальна відповідальність набула форми підтримки держави та обороноздатності країни. ПП «Лідер» не залишилося осторонь:

- підприємство безоплатно друкувало інструкції, листівки, пам'ятки для цивільного населення у співпраці з органами місцевого самоврядування;
- виготовляло етикетки для медичних засобів і комплектуючих, що постачались як гуманітарна допомога;
- частину прибутку системно перераховувало на потреби військових (через офіційні фонди);
- працівники підприємства брали участь у волонтерських ініціативах — формування гуманітарних наборів, логістика тощо.

ПП «Лідер» активно долучилося до волонтерської діяльності: підприємство безкоштовно виготовляло інформаційні листівки для військових і цивільного населення, друкувало наліпки для гуманітарних вантажів, а також етикетки для медикаментів і продуктів. Частину прибутку було спрямовано на підтримку ЗСУ – зокрема, через закупівлю необхідних товарів першої потреби.

У рамках партнерства з органами місцевого самоврядування ПП «Лідер» взяло участь у програмі допомоги переселенцям, надаючи поліграфічну продукцію для інформування про місця розміщення та доступні послуги. Компанія також організовувала благодійні акції, спрямовані на допомогу місцевим школам та бібліотекам, друкуючи безкоштовно навчальні матеріали для дітей, які постраждали від бойових дій.

З початком війни особливого значення набули національно-патріотичні ініціативи. ПП «Лідер» розпочало випуск серії патріотичних листівок, буклетів і дитячих книг, покликаних підтримати моральний дух населення. Компанія також співпрацює з місцевими авторами, сприяючи збереженню української мови, культури та історичної правди через друк якісного контенту.

Підтримка ЗСУ стала проявом не лише соціального патріотизму, а й стратегічного інтересу підприємства — забезпечення стабільності в регіоні, де воно веде діяльність. Це також зміцнює його бренд і репутацію на локальному ринку.

Поліграфічні підприємства мають ресурс не лише економічний, а й комунікаційний — здатність доносити інформацію, формувати наративи, підтримувати навчальні та соціальні процеси. У цьому контексті ПП «Лідер»:

- безкоштовно друкувало інформаційні брошури для переселенців (про доступне житло, медичну допомогу, навчання);
- долучалося до проєктів з місцевими школами — друк зошитів, буклетів, підручників у спрощеному форматі;
- виділяло простір у друкарні для тимчасової зайнятості переселених спеціалістів із друкарської справи;
- проводило благодійні акції на підтримку місцевих ініціатив — друк афіш, соціальної реклами, буклетів для збору коштів на лікування дітей чи ремонту шкіл.

Взаємодія з громадою дала підприємству соціальну легітимність, зміцнила його зв'язки з владою. Це — інвестиція в лояльність населення, що особливо важливо для бізнесу, який залежить від репутації та стабільного локального середовища.

Крім того, під час війни ПП «Лідер» чітко артикулює свою громадянську позицію, що стало елементом культурної відповідальності:

- видання патріотичних листівок, постерів і наліпок, що популяризують українську символіку, мову, історію;
- друк дитячих видань про українську культуру, історію та війну мовою, доступною для молодших читачів;
- підтримка ініціатив із друку книг і матеріалів українських авторів, зокрема з числа переселенців або ветеранів.

Так у 2024 році ПП «Лідер» ініціювало видання серії дитячих книжок «Сильні, як Україна», які безкоштовно розповсюджувалися в дитячих садках і школах Тернопільської області.

Така діяльність дозволила створити ціннісний імідж підприємства, що воно не лише надає послуги, а й бере участь у формуванні свідомості нації. Це зміцнило емоційний зв'язок із клієнтами, громадою та партнерами.

Попри обмежені ресурси, ПП «Лідер» намагається дотримуватись принципів екологічності:

- оптимізує використання паперу — застосовує вторинну сировину, коли можливо;
- сортує відходи та передає макулатуру на переробку;
- знижує енергоспоживання через оновлення друкарського обладнання.

Станом на зараз екологічна відповідальність тимчасово відходійшла на другий план у пріоритетах суспільства, однак ПП «Лідер» розглядає її як частину довгострокової стратегії стійкості, орієнтованої на європейські стандарти післявоєнного відновлення.

Усі ці напрямки діяльності інтегровані у стратегію підприємства, яка передбачає:

- збереження ключових ресурсів (люди, знання, клієнтська база);
- зміцнення зв'язків з громадою;
- посилення бренду через довіру, відкритість і відповідальність;
- адаптацію до нових умов шляхом соціальної гнучкості.

Порівняння ключових показників соціальної відповідальності ПП «Лідер» із двома іншими поліграфічними підприємствами-конкурентами – «Друк-Сервіс» та «Print-UA», які діють в аналогічному ринковому середовищі, наведено на рис. 2.4, табл. 2.2.

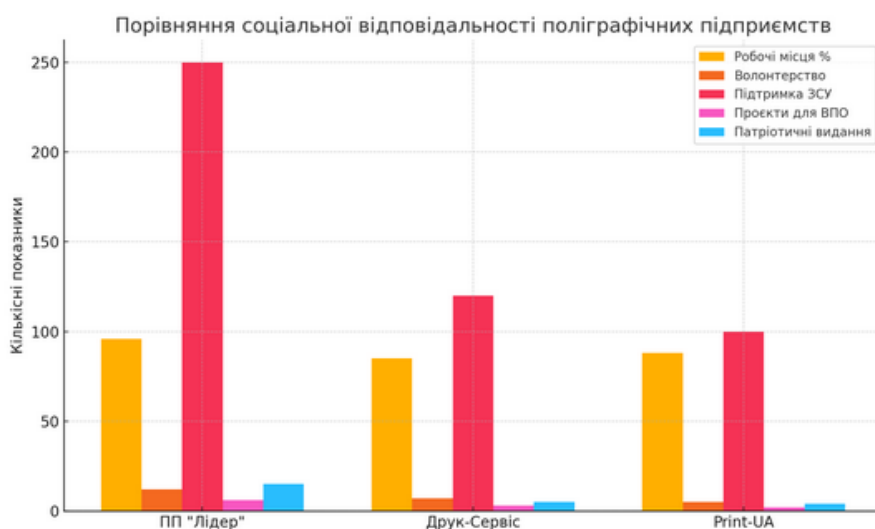


Рис. 2.4. Напрямки соціальної відповідальності ПП Лідер та конкурентів

Таблиця 2.2

Аналітичне порівняння соціальної відповідальності ПП «Лідер» із конкурентами

Показник	ПП «Лідер»	Друк-Сервіс	Print-UA
Збережено робочих місць (%)	96%	85%	88%
Волонтерські ініціативи (кількість)	12	7	5
Підтримка ЗСУ (тис. грн)	250	120	100
Соціальні проекти для ВПО	6	3	2
Патріотичні видання (одиниць)	15	5	4
Екологічні ініціативи	3	2	1

Примітка. Розраховано автором

Тобто, загальну оцінку ефективності соціально відповідальної діяльності ПП «Лідер» можна здійснити на основі аналізу кількох критеріїв: рівень задоволеності працівників, кількість реалізованих соціальних ініціатив, зворотний зв'язок від партнерів та громади, а також репутаційна стійкість підприємства. За всіма цими показниками компанія демонструє високу відповідальність і адаптивність. Вона не лише зберегла свою позицію на ринку, а й значно зміцнила зв'язки з місцевою громадою, підвищила довіру серед клієнтів і партнерів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що в умовах воєнної невизначеності ПП «Лідер» реалізує соціальну відповідальність як стратегічний інструмент виживання, розвитку та суспільної взаємодії. Компанія не обмежується деклараціями, а активно включається у вирішення реальних соціальних проблем. Її діяльність є прикладом того, як навіть у кризових умовах можливо поєднувати бізнес-інтереси з гуманітарною місією. Враховуючи постійно змінне середовище, саме така модель соціальної відповідальності може стати основою стійкого розвитку українських підприємств у повоєнному майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В НЕСТАБІЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасні концепції соціальної відповідальності бізнесу мають ієрархічну будову. У науковій літературі з цієї тематики зазвичай виділяють три основні рівні соціальної відповідальності:

На першому, базовому рівні, компанія виконує свої податкові зобов'язання в повному обсязі та відповідно до закону. Ці надходження формують державний бюджет, з якого фінансуються соціальні програми, що вже є проявом опосередкованої соціальної участі бізнесу.

Другий рівень, який називають корпоративним, передбачає виплату працівникам гідної, економічно обґрунтованої заробітної плати. Хоча оплата праці часто розглядається як значна витратна частина, важливо усвідомлювати, що достойна зарплата забезпечує працівнику доступ до якісної медицини, освіти та культурних послуг, тим самим сприяючи загальному соціальному добробуту.

На третьому, найвищому рівні, підприємства добровільно реалізують благодійні ініціативи. Це створює позитивний імідж компанії серед громадськості та підвищує довіру інвесторів, адже така діяльність демонструє відкритість бізнесу, його готовність взаємодіяти із суспільством і брати участь у вирішенні соціально важливих питань, виходячи за межі суто виробничих інтересів.

Соціальна відповідальність підприємства має бути орієнтована не лише на формування позитивного іміджу, а й на досягнення довгострокових конкурентних переваг та розширення присутності на нових ринках. «До основних переваг розширення соціальної відповідальності можна віднести:

- поліпшення фінансових показників. Багато досліджень, проведених у різних країнах, засвідчують пряму залежність між якістю політики соціальної відповідальності організації та поліпшенням її фінансових показників.

Одне з останніх досліджень з цього приводу, в ході якого порівнювалися компанії, що працюють в одному ринковому секторі і мають приблизно однакові розміри, а також обсяги діяльності, було проведено в 1997 році Сандрою Ваддок та Семюелем Грейвзом. Об'єктами їхнього аналізу стали 22 компанії: з високими показниками соціальної відповідальності і з низькими. Компанії оцінювалися за такими показниками: дохід з інвестицій, дохід від продажу, чистий прибуток тощо. Дослідження засвідчило, що впродовж 10 років у компаній, які реалізують концепцію соціальної відповідальності, фінансові показники були вищими, ніж у соціально невідповідальних компаній, а саме: дохід від інвестованого капіталу більший на 9,8%, дохід з активів - на 3,55%, дохід з продажу - на 2,79%, прибуток - на 63,5%» [12];

- «поліпшення іміджу та репутації брендів. Товарний достаток та великі можливості вибору на ринку створюють умови, за яких на вибір споживачів того або іншого товару чи бренду впливають не тільки його ціна і якість, а й багато інших чинників. Численні дослідження показують, що одним з таких чинників є репутація компанії як соціально відповідальної корпорації, популярність та визнання її соціальної діяльності;

- підвищення продажу та лояльність споживачів. Успішна та продумана політика соціальної відповідальності істотно впливає на рівень продажу, здійснюваного компанією, та лояльність щодо неї споживачів.

В європейських та інших країнах світу опитування показали, що значна частина покупців готова навіть змінити торгову марку на таку, яка б асоціювалася з благодійними справами: у Великобританії таких споживачів виявилось 86%, в Австралії - 73%, у Бельгії - 65%. У 1998 році 28% британців бойкотували товари компаній, які проводять безвідповідальну політику» [12].

- «зменшення плинності кадрів, підвищення відданості персоналу. До роботи в компанію, що підтримує продуману політику соціальної відповідальності, легше залучити професіоналів, тут знижується плинність кадрів і у зв'язку з цим скорочуються витрати на навчання працівників.

В 2001 році більше половини випускників MBA (Mazieg oї Businees

Administration) віддавали перевагу тим компаніям, які відомі своїм відповідальним ставленням до суспільства, істотними соціальними програмами» [12].

Репутація компанії набуває особливої ваги під час залучення кваліфікованих фахівців середнього та вищого рівнів, адже такі працівники звертають увагу не лише на розмір заробітної плати чи можливості професійного зростання, а й на престиж роботодавця та власний імідж;

– «скорочення тиску з боку перевіряючих органів. У деяких країнах продумана політика соціальної відповідальності може сприяти зменшенню тиску з боку перевіряючих органів. Публікація інформації про принципи та політику компанії щодо своїх працівників, довкілля, постачальників значною мірою дає відповідь державним органам на те, яким є ставлення компанії до цих питань. Можна стверджувати, що ті компанії, які дотримуються відкритості й прозорості у своїй діяльності, вкладають ресурси в соціальні програми, мають більш стійкі позиції у відносинах з владою» [12].

За висновками експертів, впровадження соціальних ініціатив супроводжується високим рівнем очікувань серед опитаних щодо позитивного впливу соціальної відповідальності бізнесу. Серед ключових очікуваних результатів на підприємствах виокремлюють: покращення репутації, зростання впізнаваності бренду, зміцнення взаємин з органами влади, підвищення якості продукції, здобуття конкурентних переваг, розвиток інновацій, зростання продуктивності, обсягів продажу, прибутковості та інших важливих економічних показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка позитивного впливу соціальної відповідальності бізнесу на показники діяльності підприємств

«Показники діяльності підприємств»	Позитивний вплив СВБ, % опитаних
1. Репутація фірми	93,6
2. Рівень інформованості про бренд	86,2
3. Стосунки з владою	85,5

«Показники діяльності підприємств	Позитивний вплив СВБ, % опитаних
4. Якість	85,3
5. Конкурентоспроможність	83,3
6. Інновації	83,0
7. Доступність ЗМІ	82,8
8. Задоволеність покупців	81,7
9. Продуктивність	80,4
10. Продажі	80,2
11. Стосунки з інвесторами	78,9
12. Прибутки	77,7
13. Доступ до ринку	71,3
14. Доля ринку	68,4»

Примітка. Наведено за [12]

Основними проявами соціальної відповідальності українських підприємств є своєчасна та повна сплата податків, дотримання вимог трудового законодавства і норм щодо охорони навколишнього середовища, створення нових робочих місць, а також участь у благодійних ініціативах. Ці дії здебільшого орієнтовані на зовнішнє середовище організації. Водночас серед внутрішніх ініціатив соціального характеру можна виокремити заходи, спрямовані на підвищення ефективності праці, зміцнення конкурентних позицій, раціоналізацію витрат, реалізацію стратегій розвитку, покращення іміджу підприємства, а також збільшення обсягів реалізації продукції та залучення нових споживачів.

У малому та середньому бізнесі переважає увага до внутрішньої соціальної політики, яка орієнтована на потреби персоналу. Водночас така діяльність здебільшого має неформальний характер. Це зумовлено браком належного управлінського досвіду у сфері корпоративної соціальної відповідальності серед керівників цих підприємств. Проте, для суб'єктів господарювання залишаються важливими й інші аспекти відповідального ведення бізнесу, зокрема — задоволення споживчих потреб, боротьба з корупцією, дотримання податкової дисципліни, проходження процедур сертифікації, забезпечення належної якості продукції.

Як зазначено в аналітичному звіті Центру «Розвиток КСВ», більшість компаній пов'язують соціальну відповідальність із благодійною допомогою громадам, інвестуванням у розвиток персоналу та дотриманням етичних стандартів ведення бізнесу. Лише близько третини підприємств включають до розуміння соціальної відповідальності участь в екологічних проєктах чи реалізацію регіональних ініціатив. За оцінками експертів Центру, найкращу обізнаність у сфері КСВ демонструють представники будівельної галузі, телекомунікацій, медіа, консалтингу, правових послуг, а також підприємства ресторанного й готельного секторів.

Під час розробки стратегічних напрямів розвитку кожне підприємство визначає ті елементи соціальної відповідальності, які сприяють досягненню власних цілей, а також враховують інтереси основних стейкхолдерів. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності та покращенню показників фінансово-господарської діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика елементів соціальної відповідальності бізнесу в реалізації корпоративної стратегії розвитку підприємства

«Складові зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності»	Складові внутрішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності
Кредити (гранти) на благодійні цілі	Соціальні інвестиції
Фінансова і матеріальна допомога	Наукові і практичні розробки
Стипендіальні програми	Екологічна програма
Робота в асоціаціях над законодавчими ініціативами	Етичні та інші стандарти роботи
Курси перекваліфікації працівників	Кар'єрний ріст персоналу
Партнерські проєкти з владою, навчальними установами	Прозорість та конкретність у наданні звітності
Волонтерська діяльність та діяльність громадських організацій	Стимулювання робітників (премії, надбавки, компенсації)
Корпоративна філантропія у формі підтримки соціально значущих подій	Соціальні пакети»

Примітка. Наведено за [12]

Умови, сформовані внаслідок воєнних дій, економічної нестабільності та

гуманітарних викликів, формують для бізнесу надзвичайно складне та нестійке середовище, що потребує переосмислення підходів до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). ПП «Лідер», маючи позитивний досвід у реалізації соціально відповідальних ініціатив, може значно зміцнити свої позиції на ринку за умови адаптації КСВ-стратегії до актуальних викликів.

Варто наголосити, що стратегія у сфері соціальної відповідальності має бути формалізована у вигляді окремого документа, де чітко окреслені ключові цінності, принципи та стандарти, на основі яких здійснюється операційна діяльність компанії. Така стратегія повинна враховувати специфіку зовнішнього середовища, галузеву спрямованість підприємства та його масштаб. До змісту КСВ-стратегії можуть бути включені ініціативи, спрямовані на підтримку освіти, розвиток людського капіталу всередині компанії, а також програми підвищення кваліфікації для осіб, які не є працівниками підприємства, але належать до важливих для нього зацікавлених сторін.

Отже, стратегія корпоративної соціальної відповідальності є програмним документом, що визначає послідовність дій підприємства для реалізації його соціально орієнтованої місії, досягнення довгострокових цілей розвитку та внеску у сталий розвиток суспільства. Така стратегія повинна розглядатися як невід’ємна складова загальної стратегії підприємства, інтегрована в його систему стратегічного управління.

«Основними принципами формування довгострокової стратегії діяльності підприємства у напрямі соціальної відповідальності бізнесу є:

- високі стандарти якості товарів та послуг;
- виконання зобов’язань перед співробітниками, постачальниками, партнерами;
- задоволення потреб та інтересів всіх стейкхолдерів» [5].

До головних переваг організаційного управління, заснованого на цих принципах можна віднести: краще розуміння потреб і очікувань суспільства; підвищення ефективності управління ризиками; поліпшення взаємовідносин із зацікавленими сторонами; поліпшення репутації організації в цілому.

Для того, щоб досягти успіху, впроваджуючи стратегію, потрібно в першу чергу вивчити ринок і провести якісний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які в тій чи іншій мірі зможуть вплинути на очікуваний результат. Оскільки в сучасних реаліях ринкових відносин аналіз чотирьох груп факторів (соціальних, технологічних, економічних, політичних) стало не достатньо для задоволення інтересів всіх груп впливу, в сучасній літературі додають ще екологію і законодавство, аналіз яких став необхідним для соціально відповідальних компаній та дає можливість у ході аналізу з'ясувати вплив факторів, які довгий час навіть не бралися до уваги безліччю компаній.

Найбільш розповсюдженим для більшості підприємств є підхід, відповідно до якого послідовність етапів формування стратегії має наступний вигляд: визначення місії та цілей, аналіз внутрішніх можливостей, аналіз зовнішнього середовища, аналіз альтернатив та вибір стратегій, реалізація та оцінка вибраної стратегії. Кожен етап формування стратегії підприємства повинен бути узгодженим з принципами соціальної відповідальності, які покладені в основу базової концепції соціальної відповідальності бізнесу. Базова концепція соціальної відповідальності бізнесу підприємства представляє собою комплексну модель, яка має на меті задовольняти інтереси всіх учасників бізнес-процесу.

У відповідності до цього підходу для ПП Лідер потрібно визначити основні етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу:

Для прикладу, місія соціальної відповідальності може полягати у підвищенні якості життя працівників, місцевої громади та суспільства. Достатньо низькою, на сьогодні, є кількість підприємств, які мають затверджені місію, кодекси поведінки тощо.

Наступним етапом повинно стати формування системи цілей соціальної відповідальності бізнесу. До цілей соціально-орієнтованого підприємства можна віднести: забезпечення соціально-економічного розвитку персоналу, забезпечення випуску якісної продукції, забезпечення діяльності, направленої на ресурсозбереження.

На етапі аналізу внутрішнього середовища на ПП Лідер необхідно ідентифікувати сильні та слабкі сторони та провести аналіз можливих соціальних ініціатив підприємства, орієнтованих на працівників, організаційної культури, виробництва та реалізації продукції. Прикладами внутрішньої відповідальності можуть бути дії, орієнтовані на дотримання умов праці та відпочинку, своєчасній виплаті заробітної плати, надання пільг.

В свою чергу аналіз зовнішнього середовища повинен бути орієнтованим на зовнішні проекти, які пов'язані з діяльністю підприємства, а також на характер взаємовідносин з зовнішніми стейкхолдерами. На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства обирається відповідна стратегія та напрями соціальної відповідальності бізнесу.

Зміст стратегії соціальної відповідальності бізнесу полягає у забезпеченні високого рівня соціальної відповідальності, що включає такі ключові компоненти:

1. Розробка системи навчання персоналу, яка охоплює різноманітні форми та методи підготовки. Це можуть бути спеціалізовані курси у вищих навчальних закладах, а також тренінги та семінари, спрямовані на здобуття специфічних знань і професійних навичок.
2. Підвищення соціального захисту працівників. У цьому розділі стратегічного плану формується соціальний пакет, удосконалюються елементи соціальної інфраструктури підприємства. За рахунок прибутку можуть запроваджуватися додаткові компенсації для працівників, пенсіонерів, матерів, а також знижуватися вартість товарів і послуг, що надаються в межах корпоративної соціальної інфраструктури.
3. Забезпечення здоров'я населення та розвиток місцевої й регіональної інфраструктури. Передбачено налагодження тісної співпраці з органами місцевої влади щодо організації спортивних, благодійних та спонсорських заходів із залученням людських, інформаційних і фінансових ресурсів підприємства.

4. Екологічна та природоохоронна діяльність включає не лише виконання вимог законодавства, а й добровільні ініціативи з очищення навколишнього середовища, а також заходи з енергозбереження та раціонального використання ресурсів.

Впровадження стратегії соціальної відповідальності бізнесу пов'язане з певними ризиками, серед яких найбільш відчутними є зростання операційних витрат, збільшення плинності кадрів, частоти прогулів, а також додаткові витрати на кожного працівника та вплив на формування цін. До негативних аспектів визнання соціальної відповідальності належать: відхилення від принципу максимізації прибутку; підвищення собівартості через збільшення витрат на соціальні потреби; складнощі у забезпеченні належного рівня звітності перед суспільством; неефективне задоволення соціальних вимог; використання соціальної відповідальності виключно з маркетинговою метою. Підприємству ПП «Лідер» слід обирати такий підхід до соціальної відповідальності, який би максимально підкреслював переваги і допомагав мінімізувати або усувати можливі недоліки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати ряд висновків та пропозицій щодо обраної тематики.

Так, у складних умовах воєнного стану досліджуване ПП «Лідер» не лише зберегло стабільність основних бізнес-процесів, а й активно розвиває напрямки соціальної відповідальності. Це проявляється в підтримці працівників, реалізації волонтерських ініціатив, допомозі ЗСУ, а також виданні патріотичної продукції. Соціальна відповідальність поступово інтегрується у стратегічне управління підприємством.

Дослідження показало, що ПП «Лідер» не обмежується точковими благодійними акціями, таких як: підтримка працівників, волонтерські проєкти й гуманітарні ініціативи вже закладені у виробничі й маркетингові процеси компанії. Сукупна інтеграція дозволила підприємству зберегти 96 % робочих місць, утримати клієнтську базу й мінімізувати операційні ризики навіть у воєнних умовах. Це свідчить про глибшу інтеграцію соціальної функції у бізнес-процеси та високий рівень організаційної культури.

У відповідь на нові виклики ПП «Лідер» посилює фокус на підтримці соціально вразливих категорій, розширило асортимент патріотичних і просвітницьких матеріалів, а також включилось у реалізацію інформаційних кампаній. Такі дії не тільки підвищили суспільну значущість підприємства, а й дозволили сформувати його позитивний імідж у медіа- та громадському просторі.

Підприємство переорієнтувало частину виробничих потужностей на випуск патріотичної та просвітницької продукції, а також на безплатний друк інструкцій для цивільного населення й військових. Така гнучкість підтверджує здатність компанії швидко реагувати на суспільні потреби й залишатися економічно життєздатною.

Порівняльний аналіз із «Друк-Сервісом» та «Print-UA» засвідчив, що «Лідер» істотно випереджає конкурентів за обсягом допомоги ЗСУ (250 тис. грн), кількістю волонтерських ініціатив і соціальних проєктів для ВПО. Це посилює

репутацію бренду, полегшує залучення нових партнерів і підвищує цінність компанії для локальної громади.

Попри успішні практики, корпоративна соціальна відповідальність на підприємстві поки що не є чітко задокументованою. Розробка стратегічного документа з корпоративної соціальної відповідальності є критично важливою, для досліджуваного підприємства. Це дозволить систематизувати ініціативи підприємства. Фіксація цілей, ресурсів і показників ефективності запобігатиме розпорошенню зусиль і забезпечить безперервність програм незалежно від змін у зовнішньому середовищі. Також це дозволить полегшити комунікацію зі стейкхолдерами, адже саме формальний документ підвищує довіру донорів, державних органів та клієнтів, даючи прозору основу для звітності й аудиту.

Крім того, чітко встановлені ключові показники ефективності, такі як: кількість реалізованих соціальних проєктів за рік; сума коштів, спрямована на допомогу ЗСУ або ВПО; відсоток утриманого персоналу під час кризи; рівень задоволеності працівників умовами праці (за результатами опитувань); обсяг продукції, виготовленої з дотриманням екологічних стандартів тощо – дозволять коригувати бюджет і пріоритети соціальної відповідальності відповідно до динаміки зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах воєнної невизначеності.

В межах попередніх пропозицій вважаємо доцільним для ПП Лідер чітко систематизувати напрямки соціальної відповідальності підприємства, так як розпорошення їх мінімізує соціальний ефект від них і не створює позитивних передумов для розвитку підприємства в майбутньому.

Підсумовуючи зазначимо, що у кризових умовах корпоративна соціальна відповідальність стала для ПП «Лідер» ключовим інструментом стабілізації внутрішніх процесів і захисту ринкових позицій. Формалізація й подальший розвиток політики корпоративної соціальної відповідальності забезпечать підприємству стійкість, конкурентоспроможність та високий рівень довіри з боку суспільства й ділових партнерів у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

REFERENCES

1. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-periodvoyennogo-stanu>
2. Ворончак І. О. Національні моделі соціальної відповідальності бізнесу: особливості та механізм формування. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 24-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-4>.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Помаз О.М., Васильєва Ю.А., Коваленко Г.О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. Modern Economics. 2020. № 24(2020). С. 45-49.
4. Грицаєнко М.І. Формування соціальної відповідальності в економічному механізмі реалізації соціального капіталу підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 7-8 (284-285). С. 130-142.
5. Длугопольський О.В., Олійник Д. М. Соціальна відповідальність бізнесу: приклади розвинутих країн світу для України. European scientific journal of Economic and Financial innovation. № 2 (6). 2020. URL: <https://journal.eae.com.ua/>
6. Єсіна О. Г., Лінгур Л. М. Формування соціальних стандартів бізнесу в контексті реструктуризації корпоративних інформаційних систем. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 40. С. 107-111.
7. Живко М. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті зеленої економіки. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 1. С. 292-304. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.292>
8. Захаркіна Л.С., Новіков В.М. Огляд тенденцій розвитку соціально-відповідального бізнесу в ЄС. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». №1. 2021. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2021/32.pdf
9. Звіт про світовий ринок за 2024 р. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/printing-global-market-report>
10. Карпенко Н. М., Галян О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних*

трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. Вип. 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>

11. Кваско, А., & Сухорукова, О. (2023). Стан та тенденції розвитку видавничо-поліграфічної галузі України. *Економіка та суспільство*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-42>

12. Комарова К.В., Ковальчук Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 25-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_6

13. Корпоративна соціальна відповідальність - кейси п'яти міжнародних компаній в Україні. URL: <https://vctr.media/ua/korporatyvna-soczialna-vidpovidalnist-kejsy-5-mizhnarodnyh-kompanij-v-ukrayini-116074>.

14. Котенко О.О, Домашенко М.Д., Хомутенко Л.І., Домашенко В.С. Перспективи розвитку системи соціальної відповідальності міжнародного бізнесу. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. Випуск 61. 2021. С. 55-64

15. Коткова В. Технології 3D-друку в медицині: відновлення організму за допомогою інновацій. *Startup*. 17.02.2025. URL: <https://surl.li/zypnhs>

16. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. № 2 (6). С. 56-64.

17. Новий Друк. Новий Друк - Повний спектр поліграфічних послуг. URL: <https://www.ndruk.kiev.ua/>

18. Офіційна інформація ПП Лідер. URL: <https://clarity-project.info/edr/30249832>

19. Розпорядження Кабінету Міністрів України Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 р. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>

20. Сапожнікова Г.О. Світовий досвід соціальної відповідальності бізнесу та

перспективи його застосування в Україні. 2022. 74 с.

21. Слободяник А., Могилевська О., & Парій Л. Особливості формування фіскальної державної політики у період рецесій. Розвиток міста. 2024. № (2 (02)). С. 102-112. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-13>

22. Собко О.М. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. European scientific journal of Economic and Financial innovation. №1(13) 2024. С. 308-317

23. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: <https://sostav.ua/publication/sots-alna-v-dpov-daln-st-b-znesu-v-umovakh-vjni-91542.html>

24. Соціальна відповідальність бізнесу у період воєнного стану. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu/>

25. Соціальні цінності - що це таке, визначення та поняття. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11039406-social-values>

26. Соціально-відповідальний бізнес: що це і як це працює сьогодні в Україні? URL: <https://www.forfuture.life/blog/socialno-vidpovidalniy-biznes-shcho-ce-i-yak-vono-pracyuie-sogodni-v-ukrayini>

27. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1 (107). С. 39-46.

28. Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 76-77. С. 70-80.

29. Українець Б. Оцінка реалізації соціальної відповідальності бізнесу в умовах невизначеності. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (15.05.2025 року, м. Збараж)

30. Український бізнес та війна: унікальний каталог від CSR Ukraine. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/ukrainskijbiznes-i-vijna-unikalnij-katalog-vid-csr-ukraine>

31. Шендерівська Л. П. Управління ефективністю діяльності підприємств

поліграфічної галузі. Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету. 2019. Вип. 31. С. 34-39. URL: <https://surl.li/obxpfo>

32. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

33. Юр, І., & Ситник, Й. (2024). Роль та принципи соціальної відповідальності в системі управління підприємствами. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-1>