


# “Developing corporate social responsibility in the face of the COVID-19 pandemic”

<b>AUTHORS</b>	Nataliia Riabets
<b>ARTICLE INFO</b>	Nataliia Riabets (2021). Developing corporate social responsibility in the face of the COVID-19 pandemic. <i>Social and labour relations: theory and practice</i> , 11(1), 31-42. doi: <a href="https://doi.org/10.21511/slntp.11(1).2021.03">10.21511/slntp.11(1).2021.03</a>
<b>DOI</b>	<a href="http://dx.doi.org/10.21511/slntp.11(1).2021.03">http://dx.doi.org/10.21511/slntp.11(1).2021.03</a>
<b>RELEASED ON</b>	Wednesday, 15 December 2021
<b>RECEIVED ON</b>	Tuesday, 22 June 2021
<b>ACCEPTED ON</b>	Friday, 20 August 2021
<b>LICENSE</b>	 This work is licensed under a <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">Creative Commons Attribution 4.0 International License</a>
<b>JOURNAL</b>	"Social and labour relations: theory and practice"
<b>ISSN PRINT</b>	2410-4752
<b>ISSN ONLINE</b>	2415-3389
<b>PUBLISHER</b>	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
<b>FOUNDER</b>	State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

**18**



NUMBER OF FIGURES

**0**



NUMBER OF TABLES

**1**

© The author(s) 2021. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES



Publisher

LLC "CPC "Business Perspectives"  
Hryhorii Skovoroda lane, 10,  
Sumy, 40022, Ukraine

[www.businessperspectives.org](http://www.businessperspectives.org)



V. HETMAN KNEU



Founder

State Higher Educational  
Establishment "Kyiv National  
Economic University named after  
Vadym Hetman",  
Prospect Peremogy, 54/1,  
Kyiv, 03057, Ukraine

<https://kneu.edu.ua/>

Received on: 22nd of June, 2021

Accepted on: 20th of August, 2021

Published on: 15th of December,  
2021

© Nataliia Riabets, 2021

Nataliia Riabets, Ph.D. in  
Economics, Associate Professor,  
International Management  
Department, Kyiv National  
Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine.



This is an Open Access article,  
distributed under the terms of the  
[Creative Commons Attribution 4.0  
International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits  
unrestricted re-use, distribution,  
and reproduction in any medium,  
provided the original work is  
properly cited.

Nataliia Riabets (Ukraine)

## DEVELOPING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE FACE OF THE COVID-19 PANDEMIC

### Abstract

The paper presents the results of the study of the manifestations, trends of business social responsibility during the pandemic and gives the dominant directions of its practical implementation. The paper provides the results of the analysis of the evolutionary development of views and approaches to theoretical and conceptual understanding of corporate social responsibility. The impact of business social responsibility on the results of its activities and the quality of relationships with stakeholders is revealed. A study was also conducted on the transformation of directions and tools for the practical implementation of CSR initiatives before and during the spread of the pandemic. Potential directions for establishing a constructive conversation business structure with society, which will have a positive impact on the success and stability of the business, as well as on social development in the current environment have been identified. A study was carried out to evaluate the perception of the social responsibility by domestic business organizations and awareness of its trends, and the need for its implementation and advantages. A comparative analysis of the development of corporate social responsibility in the world and in Ukraine has been conducted. Trends and mechanisms that have a transformational impact on the formation and implementation of CSR in modern conditions of development are identified. The priority vectors of CSR programs of international business entities in the face of a pandemic are outlined. The necessity of developing a business process management model based on corporate and social responsibility tools has been formulated, taking into account the desire of business to conduct successful activities in a highly dynamic global environment.

### Keywords

sustainable development, social initiatives, stakeholders, global business, socially responsible practices, values, brand, management, reputation, society

### JEL Classification

A13, L31, M14

Н. М. Рябець (Україна)

## РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

### Анотація

У статті викладено результати дослідження проявів, трендів соціальної відповідальності бізнесу в умовах пандемії та ідентифіковано домінуючі сфери її реалізації. Проведено аналіз еволюційного розвитку поглядів та підходів щодо теоретичного та концептуального розуміння корпоративної соціальної відповідальності. Ідентифіковано вплив соціальної відповідальності бізнесу на результати його діяльності та на якість формування його взаємовідносин із власними стейкхолдерами. Досліджено трансформацію напрямків та інструментів практичної реалізації КСВ-ініціатив до та під час поширення пандемії. Визначені потенційні напрями встановлення конструктивного діалогу бізнесової організації із соціумом, що забезпечить позитивний вплив як на стійкість і успішність бізнесу, так і на розвиток соціуму в сучасних умовах. Здійснено аналіз діяльності вітчизняних бізнес-структур на предмет сприйняття ними природи соціальної відповідальності та усвідомлення необхідності її реалізації та переваг. Проведено порівняльний аналіз розвитку соціальної відповідальності бізнесу у світі та в Україні. Визначено тренди й механізми, що чинять трансформаційний вплив на формування та реалізацію КСВ за сучасних умов розвитку. Окреслено пріоритетні вектори програм КСВ суб'єктів міжнародного бізнесу в умовах пандемії. Обґрунтовано необхідність розробки моделей управління соціально відповідальною структурою, яка зорієнтована на успішне функціонування та розвиток у високо динамічному глобальному середовищі з огляду на сучасні виклики та загрози викликані пандемією.

### Ключові слова

сталий розвиток, соціальні ініціативи, стейкхолдери, глобальний бізнес, соціально відповідальні практики, цінності, бренд, репутація, менеджмент, соціум

### Класифікація JEL

A13, L31, M14

## ВСТУП

Сучасні умови розвитку глобальної економічної системи характеризуються різким зростанням ступеню невизначеності та швидкою дифузією кризових явищ, одним із тригерів яких стала глобальна пандемія, спричинена поширенням коронавірусної інфекції. Саме за таких умов гостро актуалізується процес забезпечення інтеграції інтересів бізнес-структур, природних пріоритетів та соціуму, які відображено у концепції, так званої, енвіроментальної економіки (від англ. «environment economics» – економіка природокористування). Реалізація даної концепції спрямована на конвергенцію таких сфер, як економіка та екологія, а також допомагає регламентувати провадження господарської діяльності суб'єктами як національного, так і міжнародного бізнесу з метою досягнення та утримання балансу щодо екологічних, економічних та соціальних благ та інтересів. В контексті даної концепції та поширення глобальної пандемії суттєві трансформації відбуваються і у сфері функціонування бізнесу у глобальних масштабах, зокрема в ідентифікації та концептуалізації стратегій, базисних цінностей та принципів функціонування бізнес-структур. Цілі функціонування корпоративних структур в контексті енвіроментальної економіки, а також в період пандемії, виходять за межі традиційного уявлення – генерування максимального прибутку для власних акціонерів. Так прогресивні компанії концептуалізують нові вектори розвитку – досягнення суспільного добробуту та забезпечення й гарантування сталого цивілізаційного розвитку. Базис господарської діяльності таких підприємницьких структур полягає в тому, що всі зацікавлені в результатах їх функціонування сторони, розглядаються в якості єдиної, взаємопов'язаної між собою за допомогою загальних інтересів, системи елементів. Запорукою успіху кожного з елементів даної системи є спільний успіх та задоволення всього, без виключення, складу зацікавлених осіб. Таким чином, проактивні глобальні корпорації сучасної епохи генерують нові ціннісні вектори корпоративної відповідальності (КСВ), а не спрямовують зусилля виключно на максимізацію прибутків власників та інших груп інвесторів.

Трансформацій зазнає не лише глобальний бізнес, але й соціум. Так, в сучасних умовах розвитку, зважаючи на каталізатори глобального впливу: пандемія, стихійні лиха, зростання бідності, наростання військової та політичної напруги в окремих країнах та регіонах світу, голод, дискримінацію, неосвіченість, знищення природних ресурсів, масштабне зростання рівня світового безробіття, нехтування соціальними нормами та порушення суспільних укладів, ми можемо спостерігати подекуди повне переосмислення цінностей в суспільстві. Наразі переважна чисельність світового населення починає самостійну ідентифікацію та формування «портфелю» домінуючих цінностей свого життя, які не являють собою лише цінності матеріального характеру.

Світова спільнота дійшла висновку, що проблемні аспекти підвищення рівня суспільного добробуту становить сферу відповідальності не лише виключно інститутів державного управління, а й суб'єктів бізнесу, зокрема транснаціональних корпорацій, діяльність яких з одного боку, спричинює виникнення проблемних аспектів в процесі взаємодії бізнесу та соціуму, бізнесу та індивідуума та очевидно, бізнесу та навколишнього середовища, але в той же час, з іншого боку, виступають генераторами та адептами найкращих практик відповідальної поведінки. Саме високоорганізована соціальна корпоративна відповідальність є яскравим прикладом успішної інтеграції економічних та соціальних цілей бізнесу, виступає одним із тих дієвих механізмів корпоративного менеджменту щодо забезпечення сталого розвитку й сприяння вирішенню соціальних проблем, зокрема в сучасних умовах поширення глобальної пандемії, а також виводить бізнес структури на якісно новий рівень довіри з боку суспільства. Як свідчать дані емпіричних досліджень, зокрема компанії Forrester Research, 52% споживачів під час вибору бренду керуються принципами та переконаннями, які він просуває. Сучасним споживачам небадуже які цінності просуває бренд, тому будь-який проект в сфері КСВ може зацікавити та підвищити їх лояльність до бренду, якщо вони підтримують аналогічні ініціативи та погляди.

## 1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Дослідження концепції, ретроспектива підходів та моделей КСВ знайшли своє відображення у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема концептуальні засади соціальної відповідальності

бізнесу досліджували Фрідман, Боуен, Вільямсон, Петрашко, Панченко, Колот, Ляшенко та ін. В той же час, стрімкі процеси глобалізації та трансформації ціннісного базису бізнесу та суспільства, що відбувається під впливом різноякісних процесів, які мають місце у глобальному соціумі, зокрема глобальна пандемія, актуалізують подальше вивчення ролі корпоративної соціальної відповідальності в системі координат сталого розвитку, а також дослідження трансформації її інструментарію та програм.

Вважають, що перше наукове тлумачення соціальної відповідальності у 1953 році надав американський економіст Боуен, який ідентифікує дане явище як практичну реалізацію такої політики та наслідування такої поведінки і імплементації таких рішень, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства [2]. Протягом всього часу КСВ сприймається всіма її суб'єктами досить неоднозначно, оскільки вона суперечить генеральній меті будь-якого бізнесу – отриманню прибутку. Два діаметрально протилежні погляди щодо економічної природи КСВ є результатом інтерпретацій різних ролей корпорацій у суспільстві: крізь призму бізнес-погляду, а також суспільного погляду. В контексті бізнесової точки зору, корпоративні структури мають позитивний вплив на соціум, генеруючи прибуток, за допомогою розподілення якого вони мають можливість підтримувати зайнятість, виплачувати заробітну плату, реалізовувати інвестиційні проекти та здійснювати податкові відрахування. Американський економіст Фрідман наголошував на тому, що соціальна відповідальність бізнесу, перш за все, полягає у збільшенні його прибутку.

Фрідман зазначав, що єдина соціальна відповідальність бізнесу полягає у використанні ресурсів та провадженні такої діяльності, яка має на меті збільшення прибутку в умовах відкритого і вільного конкурентного середовища за відсутності в ньому обману або шахрайства. Базуючись на наведеній точці зору, суспільство перебуває поза межами зон впливу та інтересів бізнесу. Відповідальність за підвищення рівня та якості життя суспільства повинні брати на себе уряди у співпраці із з неурядовими, некомерційними організаціями. Окрім цього, Фрідман запевняв, що КСВ може являти собою головну загрозу для капіталістичної системи, виходячи з того, що прибуток належить акціонерам, а не корпораціям [6]. Подібний за аналогією підхід запропонував американський економіст Вільямсон, який у теорії аналітичного дослідження трансакційних витрат наголошував на тому, що агентські проблеми зростають та масштабуються, коли менеджери провадять діяльність від імені стейкхолдерів, які не володіють акціями, а відносини між менеджерами і акціонерами будуть зіпсовані, коли добробут стейкхолдерів виступатиме в якості головного пріоритету діяльності компанії [18]. Аналогічний підхід продемонстрував Дженсен стверджуючи, що пріоритетом серед цілей корпоративного менеджменту має виступати не добробут зацікавлених сторін, а виключно максимізація прибутків їх акціонерів [8]. Проте, бізнес-погляди останніми роками все більше трансформуються на користь інтересів суспільства.

В той же час в контексті суспільного погляду, який ототожнюють із «поглядом зацікавлених сторін», зазначається, що жодна із груп стейкхолдерів не володіє пріоритетом або якоюсь перевагою перед іншими групами, а корпоративні структури мають віднаходити та утримувати баланс між інтересами та цінностями всіх їх зацікавлених сторін. Таким чином, суспільний погляд репрезентує думку, що максимізація добробуту зацікавлених сторін можлива у випадку, коли корпорації приймають активну й відповідальну участь у задоволенні інтересів усіх груп стейкхолдерів, наголошуючи на необхідності відповідальності корпорацій перед суспільством. Даний підхід набуває все більшого поширення в глобальному бізнес-середовищі.

## 2. МЕТА

Мета запропонованого дослідження – ідентифікувати тренди, окреслити трансформаційні механізми та пріоритети програм корпоративної соціальної відповідальності в умовах глобальної пандемії.

Дане дослідження було проведено за допомогою використання таких методів, як метод теоретичного аналізу і синтезу, класифікації, систематизації, метод економіко-статистичного й системного аналізу, а також метод наукового узагальнення.

### 3. РЕЗУЛЬТАТИ

Інтеграція цілей бізнесу та соціуму, панування ситуації, за якої досягнення задовільного значення соціальних індикаторів можливе завдяки застосуванню економічних показників, що є результатами діяльності підприємницьких структур і навпаки, розкриває сутність соціально орієнтованого менеджменту. З метою більш повної реалізації окресленої мети даного дослідження пропонується, перш за все, здійснити ретроспективний аналіз поглядів щодо сутності та економічної природи концепції корпоративної соціальної відповідальності. Про концепцію соціальної відповідальності широкому загалу стало відомо в 70-х роках ХХ століття з появою в літературі таких дефініцій, як «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ), «етика бізнесу» й так звана, «концепція зацікавлених сторін». Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) являє собою концепцію, яку представлено великою кількістю визначень та практик, що в першу чергу, обумовлено її дворівневою природою, склад якої формують два елементи: «корпоративна» та «відповідальність». Її розуміння та практична імплементація є диференційованими для кожної окремо взятої компанії та країни. Якою б не була її дефініція, мета КСВ – генерувати якісні зміни та сприяти їм у напрямку сталого глобального розвитку. В якості основних суб'єктів КСВ визнані організаційні структури, які являють собою колективні організації, до яких звертаються люди з метою досягнення спільних цілей. В цілому зазначені структури можуть бути інтерпретовані у трьох загальних формах суспільної організації: бізнес, урядові інституції та некомерційні організації. Так, бізнес-структури мають на меті свого функціонування генерування максимально можливого обсягу прибутку та збагачення власників, уряди репрезентують та реагують на волю та запити своїх громадян, а також покликані забезпечувати належний рівень їх добробуту, в той час як мета діяльності некомерційних організацій відповідає потребам соціуму в разі браку відповідних зусиль та якісного впливу з боку бізнесу або недостатнього рівня чи цілком відсутності політичної волі уряду. Зважаючи на той факт, що бізнес організації юридично не змушені бути «соціально відповідальними», в той же час даний аспект їх діяльності привертає значну увагу громадянського суспільства та чинить вагомий вплив на формування споживчих переваг. В сучасному ж менеджменті КСВ варто розглядати як соціально вагому активність організації, зокрема бізнесової, яка спрямована на прозоре вирішення суспільних та економічно вагомих питань, які не входять до складу прямих ділових компетенцій компанії, при цьому важливим є той аспект, щоб подібного роду ініціативи були органічно вмонтовані в діяльність компанії, а не існували «відокремлено» від її принципів, місії та корпоративної та бізнес стратегій. До такого виду діяльності, як правило, відносять широкий спектр задач, серед складу яких, можуть бути турбота про колектив та екологію, створення паритетних умов праці для співробітників з обмеженими можливостями, допомога місцевій спільноті та інше. Так у 2019 році відбулась подія, яка підтверджує дане твердження: топ-менеджери 181 найбільших компаній світу, в числі яких Amazon і Apple, переформатували призначення корпоративного сектору. Нова мета бізнесу – змінювати світ на краще, а не лише максимізувати прибуток та генерувати кошти для власних інвесторів. Соціально відповідальним компаніям надають перевагу та будують довготривалі відносини і покупці, та інвестори, і співробітники. Відповідно до результатів міжнародного дослідження, проведеного за ініціативи компанії IBM, близько 40% споживачів обирають ті товари й бренди, які узгоджуються з їх цінностями та образом життя. Більшість мілленіалів – людей, які були народжені наприкінці ХХ ст., - нададуть очевидну перевагу роботі в екологічно стійкій компанії, або взагалі відмовляться від офerti щодо працевлаштування, якщо компанія має достатньо слабку КСВ-стратегію. Інвестори демонструють готовність платити більше за акції компаній, які підтвердили свою соціально орієнтованість, в той час як компанії, що чинять негативний соціальний вплив, оцінюються на ринку корпоративного контролю значно нижче, ніж «соціально нейтральні». В довготривалій перспективі бути відповідальним та орієнтуватись на цінності, а не виключно на прибуток – вигідно. Формування відповідного іміджу є запорукою стійкого розвитку підприємницької структури в епоху глобалізації та демократизації сучасних політичної, економічної та інформаційної систем. Дана концепція, особливо зараз в умовах глобальної пандемії, радикальним чином трансформує роль бізнес структур, оскільки сприяє формуванню іміджу бізнесу не лише в якості сектору, що детермінує економічний розвиток, але й як інституту, який приймає участь у досягненні та підтримці соціальної стабільності. Не лише заяви, але й практична діяльність щодо забезпечення стійкого розвитку гостро актуалізуються в контексті світової кризи, спричиненої пандемією, та його неминучого, відповідно до прогнозів експертів Міжнародного валютного фонду та Світового банку, негативного впливу на глобальну економіку в цілому, та окремих



її сегментів зокрема. Таким чином внаслідок пандемії, сучасний вектор глобальної корпоративної відповідальності зазнає еволюційних змін концептуальних основ її формування (інструментів, принципів реалізації, структурних елементів) та ціннісного базису бізнес мислення корпоративних структур.

Концепція та сфера КСВ експоненціально розширилась, особливо за умови спалаху нового коронавірусного захворювання (COVID-19), яке Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), 11 березня 2020 року оголосила пандемією. Кількість її жертв та вплив на соціальну відповідальність трансформувала погляди бізнесу на інтереси суспільства в усьому світі. Незважаючи на зусилля вчених всього світу досі невідомо, як довго вона ще триватиме, якою буде кількість її жертв і, головне те яким чином її перемогти. І вкрай складно визначити масштаби її інших наслідків, в першу чергу, економічні втрати. Але цілком зрозумілим є той факт, що пандемія змінить глобальну економічну і соціальні системи, починаючи з геополітичних аспектів й навіть дозволля і побут. Глобальний бізнес змушений адаптуватись швидше за інші сфери, оскільки без економіки, що працює перемогти пандемію неможливо в принципі. Карантинні обмеження стали потужним випробуванням практично для всіх компаній світу, як міжнародних, так і вітчизняних. Стрімке поширення пандемії COVID-19 змінило глобальне бізнесове середовище на «до» і «після», такий надзвичайно високий ступень невизначеності став справжнім краш тестом для глобального бізнесу на здатність його виживання та стійкість. Компанії докладають зусиль щодо скорочення витрат та оперативної перебудови своїх бізнес-процесів. При цьому більшість з них віднаходять будь-яку можливість не лише продовжувати свою діяльність в кризових умовах, але й ще надавати допомогу суспільству та державі щодо подолання нових неочікуваних викликів. Пандемія скоректувала ділову адженду всіх компаній, навіть тих, які на перший погляд жодним чином не пов'язані із розповсюдженням вірусу та його наслідками. При цьому не справедливо говорити лише про негативні зміни: очевидно, що в фармацевтичній галузі, доставки, косметології та у харчовій сфері найбільш крупні учасники ринку можуть отримати зиск. Прямо протилежні результати очікують на бізнес в туристичній, готельній індустріях, а також у сфері перевезень.

Фокус КСВ змістився на боротьбу із пандемією як безумовно першочерговою задачею. І активна участь глобального бізнесу у розв'язанні проблеми, що постала перед світовим суспільством, ніколи раніше не було настільки актуальним. Про те, що світ стоїть на порозі глобальної економічної і фінансової кризи, експерти говорили ще до початку пандемії, яка зробила дану кризу абсолютно неминучою. В рейтинговому агентстві Moody's поки оцінюють падіння росту світового ВВП до 1-1.5%, а в S&P прогнозують падіння розвинутих економік на 0.5%. Масштаби майбутніх втрат глобальної економіки постійно переглядаються експертами провідних міжнародних організацій та агентств і лише у бік їх збільшення, оскільки захворюваність все ще поширюється. Це безпрецедентний випадок, на думку експертів, зокрема директорки-розпорядниці МВФ, Крісталіни Георгієвої, коли економічний прогноз в більшому ступені залежить від прогнозу епідеміологів, ніж економістів. В довготривалій перспективі пандемія може суттєво послабити виробничий потенціал глобальної економічної структури, ризик економічних потрясінь є особливо ймовірним та високим для країн, що розвиваються, де велика кількість незахищеного в економічному аспекті населення. Глобальна система, в свою чергу, зазнає потужного навантаження, що призведе до наростання нестабільності та спричинить численні міжнародні та внутрішні конфлікти. В умовах кризи, спричиненої пандемією, цінності глобальності та відкритості швидко поступились цінностям безпеки та самозбереження. За дефіцитні товари медичного призначення, зокрема вакцини, розгортаються справжні війни і кожна держава думає про власне виживання.

В межах різноманітних досліджень, присвячених трансформації КСВ в умовах стрімкого поширення коронавірусної інфекції, в даній статті зроблено спробу систематизації їх результатів та окреслення основних напрямків діяльності бізнес структур в сфері соціальної відповідальності, а також ідентифікації трендів найближчого майбутнього. Перш ніж перейти до розгляду трансформації КСВ практик глобального бізнесу саме в умовах пандемії, проведемо ретроспективу пануючих до її поширення відповідальних корпоративних практик в контексті обсягів, механізмів та пріоритетних сфер їх реалізації. Відповідно до результатів масштабного дослідження останніх трендів КСВ, CEEP Giving in Numbers, до участі в якому було залучено 223 корпорації, серед яких Google, eBay, Johnson & Johnson. Окрім даних за 2019 рік у звіт додано результати опитувань, проведених серед представників бізнесу

під час пандемії [7]. Серед головних трендів не фінансової діяльності компаній виокремлюють загальне зростання інвестицій у міжнародні соціальні проекти та збільшення обсягу годин корпоративного волонтерства. Всього у 2019 році компанії, які прийняли участь у дослідженні, витратили 24.8 млрд дол. США на соціальні проекти. Трирічна динаміка обсягу фінансування соціальних проектів була проаналізована для 183 корпоративних структур – більша половина з числа яких за період 2017–2019 рр. збільшили витрати на реалізацію соціальних програм щонайменше на 2%. Медіанний рівень зовнішніх (за межами компанії) соціальних інвестицій за підсумками 2019 р. становить 28.3 млн дол. США (що становить близько 0.14% виручки), в той час як в 2017 році зазначені показники були на рівні 26.4 млн дол. США та 0.13% відповідно.

**Таблиця 1.** Обсяг соціальних інвестицій компаній

Джерело: Складено на основі [7].

<b>З урахування інфляції, медіани, всі компанії</b>	<b>2017 р.</b>	<b>2019 р.</b>
Загальний обсяг зовнішніх соціальних інвестицій(млн дол. США)	26.4	28.3
Загальний обсяг зовнішніх соціальних інвестицій (% виручки)	0.13%	0.14%
Загальний обсяг зовнішніх соціальних інвестицій (% прибутку до оподаткування)	0.87%	0.99%

Зазначене зростання відбулось переважно завдяки ініціатив бізнесу, що функціонує у сфері охорони здоров'я, в якому 61% організацій збільшили власні бюджети соціальних програм. Помітно збільшили обсяги соціальних витрат за аналізований період фінансові та технологічні компанії. За підсумками 2019 року найбільші обсяги коштів бізнес спрямовував в проекти у сфері охорони здоров'я та соціальних послуг (в середньому 3.7 млн дол. США), суспільний та економічний розвиток (2.6 млн дол. США), а також в освіту – як вище, так і дошкільну і шкільну (по 2.4 млн дол. США). незважаючи на обсяги інвестованих коштів, найбільші високі темпи зростання були характерні для проектів у сфері суспільного та економічного розвитку (42%), вища освіта (31%), охорона навколишнього середовища (24%). А спадну динаміку продемонстрували соціальні проекти у сфері охорони здоров'я та соціальні послуги (зменшення становить 1%) та допомога у випадку стихійного лиха (–66%). Щодо результатів власних соціальних проектів, то 94% компаній, учасниць дослідження Giving in Numbers, оцінюють їх позитивно. Серед числа найбільших переваг соціальних інвестицій бізнесу, менеджмент компаній називає покращення репутації та зростання рівня довіри до корпорації з боку споживачів, а також залучення та утримання найкращих кандидатів та співробітників. Ці твердження підтверджують й результати інших досліджень авторитетних міжнародних агентств. Так, зокрема відповідно до результатів дослідження RepTrack, в якому прийняли участь більше 78.5 тис споживачів та 153 компанії з усього світу, внесок так званих ESG-факторів (англ. «environmental», «social», «governance») до загальної оцінки репутації бізнес організації склав 41% [18].

В розвинутих країнах КСВ вже давно стала обов'язковою складовою стратегії будь-якої великої компанії. Пандемія ж змусила глобальний бізнес подивитись на цю сферу своєї діяльності з іншого боку: звичні освітні та екологічні проекти були замінені на ініціативи з боротьби з епідемією. Пандемія здійснила трансформуючий вплив на всі сфери, і КСВ не стала виключенням. Додаткові кошти на соціальні проекти під час пандемії виділили 45% компаній. Відповідно до спостережень, значно зросла увага до програм, які реалізує бізнес в межах своєї політики КСВ, як з боку внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених осіб. Сьогодні, в умовах кризи охорони здоров'я, що набула глобальних масштабів, значна кількість компаній залучились до боротьби із вірусом та взяли на себе зобов'язання активної участі в покращенні ситуації як у країні свого базування, так і у світових масштабах. Фокус уваги корпоративних структур в зоні їх відповідальності за реалізацію стійкого розвитку та КСВ, тимчасово змістився від системних та довготривалих проектів до надання адресної допомоги.

Глобальний бізнес призупинив реалізацію довготривалих та системних проектів в сфері КСВ та стійкого розвитку, а зосередили зусилля на ситуативному аспекті, компанії зробили вибір на користь того, щоб бути корисними тут і зараз, в арсеналі їх інструментів перебувають як традиційні, так і креативні підходи. Із традиційних напрямків розповсюдження отримали: надання фінансової допомоги (50%),

виділення на безоплатній основі на боротьбу власних товарів та послуг (32.5%). В якості прикладу можна навести взуттєвий бренд Crocs, який дарує взуття власного виробництва працівникам коронавірусних лікарень та цілеспрямовано щоденно постачає 10 тис. пар взуття для медпрацівників). Найбільший виробник спиртних напоїв компанія Diageo для виробництва антисептиків передала 2 млн літрів спирту. Світові лідери готельної індустрії Marriot Hilton red Roof Inn надали у загальній кількості 6 тис. об'єктів нерухомості для оснащення їх під палати для пацієнтів із коронавірусом, незважаючи на той факт, що карантинні обмеження в найбільшому ступені чинили негативний вплив на дану сферу бізнесу. А у Нью-Йорку мережа готелів Four Seasons безкоштовно передала свої готельні номери на невизначений термін всім медикам та технічному персоналу, які зараз ведуть боротьбу із поширенням інфекції – щоб у них було більше часу на відпочинок та моральне відновлення. Серед традиційних напрямків можна виокремити також участь співробітників компаній у волонтерських програмах (40%), що передбачають свідому, добровільну та неоплатну активність на благо третіх осіб. Історично саме волонтерство є досить ефективним й зрозумілим інструментом реалізації КСВ, який не вимагає формування додаткового ресурсного навантаження, як матеріального, так і фінансового, та водночас формує та інтегрує цінності компанії та різних груп її стейкхолдерів. Відповідно до спостережень представників багатьох компаній, пандемія змусила людей об'єднатись перед загрозою. Співробітники стали більш активно залучатись до участі у волонтерських та благодійних програмах. З одного боку це пов'язано з тим, що у людей внаслідок впровадження карантинних обмежень, у людей з'явилося більше вільного часу, а з іншого – у багатьох зараз є потреба відчувати себе корисними, затребуваними та необхідними. Так, в 40% компаній співробітники офіційно приймали участь в наданні добровільної допомоги: доставка продуктів харчування, допомога медичкам, виробництво захисних масок, так зване pro bono волонтерство (надання професійної допомоги благодійним, громадським та іншим некомерційним організаціям на безоплатній основі). До того ж варто зазначити, що в більшості компаній, що провадять діяльність у глобальних масштабах, відчувалось суттєве зростання кількості співробітників, зацікавлених у волонтерській допомозі у зв'язку із поширенням коронавірусної інфекції.

Серед «нестандартних» практик – запуск виробництва нових продуктів та послуг для боротьби з пандемією та її наслідками. Так, модний будинок Chanel почав продукувати медичні маски, Prada - шити медичні комбінезони, а власник брендів Louis Vuitton, Dior, Nag Neuer та Bvlgari, корпорація LVMH переорієнтувала частину своїх виробничих потужностей на виробництво антисептичних засобів замість елітної парфумерної продукції. Ще одним прикладом «нестандартної» практики КСВ є переорієнтація у короткі терміни власної інфраструктури для надання допомоги державам у боротьбі із епідемією. Наприклад, розробник програмного забезпечення SAP SE у кооперації із урядом Німеччини створив платформу для швидкої репатріації громадян країни, які опинились у скрутному становищі, а компанія Siemens перепрофілювала власні заводи на виробництво засобів для вентилявання легень і це не поодинокі приклади серед суб'єктів глобального бізнесу, зокрема світові автомобільні компанії Ford, General Motors, Rolls-Royce, Tesla також запустили виробництво апаратів із штучної вентиляції легень та іншого критично необхідного медичного устаткування. При чому, як свідчить аналіз, більша половина компаній комбінують два або більше напрямків надання допомоги.

Більше половина компаній, за оцінками експертів 70%, планують або вже посилили напрямок підтримки здоров'я всередині компанії. Наприклад, першою ініціативою корпорації Google було створення фонду COVID-19 для своїх співробітників по всьому світу, які можуть оформити лікарняний, що оплачується, незалежно від того чи вони є активно хворими або перебувають на самоізоляції. Компанії Google та Apple стали партнерами заради того, щоб відслідковувати розповсюдження вірусу. Серед числа пріоритетних задач на період 2021–2022 рр. провідні позиції займає фокус на співробітників: підтримка здоров'я, розвиток корпоративного волонтерства та покращення емоційного стану співробітників. Щодо подальших напрямків діяльності у сфері соціальної відповідальності бізнесу в умовах пандемії, то відповідно до емпіричного дослідження, проведеного за ініціативи Американської торгової палати, 64% компаній заявили про готовність надавати й подальшу допомогу суспільству задля забезпечення захисту від COVID-19, близько третини з них - матеріальну допомогу. Решта готові надавати допомогу у вигляді необхідного обладнання та продуктів (вразливим верствам населення) та провадити волонтерську діяльність (інформаційна консультативна підтримка, ІТ, юридичні та інші види професійної допомоги).



Подальша допомога соціуму та місцевим громадам, де є присутньою компанія. В якості прикладу підтримки місцевих громад, можна навести кейс від компанії Facebook, яка з метою підтримки локальних медіа груп, які зазнали фінансових труднощів через різке скорочення надходжень від реклами, виділила 100 млн дол. США. Європейські ж компанії націлені на такі пріоритети як: робота із співробітниками, формування нових систем залучення та навчання, а також турбота про ментальне здоров'я; допомога й утримання постачальників (наприклад, у Великобританії запроваджено державну послугу: у разі якщо компанія втратила постачальника або бізнес-партнера через пандемію, держава надасть допомогу у пошуках іншого); робота із місцевими громадами.

Так, в умовах пандемії бренди позбавлені можливості презентувати та голосно заявляти про переваги власних товарів та послуг, а також змагатись у креативних рішеннях щодо просування – на тлі ситуації, що склалась у цілому світі це стало просто неетичним. Разом з тим жодна підприємницька структура, що має на меті подолання кризи із мінімальними втратами, не може дозволити собі вданих умовах просто піти у тінь. Оскільки відомо, що як тільки бренд «перестає комунікувати» – він завершує своє існування. Саме тому одним із дієвих інструментів компаній, що надає їм можливість не лише залишатись, а й розширювати інформаційне поле, стали КСВ-проекти. Компанії, які серед числа перших почали надавати підтримку та подавати інформацію щодо своєї діяльності в ЗМІ отримали найбільших преференцій з точки зору зростання рівня довіри суспільства та якісної зміни репутації. Для більшості компаній пануюча ситуація – можливість розвитку власної репутації. Допомогу, яку бренд надає, слова підтримки, які він транслює у зовнішньому середовищі – все це за теперішніх умов формує його імідж, який ще тривалий час буде працювати на його користь, навіть коли пандемію буде подолано. За даними компанії Axios, 78% споживачів впевнені, що бізнес структури мають нести відповідальність за своїх співробітників, безпеку їх робочих місць та ком'юніті. 66% респондентів зазначають, що їм важливо отримувати інформацію про те яким чином їх улюблений бренд надає допомогу в умовах пандемії, 33% переконують своє оточення припинити користуватись брендом у разі його нульової реакції на пандемію на її наслідки. В той же час варто зазначити, що звичні способи побудови комунікації із споживачами власної продукції та представниками інших груп зацікавлених осіб в період пандемії втратили свою вагомість, і єдиним доступним інструментом, який посилив репутацію бренду стали практично реалізовані дії підприємницьких структур щодо боротьби із вірусом. Провідну роль в даному контексті зіграли КСВ-ініціативи, які допомогли трансформувати традиційний інструментарій комунікації на «відповідальні комунікації», посилити соціальний імідж бренду та побудувати довірливі та відкриті стосунки з клієнтами, постачальниками, приймаючою країною й інвесторами. Так, на думку експертів, саме зараз бізнес структурам варто говорити не про себе і власні бренди, а про проблеми, які турбують кожного. Кожне повідомлення, що надходить від компанії, зовнішнє або внутрішнє, проходить крізь призму «відповідальності». Звичні способи комунікації із споживачами та іншими стейкхолдерами під час пандемії втратили свою актуальність та вагомість, і єдиним доступним інструментом, який посилив репутацію бренду, стали дії підприємницьких структур щодо боротьби із вірусом. Провідну роль тут відіграли КСВ – ініціативи, які допомогли посилити соціальний імідж корпорацій та налагодити довірливі відносини із клієнтами, постачальниками, місцевим населенням та інвесторами. Нагадувати людям про необхідність дотримання обмежувальних заходів, демонструвати на власному прикладі яким чином необхідно себе дозволити. Як наприклад, це зробила компанія Audi, коли збільшила відстань між символами на своєму логотипі з метою нагадування людям про критичну необхідність дотримання соціальної дистанції. Особливого значення набувають внутрішні комунікації. Щодо майбутніх тенденцій, то в поточних умовах 41% компаній планують змінити або вже трансформують свою стратегію у сфері КСВ. На думку експертів, головним пріоритетом в соціальних ініціативах бізнесу у найближчий час буде підтримка внутрішніх ресурсів: здоров'я співробітників, розвиток програм корпоративного волонтерства та зниження стресового настрою серед співробітників, розробка більш гнучких моделей взаємодії, подолання різного роду дискримінації, зокрема расової та діджиталізація сфери. В найближче майбутнє, на думку експертів, в діяльності компаній можливим є поєднання зусиль PR та КСВ- департаментів з метою досягнення синергічного результату. Оскільки взаємодія та реалізація спільних рішень допоможе посилити принципи стійкого розвитку та КСВ в компанії, зберегти ресурси та досягти окреслених результатів з меншими витратами. Більш того партнерство може бути можливим не лише в рамках однієї корпорації, але і в межах всієї галузі або регіону присутності компанії.

Щодо вітчизняного бізнесу, то його представники навчаються гнучко та креативно реагувати на раніше невідомі глобальні виклики та загрози. При цьому на відміну від країн ЄС та США, де корпоративна відповідальність стала невід'ємною стратегією переважної більшості суб'єктів бізнес всіх рівнів, в Україні дана сфера діяльності бізнесу лише перебуває на етапі становлення. Процес початку активізації імплементації й поширення КСВ у вітчизняному бізнес середовищі, експерти асоціюють з 2005-м роком, коли мало місце проведення форуму «Корпоративної соціальної відповідальності і Глобальний договір» серед складу членів якого були представники українського уряду, бізнес-структур, представники ООН, університетів та громадських організацій. В сучасних умовах інтенсифікації кризових явищ та наростання ступеня невизначеності, стан розвитку КСВ-ініціатив відзначається тим, що більша половина вітчизняних компаній, саме 55% переконані соціальною відповідальністю має бути присутньою в їх діяльності, але в той же час зауважують, що проблемні аспекти її практичного впровадження викликані низьким рівнем підтримки з боку інститутів державної влади. Становленню практик КСВ у вітчизняному бізнес-середовищі притаманні певні національні особливості: саме бізнес-структури виступали й виступають зараз головними генераторами КСВ-ініціатив, залучаючи до активної участі в реалізації даних практик й інших суб'єктів, серед яких споживачі, представники влади різного рівня (державної та/або місцевої), а також громадські організації. Практично повна відсутність впливу ззовні на КСВ й визначила специфічні риси її розвитку та реалізації в Україні, навіть й в умовах пандемії. Зважаючи на той факт, що КСВ-практики у розвинутих країнах виникли та набули поширення в якості реакції бізнесу на незадоволення та запити з боку соціуму, в нашій державі діяльність у даній сфері набула популярності завдяки усвідомленню з боку топ-менеджменту необхідності переходу до цивілізованих форм ведення бізнесу, зокрема відмови від короткострокової стратегічної парадигми «максимізація прибутку тут і зараз». Варто зазначити, що протягом останнього часу спостерігається динамічне зростання рівня усвідомлення нагальності й необхідності практичної діяльності у сфері КСВ та частка вітчизняних компаній, які вже мають соціальні проекти та ініціативи. Відповідно до оприлюднених результатів дослідження компанії «CSR Ukraine» (найбільш авторитетна й досвідчена організація у сфері експертизи з провадження КСВ і реалізації сталого розвитку українськими компаніями), близько 87% вітчизняних підприємств (щорічно їх кількість демонструє тенденцію до зростання) мають у своєму арсеналі КСВ-програми [5]. В той же час її розвиток і досі перебуває не на достатньо високому рівні, а безпосередньо діяльність у сфері КСВ досить часто не розглядається в якості важливого елементу вітчизняного бізнес-середовища і не має відповідної, аналогічно розвинутих країнам, державної підтримки. Як свідчать дані, близько 52% компаній мають сформовані стратегії у сфері КСВ, активні КСВ-практики формують 67% репутаційного капіталу українських підприємств. В якості умовного показника, який віддзеркалює якісний стан розвитку КСВ в Україні є достатньо низькі темпи приєднання вітчизняних корпоративних структур до Глобального договору ООН (ГД), що є найбільш масштабною та авторитетною ініціативою у сфері забезпечення сталого розвитку і містить заклик до суб'єктів глобального бізнесу забезпечити конвергенцію своїх стратегій та діяльності із десятима загальноприйнятими принципами в області дотримання прав людини, охорони навколишнього середовища та боротьби із корупцією, а також трудових відносин та вжиття дієвих практичних заходів щодо забезпечення реалізації Цілей Сталого Розвитку. Провідні світові тенденції, що відображають приєднання компаній до Глобального Договору можуть бути інформативно представлені наступним чином: більше 10 000 компаній дотримуються у своїй діяльності 10-ти принципам Глобального Договору ООН; 69% топ-менеджерів поділяють та приймають участь у реалізації принципів, визначених в ГД; 28% компаній, які поділяють принципи ГД входять до списку Fortune 500; 163 країни приєдналися та поділяють цінності ГД; в середньому 30 компаній щороку долучаються до ГД. Відповідно до останніх публічних даних, офіційно до ГД ООН в Україні долучились лише 50 компаній, що свідчить про критично низький рівень компаній, які доєдналися та дотримуються у своїй діяльності задекларовані принципи в цій ініціативі. До того ж деякі компанії («COMFY», «GreenCo Group», державне підприємство «Залив» і завод «Фіолент») були виключені з числа учасників даного Договору через недотримання ними обов'язкової умови: надавати звіти про практичні кроки в соціальній та екологічній сферах.

В контексті суб'єктного складу КСВ, то найбільш динамічними її adeptами є великі корпоративні структури як вітчизняні, так і транснаціональні, які тим самим сприяють встановленню суспільного ладу, добробуту та моральному задоволенню їх співробітників, задоволенню вимог і запитів своїх

стейкхолдерів, що надає їм свого роду власні репутаційні бонуси. З огляду обсягу бюджетів КСВ-ініціатив, то за різними оцінками, він варіюється в межах 20–200 тис. грн, в той час як середнє арифметичне значення їх обсягу становить 2.22 млн грн [18]. Обсяги власних видатків, спрямованих на реалізацію КСВ вітчизняні компанії, в переважній своїй більшості, не оприлюднюють, але можуть надавати такі інформативні дані на запити державних та громадських структур, консалтингових агентств, зокрема таких як «CSR Ukraine». В якості показника, що демонструє значення та вагомість КСВ в діяльності компаній, на думку експертів, можна навести вимір й визначення соціальних ефектів від їх практичної реалізації. Так, лише 23% вітчизняних підприємств проводять аналіз та вимір соціального впливу від реалізації ними КСВ-проектів, 25% зовсім не оцінюють соціальну результативність, а 52% зосереджені на визначенні лише часткового впливу своїх КСВ-програм. Натомість у розвинутих економіках, дані показники становлять 75%, 5% та 20% відповідно.

Як ми говорили раніше, компанії в розвинутих країнах для того, щоб мати можливість і надалі асигнувати кошти із бюджету компанії на КСВ мають на меті провести реструктуризацію, що має на меті об'єднання різних департаментів, зокрема департамент КСВ, зі зв'язків з громадськістю, управління персоналом з метою мінімізації видатків, а також за допомогою взаємодії інтегрованих департаментів та реалізації спільних рішень дозволить посилити принципи стійкого розвитку та КСВ в компанії, зберегти ресурси та досягти окреслених результатів з меншими витратами, зниження рівня бюрократії в рамках компанії, що також сприятиме КСВ-активності. Адже, за словами італійського садівника, сила бюрократії, що присутня в компаніях сильніша за пандемію. Натомість поєднання департаментів не є властивим для вітчизняних компаній, оскільки як свідчить аналіз, 86% компаній заявили про те, що їхньою організаційною структурою не передбачено окремого департаменту з КСВ, у штаті 16% компаній передбачено лише одного КСВ-фахівця, у 23% компанії- їх двоє, штатним розкладом 7% та 2% компаній їх кількість встановлено на рівні двох та трьох осіб відповідно. А 38% компаній розподіляють функціональні обов'язки з реалізації КСВ між спеціалістами з управління персоналом та зв'язку з громадськістю, що є свідченням низької внутрішньої організації та розподілу функціональних завдань.

Варто зазначити, що серед вітчизняних компаній, можна виділити дві діаметрально протилежні точки зору та стратегічні наміри щодо реалізації КСВ програм в умовах пандемії. Деякі підприємства, усвідомлюючи свою відповідальність перед соціумом, стали створювати нові напрямки діяльності в сфері КСВ з метою нівелювання негативного впливу пандемії на життя людей. В той же час у вітчизняному бізнес-середовищі присутні компанії топ-менеджмент яких розглядає пандемію як «період невизначеності», тому витратити будь-які обсяги коштів на соціальні проекти є недоцільним, оскільки компанії через це можуть у довгостроковій перспективі зазнати банкрутства. Саме через це серед стейкхолдерів стала поширюватись думка, що в умовах пандемії рівень корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних компаній демонструє різке скорочення, оскільки була виявлена невідповідність практичних дій багатьох компаній в області КСВ їх задекларованим цілям, проте практичний аналіз довів, що таке твердження у більшості випадків не є справедливим.

Пандемія COVID-19 аналогічно міжнародним компаніям скорегувала програми КСВ вітчизняних корпорацій та змінила пріоритети та плани їх соціальних ініціатив. В рамках даної поведінки суттєво відрізняється мотиваційна природа прагнень компаній реалізовувати соціально спрямовану діяльність фактично від прагнень здобути репутацію мецената і тим самим посилити власний репутаційний капітал до прагнень не відставати від конкурентів, які вже реалізують підтримку соціуму, та не асоціюватись, на їх фоні, із бездіяльністю та байдужістю. Якщо аналізувати масштабність діяльності вітчизняних підприємств у сфері КСВ до і під час пандемії, то досить чітко відстежується тенденція зростання кількості та масштабів соціально спрямованих програм, які реалізуються, що в свою чергу свідчить про більш високий ступень залученості бізнесу в діяльність, пов'язану із корпоративною соціальною відповідальністю. Пандемія в Україні, як і в зарубіжних країнах, спровокувала кризу галузі охорони здоров'я, який став тригером економічних проблем. Багато компаній прийняли на себе зобов'язання щодо активної участі в покращенні ситуації в країні, проте на жаль, не всі змогли оптимально поєднати реалізацію раніше спланованих програм в сфері КСВ із тими ініціативами, які виявились більш необхідними для суспільства в умовах пандемії через нестачу фінансових ресурсів внаслідок різкого падіння їх ділової активності. Вітчизняний

бізнес призупинив довготривалі проекти в сфері корпоративної відповідальності та стійкого розвитку в традиційних для нього напрямках (фінансування екологічно чистих та безпечних проектів, будівництво «зелених» зон в регіонах присутності компанії, освітні проекти і т.д.), першочергово приділяючи увагу фінансуванню сфери охорони здоров'я та наданню благодійної допомоги, зокрема фінансової, найбільш постраждалим верствам населення (за різними оцінками, приблизно 50% компаній, які реалізовували КСВ ініціативи в даний період). Одним із ситуативних напрямків КСВ-ініціатив українського бізнесу, метою якого було збереження зайнятості та мінімізація ризику зараження співробітників є те, що багато компаній перевели свій персонал на дистанційний формат роботи, тобто роботодавці робили все можливе, щоб віднайти найбільш оптимальне рішення проблеми зайнятості та заробітної плати. Якщо розглядати масштабність активності великих компаній в сфері КСВ до та під час пандемії, то чітко простежується тенденція зростання кількості та масштабів соціально спрямованих програм, які реалізуються, що є свідченням більшої залученості господарських структур до діяльності, що пов'язана із КСВ-програмами. В той же час незважаючи на той факт, що на початку пандемії українські компанії були вимушені поставити на паузу реалізацію раніше запланованих соціально спрямованих проектів та екстрено реалізовувати нові, які могли кардинально відрізнятись від їх попередніх соціальних практик, зараз шляхом опитування було виявлено прагнення компаній відновити роботу в контексті тих напрямків, які були призупинені в умовах складної епідеміологічної ситуації: проекти в області стійкого розвитку, екології, підтримки місцевих громад.

Безумовно, українські компанії, які активно залучились у проекти КСВ в умовах пандемії набули нового досвіду, який визначатиме їх «відповідальну діяльність» у майбутньому. Зокрема, багато з них і надалі фокусуватиметься на галузі охорони здоров'я, на протипагу освітньої сфери, що була пріоритетною раніше. Також скорегують свою роботу з огляду на дистанційні можливості, що сприятиме заощадженню коштів та сформує баланс між роботою та життям. Можливим є посилення антикризового управління в компаніях, а також подальший розвиток тих бізнес-сфер, які в портфелі компанії з'явилися в якості реакції на виклики, з якими зіткнулось спільнота. Серед пріоритетів компанії можна назвати збереження бізнесу та власного персоналу, КСВ перетворюватиметься на більш стратегічну сферу, але й в той же час зростатимуть вимоги до КСВ-ініціатив з боку всіх груп стейкхолдерів.

## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз дозволяє зробити висновки, що пандемія змінила погляд на соціальну відповідальність бізнесу, стимулюючи компанії змінювати фокус та пріоритети, а також мобілізувати різного роду ресурси для надання допомоги та підтримки соціуму. Саме в умовах екстраординарної ситуації перевіряються на щирість усі заяви та задекларовані раніше наміри бізнесу, що визначали в якості пріоритетної цінності своєї діяльності, турботу про людей та навколишнє середовище. Сьогодні саме той період, коли КСВ перетворюється з ініціативи на необхідність та невідкладність. Як ніколи стає актуальним твердження автомобільного генія, Форда: «Слабкий той бізнес, що не заробляє нічого, окрім грошей». Кейси зарубіжних компаній продемонстрували їх готовність допомагати як локальним, так і міжнародним соціальним й медичним інституціям з метою спільного подолання кризових явищ та їх наслідків. Для вітчизняного бізнесу сучасна ситуація – це ще одна можливість пропрацювати та вдосконалити власний репутаційний капітал, проактивні суб'єкти якого достатньо активно користуються нею. Адже допомогу, яку корпорації надають соціуму, якісно форматує їх імідж, який буде і надалі працювати на них, коли пандемію буде подолано. А піонерні КСВ- проекти вже продемонстрували свою ефективність як в Україні, так в світі тим самим мотивуючи компанії продовжувати та розширювати сфери їх реалізації, а також виступають в якості позитивного прикладу для компаній, які ще тільки планують впровадити у свою діяльність КСВ-проекти. Соціальна відповідальність - це свого роду важлива візитівка діяльності компанії, певна «ліцензія на ведення бізнесу», яку наразі видає глобальне суспільство глобальному бізнесу. А компанії продемонстрували власну готовність до обговорення та власної участі у вирішенні соціальних проблем, питань екології та прагнуть, щоб їх бренд асоціювався у стейкхолдерів із успішними соціальними проектами.



## AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Nataliia Riabets.

Data curation: Nataliia Riabets.

Methodology: Nataliia Riabets.

Project administration: Nataliia Riabets.

Resources: Nataliia Riabets.

Supervision: Nataliia Riabets.

Writing – original draft: Nataliia Riabets.

Writing – review & editing: Nataliia Riabets.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

---

1. Blowfield, M., & Murray, A. (2014). *Corporate Responsibility* (3rd edition) (440 p.). Oxford: Oxford university press. Retrieved from <https://www.amazon.com/Corporate-Responsibility-Michael-Blowfield/dp/0199678324>
2. Bowen, H. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman* (248 p.). Iowa: University of Iowa Press.
3. Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19–46). Oxford University Press.
4. Chief Executives for Corporate Purpose (2020). *Giving in Numbers* (2020 Edition). Retrieved from <https://cecp.co/home/resources/giving-in-numbers/?tid=1398>
5. Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (608 p.). OUP Oxford. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001>
6. Friedman, M. (2017). The Social Responsibility of Business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 12–20. Retrieved from <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
7. Global Corporate Reputation Index (n.d.). *Press Release*. Retrieved from <http://www.psbresearch.com/GCR19/PressRelease.htm>
8. Jensen, M. (2002). Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256. <https://doi.org/10.2307/3857812>
9. Jonker, J., & Witte, M. (Eds.) (2006). *Management Models for Corporate Social Responsibility* (379 p.). Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Retrieved from <https://www.springer.com/gp/book/9783540332466>
10. Kaufmann, H.-R., & Panni, M. (2014). *Handbook of Research on Consumerism in Business and Marketing: Concepts and Practices* (668 p.). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-5880-6>
11. Liangrong, Zu. (2008). *Corporate Social Responsibility, Corporate Restructuring and Firm's Performance: Empirical Evidence from Chinese Enterprises* (308 p.). Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
12. Makhholm, J. (2012). *The Political Economy of Pipelines: A Century of Comparative Institutional Development* (284 p.). Chicago: The University of Chicago.
13. Malecki, C. (2018). *Corporate Social Responsibility: Perspectives for Sustainable Corporate Governance* (480 p.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
14. Maon, F., Kotler, Ph., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. (2012). *Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: Pressures, Conflicts, and Reconciliation* (460 p.). Aldershot: Gower Publishing, Ltd. Retrieved from <https://www.routledge.com/A-Stakeholder-Approach-to-Corporate-Social-Responsibility-Pressures-Conflicts/Kotler-Maon-Lindgreen/p/book/9781409418399#>
15. Okpara, J., & Idowu, S. (Eds.) (2013). *Corporate Social Responsibility: Challenges, Opportunities and Strategies for 21st Century Leaders* (296 p.). Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Retrieved from <https://www.springer.com/gp/book/9783642409745>
16. Rangan, V., Chase, L., & Karim, S. (2015). The Truth About CSR. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>
17. Redman, E. (2005). *Three Models of CSR: Implications for Public Policy*. Roosevelt Review.
18. Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting* (450 p.). New York: Free Press.