

Світлана Брехаря

## ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНО-СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

*Проаналізовано етапи становлення корпоративно-соціальної відповідальності українського бізнесу. Розглянуто кейси КСВ українського бізнесу у період військових дій на території країни. На думку автора, українські практики суспільної відповідальності бізнесу воєнних часів здатні збагатити платформу В4Р (бізнес заради миру), що була започаткована в 2013 році в рамках Глобального договору ООН.*

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, соціальна відповідальність бізнесу.

**Svitlana Breharia. Stages of formation of social corporate responsibility ukrainian business.** *Analyzed the stages of formation of corporate social responsibility of Ukrainian business. Reviewed cases studies of CSR in Ukrainian business during the period of hostilities in the country. According to the author, the Ukrainian practices of corporate social responsibility during the war is able to enrich the platform B4P (business for peace), which was launched in 2013 in the framework of the UN Global compact.*

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Socially Responsible Business

Зовнішні орієнтири бізнесу сьогодні зумовлені анексією Криму, війною на Донбасі та початком роботи з 1 січня 2016 року Зони вільної торгівлі з ЄС. Якщо в 2013 році частка Росії в українському експорті становила 15%, то в 2016 році вона скоротилася до 8,% (дані Мінекономрозвитку, підсумки за перші п'ять місяців 2016 року). При цьому частка Європи в українському експорті в 2016 році становила 40,1% [1].

Економічні реалії, що стали наслідком політичних змін, мотивують бізнес формувати власні стратегії корпоративно-суспільної відповідальності – традиції КСВ в Європейському Союзі давні і стійкі. І якщо раніше одним із головних аспектів КСВ була добровільність, то сьогодні європейські владні інститути у питаннях КСВ балансують між добровільністю і регулюванням. Так, в ЄС в 2015 році вступила в дію директива 2014/95/EU, яка зобов'язує всі держави-члени ЄС ввести в дію закони, нормативні акти та адміністративні положення, що містять вимогу до компаній включати у звітність екологічні аспекти діяльності, питання поваги прав людини, аспекти боротьби з корупцією і хабарництвом. Вимоги директиви стають обов'язковими починаючи з 2017 року та стосуються великих компаній, що мають інтерес для суспільства і налічують більше 500 робітників [2].

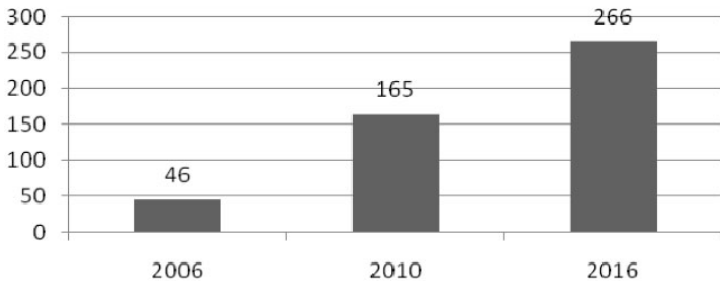
У двохтисячних роках корпоративно-соціальна відповідальність перетворюється на глобальну ініціативу, але єдине загальноприйняте визначення корпоративної соціальної відповідальності відсутнє. Так, Зелена книга Європейського Союзу визначає КСВ як інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі [3]. Філіп Котлер пояснює КСВ як зобов'язання бізнесу сприяти економічному розвитку, працюючи з найманими працівниками, їхніми родинами, місцевою громадою та суспільством загалом з метою покращення якості життя [4]. Об'єднання корпорацій США, що займається розвитком і просуванням концепції КСВ Business for Social Responsibility визначає корпоративну соціальну відповідальність як досягнення комерційного успіху шляхами, що базуються на етичних нормах і повазі до людей, співтовариств і

навколишнього середовища [5]. В стратегії ЄС по КСВ від 2011 року поняття корпоративно-соціальної відповідальності сформульовано як відповідальність підприємств за свій вплив на суспільство [6]. Олександр Пасхавер оперує поняттям соціально-відповідального бізнесу. Саме його дефініція найбільш повна та визначає СВБ як добровільне дотримання компаніями принципів і стандартів соціально-відповідального (корисного для суспільства і довколишнього середовища) ведення бізнесу на вищому, ніж встановлений законодавством, рівні [7].

Виходячи на світову арену, українські підприємства мають орієнтуватися на міжнародні стандарти КСВ. У світовій практиці сьогодні існує декілька ініціатив, що визначають принципи та стандарти КСВ, при цьому необхідно підкреслити, що ці принципи і стандарти не є юридичними нормами регулювання поведінки бізнесу, а є лише етичними нормами, яких має дотримуватися бізнес на добровільних началах.

*Однією з перших таких ініціатив став Глобальний договір ООН, що був розпочатий Генеральним Секретарем ООН Кофі Аннаном: на Всесвітньому економічному конгресі в 1999 році лідери бізнесу були запрошені приєднатися до глобальної ініціативи з метою партнерства та підтримки принципів у сфері прав людини, стандартів праці, охорони навколишнього середовища, протидії корупції. Глобальний договір містить десять пунктів – орієнтирів діяльності бізнесу, які мають стати кодексом поведінки для всіх компаній, що приєднуються до ініціативи. Зокрема, серед пунктів зобов'язання бізнесу протидіяти корупції, підтримувати і поважати захист прав людини, сприяти розвитку і розповсюдженню екологічно безпечних технологій, виступати проти всіх форм примусової праці, дитячої праці, не допускати расової дискримінації серед співробітників. Україна приєдналася до Глобального договору в 2006 році, а в 2007 ініціативу ООН підтримали 85 українських компаній. Натомість уже в 2013 році Глобальний договір повідомив про виключення 4 українських компаній із лав ініціативи. Причина – відмова компаній звітувати про прогрес протягом двох років поспіль. Станом на 16 липня 2016 року від України зареєстровано 266 учасників Глобального договору ООН [8].*

**Рис. 1. Динаміка кількості українських підписантів ГД ООН**



Прийнятий в 2010 році міжнародний стандарт ISO 26000 розкриває сутність соціальної відповідальності, надає бізнесу рекомендації стосовно практик і принципів КСВ. Документ був розроблений за участю експертів з різних країн, серед яких були представники споживачів, робітників, держави, промисловості, недержавних організацій [9]. Українська сторона також брала участь у розробці цього міжнародного стандарту.

Ще один документ, який містить стандарти КСВ – це «Керівні Принципи ОЕСР щодо транснаціональних компаній». Принципи ОЕСР – це зібрання стандартів з різних галузей, починаючи від прав людини, прав працівників та безпеки праці, питань доступу до інформації, оподаткування та охорони навколишнього середовища. З метою поширення та забезпечення дотримання Принципів держави, які підписали їх, створили Національні Контактні пункти ОЕСР (НКП ОЕСР). Для підприємств, які розташовані на території однієї з держав, що підписала документ, його дотримання є обов'язковим, незважаючи на місце ведення діяльності. У разі порушення компанією Принципів, постраждалі особи мають право поскаржитися до НКП ОЕСР і очікувати на допомогу. Заяву можуть подавати професійні спілки, неурядові організації, організації споживачів або бізнес-партнери. 12 березня 2014 року Рада ОЕСР прийняла рішення щодо поглиблення співпраці з Україною, а 7 жовтня 2014 року у штаб-квартирі ОЕСР в Парижі було підписано Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України та ОЕСР щодо поглиблення співробітництва. Після

приєднання України до Декларації ОЕСР щодо принципів міжнародного інвестування та діяльності транснаціональних компаній Національний Контактний пункт з'явиться і в Україні [10].

На базі теоретичних моделей, що були створені міжнародними командами спеціалістів, Євросоюз формулює і послідовно проводить в життя стратегію збільшення внеску бізнесу в соціальний прогрес і захист довколишнього середовища. В липні 2001 року Європейська комісія опублікувала Зелену книгу про корпоративно соціальну відповідальність. У квітні 2003 р. Європейський парламент прийняв Резолюцію щодо корпоративної соціальної відповідальності. А в 2011 була прийнята оновлена стратегія Європейського Союзу по КСВ, яка запрошує уряди всіх країн-членів ЄС до розробки національних політик по КСВ та закликає застосовувати щодо компаній мікс добровільності та регуляції в сфері КСВ. При цьому одним із головних принципів оновленої стратегії проголошено публічну звітність компаній, які мають розкривати соціальні і екологічні показники діяльності. Серед міжнародних норм і стандартів, що перераховані в стратегії ЄС щодо КСВ – і Глобальний договір ООН, і ISO 26000, і Керівні принципи ОЕСР щодо транснаціональних компаній [11].

Стратегія запрошує уряди всіх країн-членів ЄС до розробки національних політик по КСВ, як наслідок – на сьогодні майже всі країни-члени ЄС мають національні урядові політики щодо КСВ. Перші кроки України на шляху до створення національної стратегії КСО сталися в 2013 році, коли в червні 2013 року указом Президента затвердилися плани щодо розроблення стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Над стратегією починала працювати робоча група при Координаційній раді сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. Її робота припинила майже на три роки у зв'язку з ситуацією в країні (анексія Крима, військові дії на Донбасі) та відновлюється у лютому 2016 року. Група функціонує у статусі ініціативної в рамках відкритої до приєднання громадянської платформи [12].

*Перші кроки на шляху українського бізнесу до КСВ – це етап корпоративної філантропії, коли українські ФПГ створюють благодійні фонди олігархів, які є власниками цих ФПГ. На рішення*

українських капіталістів рухатися в напрямі КСВ у той період вплинуло декілька факторів:

- негативний імідж, що став результатом первинного накопичення капіталу; приватизація деяких об'єктів, умови продажу яких були дискримінаційними (виписаними під певних покупців);
- необхідність подолання негативного сприйняття громадянами ролі великого капіталу в суспільних процесах, необхідність легітимації великого капіталу серед громадян країни, захист приватизованих активів від реприватизації;
- необхідність виходу ФПГ на західні ринки, залучення іноземних інвестицій;
- трансформація соціальних інвестицій у політичний капітал, що міг би бути використаний у період виборів;
- розуміння того, що успіх бізнесу залежить не лише від фінансових показників і взаємовідносин з владою, а й від взаємовідносин компанії із суспільством.

До найгучніших проектів цього напрямку слід віднести фонди Віктора Пінчука та Рината Ахметова. Так, фонд Віктора Пінчука фінансував боротьбу зі СНІДом, працював над створенням центрів допомоги для новонароджених, підтримував талановитих студентів, виплачуючи їм стипендію фундації, реалізовував програму вивчення Голокосту в Україні, організовував роботу центру сучасного мистецтва PinchukArtCentre. Увага фонду Рината Ахметова була зосереджена на реалізації проекту щодо подолання епідемії туберкульозу в Україні, програмі «Ні сирітству!», освітньому проекту для журналістів «Журналістика цифрового майбутнього». Сьогодні фундація Ахметова переважно допомагає переселенцям з тимчасово окупованих територій і населенню, що залишилося на Донбасі.

Одним з найбільш яскравих наочних прикладів, коли соціальна відповідальність великого бізнесу трансформувалася в політичний капітал, стала діяльність Маріупольського металургійного комбінату («ММК ім. Ілліча»), головою правління якого з 1997 по 2010 був Володимир Бойко (з 2010 по 2012 Бойко був гендиректором меткомбінату). «Місто одного бренду» – так мас-медіа на той час

називали Маріуполь, в якому комбінат і його підприємства, очолювані Володимиром Бойком, були основним місцем зайнятості населення. Комбінат надавав жителям міста не тільки робочі місця, але і реалізував безліч соціальних програм щодо підтримки пенсіонерів, ветеранів праці, підвищення кваліфікації та оздоровлення персоналу, фінансував програму з розвитку транспортної інфраструктури міста. За рахунок засобів комбінату в місті вводилися в експлуатацію об'єкти соціально-культурного і побутового призначення. Подібні дії забезпечили керівнику комбінату Володимирі Бойку високий ступінь довіри як серед співробітників комбінату, так і всього міського населення. Доказом тому можуть служити результати голосування двох територіально-виборчих округів, на які був поділений Маріуполь в 2007 році. Так, на позачергових виборах у Верховну Раду в 2007 році (як відомо, на ці вибори Володимир Бойко йшов у списку СПУ), у 48-му окрузі – Іллічівський район Маріуполя – лідером симпатій виборців стала СПУ з результатом 50,02% від загальної кількості тих, хто голосував. У 49-му окрузі – Орджонікідзевський район Маріуполя – СПУ поступилася першістю Партії регіонів, посівши друге місце з результатом 37,81%. В інших регіонах країни середній показник партії становив шосте місце в рейтингу [13].

За часів президентства Віктора Ющенка влада зосереджувалася на політичних питаннях, а публічний діалог між владою та бізнесом залишався формальним. У бюджеті 2006 року на реалізацію програми розвитку національного підприємництва було передбачено 1,8 мільйона гривень, аналогічна цифра фігурувала і в бюджеті на 2007 рік. У 2008 році ця цифра становила 2 мільйони гривень, а в 2009 – 400 тисяч гривень. Увага влади зосереджувалася на проблемах великого капіталу.

Так, ставши Президентом, Віктор Ющенко запровадив практику проведення зустрічей з представниками великого бізнесу. В липні 2007 року за його ініціативою був підписаний Меморандум між Президентом і представниками великого бізнесу [14]. Зокрема, в документі йшлося про загальну відповідальність представників великого бізнесу й Президента за розвиток економіки, соціальну стабільність і підвищення добробуту громадян. Сприяття досягненню цієї мети, на думку авторів документа,

повинна співпраця Президента й великого бізнесу при формуванні і реалізації економічної політики, збільшенні внутрішніх інвестицій в економіку України.

Юлія Тимошенко, ставши Прем'єром удруге, також висловлювалася за безпосередню участь бізнесменів у розробці законопроектів, запропонувавши надсилати до Верховної Ради законопроекти, у яких знайдений компроміс між бізнес-інтересами та інтересами суспільства. Дещо пізніше – 23 квітня 2008 року – за ініціативою Кабміну було створено Національну стратегічну Асамблею при Уряді, покликану консолідувати діяльність суспільства, представників бізнесу, Кабміну та органів виконавчої влади для формування і реалізації довгострокової стратегії розвитку країни, підвищення конкурентоспроможності національної економіки на принципах соціального партнерства, відвертості й прозорості.

Проте, незважаючи на заявлені владою наміри публічно співпрацювати з великим бізнесом у різних площинах, у тому числі й економічній та законодавчій, єдиною точкою спільних публічних зусиль влади і бізнесу на той час були соціальні проекти, в рамках яких представники великого капіталу виступали меценатами. Інші заявлені представниками влади аспекти залишаються на рівні політичної риторики. Разом з тим, співпраця влади й бізнесу в соціальній сфері за часів Ющенка, коли влада акцентувала увагу на проблемних моментах суспільства, а капітал як спонсор брався за їх вирішення, викликають питання з приводу відвертості й прозорості взаємостосунків влади й бізнесу. Так, за словами радника голови наглядової ради фундації Андрія Мірошниченка, після того, як дружина Президента Катерина Ющенко очолила фундацію «Україна 3000», об'єми пожертвувань на його проекти зросли у багато разів. Тоді як фінансування фундації «Україна – дітям» Людмила Кучма с 2005 по 2007 роки скоротилося на 70% [15]. Як відомо, до фонду «Україна 3000» регулярно перераховували кошти й Ринат Ахметов, й Віктор Пінчук, й Костянтин Жеваго. Один з дослідників взаємовідносин влади і бізнесу Сергій Телешун також акцентує увагу на тому, що влада і бізнес, виводячи в площину публічності співпрацю на соціальній ниві, домовленості про правила політичної і економічної гри залишають у тіні. «На політичних тусовках чи то



в Києві, чи то в Батурині, чи то в Давосі присутні одні й ті самі особи. Вони дозволяють політичним суб'єктам (ключовим політичним акторам, партіям тощо) організаційно й медійно реалізовувати соціально-політичні проекти, водночас домовляючись про ціну гарантій і правила гри», – зазначає Сергій Телешун [16].

*За етапом корпоративної філантропії, що була характерна для України початку нульових, настає період, коли підприємства починають інтегрувати соціальну відповідальність у корпоративні стратегії.* КСВ стає новим напрямом діяльності, і в країні з'являються перші фахівці з корпоративно-соціальної відповідальності – КСВ стає професійною сферою. У 2008 році вперше в Україні дві компанії – банк «Надра» і ДТЕК – опублікували соціальний звіт, розроблений за стандартами GRI (Глобальної ініціативи зі звітності). Необхідно зазначити, що подібні нефінансові соціальні звіти розкривають дані, важливі для інвестиційних рішень, дають можливість місцевим громадам відстежити внесок компанії в економічний і соціальний розвиток регіону, а громадським організаціям – проконтролювати виконання компанією взятих на себе зобов'язань.

Результати дослідження Центру «Розвиток КСВ» у 2010 році зафіксували значні зміни у ставленні українських компаній до розуміння необхідності брати активну участь у розв'язанні соціальних та екологічних проблем, а не покладатися тільки на державу. У 2010 році частка тих представників бізнесу, хто вважав, що бізнес повинен брати активну участь у розв'язанні соціальних та екологічних проблем суспільства і життя громади, становила, 68,1% (у 2005 році – 32,7%). А частка тих, хто впевнений, що бізнес повинен тільки забезпечувати прибуток власникам та платити податки, становила 49,1%. Половина українських підприємств у 2010 році вважала, що практики КСВ повинні впроваджуватися кожною компанією [17].

*Наприкінці 2000-х відбулося відокремлення благодійності від КСВ: особисті благодійні фонди олігархів стали самостійними суб'єктами, що функціонували окремо від активів олігархів, а активи почали працювати за власною програмою КСВ, яка поступово ставала частиною стратегічного менеджменту. Саме в цей*

період бізнес уперше звернувся до практик по збереженню навколишнього середовища: відбувся перший український бізнес-саміт з питань зміни клімату, в портфоліо українських компаній з'явився КСВ-кейси з охорони довкілля («Тетра ПАК», «Прикарпаттяобленерго», «Астарта», ДТЭК, «Галнафтогаз», «Київстар» та інші). На цьому ж етапі одним із напрямів КСВ стають освітні програми. «Київстар» зосередився на проекті допомоги дітям з обмеженими можливостями: компанія у 2010 році обладнала мультимедійні класи у восьми інтернатах для дітей, які не бачать. За допомогою комп'ютерної техніки, спеціального програмного забезпечення, доступу в Інтернет і безкоштовного трафіку діти отримали нові можливості для розвитку і освіти [18].

Розрив між якістю освіти та вимогами роботодавців спричинив появу двох освітніх проектів, які реалізовувалися за підтримки Міносвіти.

Перший з них – Міжкорпоративний університет, що стартував у 2009 році. Українські компанії та провідні виші («МТС Україна», «МЕТРО Кеш енд Керрі Україна», «Київська інвестиційна група», Київський національний університет ім. Т. Шевченка, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Національний університет «Києво-Могилянська академія») об'єднали зусилля в проекті Міжкорпоративний університет. Ця програма стала першим в Україні партнерським проектом у галузі освіти, який передбачав інтеграцію практичних знань і досвіду компаній у процес підготовки майбутніх фахівців. Студенти, які здобували освіту в стінах університету, надбали саме тих навичок та знань, які затребувані в бізнес-практиках.

Другий проект – «паспорт професії», що був започаткований СКМ в 2011 році. Компанія ініціювала проект з розробки сучасних професійних стандартів, які мали на меті допомогти скоротити дисбаланс на ринку праці між попитом і пропозицією фахівців. У профстандартах чітко прописано, що повинен знати і вміти фахівець, щоб відповідати сучасним вимогам ринку.

Разом з тим, дослідження мотивації компаній щодо КСВ демонструють, що в дореволюційний період Революції Гідності

бізнес переважно керувався інструментальними мотивами – мотивами, що відповідають будь-якому типу корисності. 92% опитаних представників компаній (серед них і міжнародні, й українські компанії) у 2013 році були мотивовані щонайменше одним інструментальним мотивом.

Серед відповідей щодо причин рішення про КСВ у той період фігурували такі:

- «у Давосі, коли збираються компанії, - це хороший тон, свого роду візитна картка (квиток) в іншу лігу, і, як деякі можуть сказати, – у вищу лігу»;
- «я вірю, що КСВ допоможе нам отримати ще більшу кількість клієнтів»;
- «нам потрібен доступ на міжнародні ринки капіталів»;
- «причина, яка обумовлює КСВ, я думаю, складається з двох частин, основний фокус – на конкурентній перевазі»;
- «все, що зроблено за всіма аспектами КСВ, приносить компанії прибуток» [19].

*Події з кінця 2013 – Революція Гідності, анексія Росією Криму, утворення самопроголошених «ЛНР» і «ДНР», гібридна війна і тероризм на Сході України – не лише згуртували суспільство, дестабілізували економіку країни, а й суттєво змінили напрям соціальних проектів значної частини бізнесу. Одним із мотивів суспільної відповідальності українських бізнесменів стає громадянська відповідальність. Жоден з міжнародних стандартів КСВ не містить пункту про захист власної країни в період військових дій. Жодна зі стратегій КСВ в Україні не мала пункту про допомогу армії, військовим, пораненим чи вимушеним переселенцям. Зовнішні обставини відкорегували спрямування благодійних бюджетів великого бізнесу, а для малого і середнього – стали мотивом, який спонукав багато підприємств уперше приєднатися до суспільно корисних дій. Український бізнес бере найактивнішу участь у волонтерському русі, поєднавши свої дії з волонтерськими організаціями, а також реалізує безліч власних проектів, допомагаючи армії чи вимушеним переселенцям. Сьогодні українські компанії зберігають робочі місця за мобілізованими співробітниками, придбають необхідне військове спорядження; організують переїзд та частково компенсують вартість житла*

співробітникам, що опинилися на території конфлікту; відтворюють інфраструктуру та соціальні об'єкти в регіонах, що постраждали від військових дій.

Проблеми зайнятості вимушених переселенців допомагає вирішити ДТЕК. Компанії «Фокстрот», «Астеліт», «Василь Кісіль і партнери» опікуються дітками із зони АТО.

Допомога армії стала напрямом діяльності «Концерну Галнафтогаз», «Приватбанку», «Агрома», «Rito», «Оболоні», «Фармак», «Здоров'я», «Нової Пошти» та багатьох інших. Серед кейсів цього періоду – допомога армії власною продукцією, перерахування власного заробітку чи відсотка від продажу, участь у зборі коштів.

Ініціативи компаній були найрізноманітнішими:

- одна із ініціатив «Приватбанку» – спільний проект з оператором мобільного зв'язку PEOPLEnet. Компанії запросили українців приєднатися до благодійної ініціативи та передати непотрібні CDMA телефони українським воїнам у зоні АТО: телефони приймалися в будь-якому з відділень «Приватбанку» по всій Україні, PEOPLEnet встановлював на такі апарати безкоштовний зв'язок всередині своєї мережі і відправляв українським воїнам у зону АТО;

- «Нова пошта» організувала соціальну ініціативу «Гуманітарна пошта України», яка дає можливість волонтерським організаціям та ініціативним групам відправляти і отримувати гуманітарні вантажі безкоштовно в будь-якому відділенні компанії по всій Україні. У програмі беруть участь волонтерські організації та ініціативні групи, які систематично на постійній основі займаються збором і доставкою різної гуманітарної допомоги: солдатам української армії, які проходять службу в зоні АТО, пораненим солдатам української армії по всій країні, жителям постраждалих регіонів, вимушеним переселенцям зі Сходу України;

- сервіс виклику таксі Uklon проводить акції «Військове таксі», мета яких – збір коштів на авто для української армії. У дні акцій сервіс перераховує всю вартість поїздки на купівлю авто військовослужбовцям;

- PricewaterhouseCoopers розроблено та впроваджується система корпоративного управління державними підприємствами Міністерства, яка сьогодні дозволяє впроваджувати ефективний контроль та сталий розвиток підприємств МО України.

Балансуючи між економічною раціональністю та суспільною відповідальністю, український бізнес пройшов довгий шлях, результати якого досить неочікувані. Ми стали свідками появи унікальної моделі коорпоративно-соціальної відповідальності, яка базується не лише (і навіть не стільки) на міжнародних принципах і стандартах, а перш за все на відповідальності за захист власної держави. Події, що сталися в Україні після 2013 року, спонукали великий бізнес відкорегувати КСВ-стратегії, а безліч малих та середніх підприємств – інтегрувати суспільно-відповідальні дії у власну модель життєдіяльності, допомагаючи армії чи вимушеним переселенцям. Українські практики суспільної відповідальності бізнесу воєнних часів здатні збагатити платформу В4Р (бізнес заради миру), що була започаткована в 2013 році в рамках Глобального договору ООН. В4Р – це форум, площадка, де компанії можуть здобувати знання, проводити обговорення, обмінюватися інформацією щодо дій бізнесу в регіонах, що постраждали від конфліктів. Серед найбільш затребуваних орієнтирів КСВ періоду 2014–2016 слід назвати такі:

- *трудові практики* (релокація співробітників та їх сімей на безпечні території, збереження робочого місця за мобілізованими співробітниками, збір коштів для придбання необхідного військового спорядження для мобілізованих, допомога пораненим співробітникам, сім'ям загиблих, організація заходів, спрямованих на боротьбу зі стресом);

- *інвестиції у території присутності компаній* (відновлення інфраструктури звільнених населених пунктів, гуманітарна допомога цивільному населенню, освітні проекти для дітей, допомога вимушеним переселенцям, допомога сім'ям загиблих, психологічна реабілітація військових);

- *інвестиції у обороноздатність країни* (допомога армії, інформаційна робота);

- *інтелектуальні інвестиції в ході реформування країни* (консультування органів влади, надання органам влади результатів власних досліджень).

Разом з тим, і бізнес, і держава мають бути готовими повернутися на рейки мирного життя. Бізнес – робити акценти на екологічних, освітніх проектах, інноваційних дослідженнях, піклуванні про людей з обмеженими можливостями. Держава – стимулювати створення національної стратегії КСВ, створювати сприятливі умови для соціально-відповідального бізнесу, організувати діалог і партнерство між усіма сторонами, що зацікавлені в реалізації КСВ-стандартів.

- 
1. Експорт товарів України: за підсумками 5 місяців 2016 року // Інфографіка Мінекономрозвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=e8460cb7-8955-490d-ae63-4b4a9ef9bb8b&title=EkспортTovarivIPoslugUkraini-zaPidsumkamiIKvartalu2016-Roku>
  2. DIRECTIVE 2014/95/EU OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL // Official Journal of the European Union. – 2014. – 15 november [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj>
  3. Зелена книга Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rsppenergy.ru/main/static.asp?art\\_id=1552](http://www.rsppenergy.ru/main/static.asp?art_id=1552)
  4. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність / Ф. Котлер, Н. Лі // Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства; [пер. з англ. С. Яринич]. – К.: Стандарт, 2005. – С.4.
  5. Шевченко Т. П. Теоретичні засади управління корпоративно-соціальною відповідальністю на зовнішніх ринках // Бізнес-інформ. – 2013. – №4. – С.87.
  6. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>. – С.6.
  7. Пасхавер О. Й., Світовий досвід для України: взаємовідносини великого капіталу з владою і суспільством / О. Й. Пасхавер, Л.Т. Верховодова, К.М. Агеева // Центр економічного розвитку. – К., 2007. – С.48.
  8. Шкура І.С. Роль соціально-відповідального інвестування у забезпеченні сталого розвитку України / І.С. Шкура // Економічний нобелівський вісник. – 2016. – №1. – С.255–256
  9. Стандарти ISO. ISO 26000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
  10. Стратегія секторної конкурентоспроможності України – фаза III. Оцінка рамкової політики України щодо інвестування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.oecd.org/globalrelations/Overview\\_2IPR\\_Ukraine\\_UKR.pdf](http://www.oecd.org/globalrelations/Overview_2IPR_Ukraine_UKR.pdf)
  11. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

12. Національна стратегія КСВ в Україні: стан та перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tools.gurt.org.ua/articles/31876/>
13. Сайт ЦВК [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cvk.gov.ua/pls/vnd2007/wbr001>
14. Ющенко і представники великого бізнесу підписали Меморандум про співпрацю // УНІАН. – 2007. – 14 липня [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unian.ua/society/53989-yuschenko-ta-predstavniki-velikogo-biznesu-pidpisali-memorandum-pro-spiivpratsyu.html>
15. Подгайная Е. И себе, и людям / Е. Подгайная // Власть денег. – 2007. – №148.
16. Телешун С. Шлюб з розрахунку: український бізнес і політика // Політичний менеджмент. – 2008. - №2. - С.15
17. Корпоративно-соціальна відповідальність 2005 – 2010: стан та перспектива розвитку // Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ksv-2005-2010-analitychnyy-zvit.pdf>
18. Киевстар. Социальный отчет 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kyivstar.ua/f/1/about/responsibility/KSO\\_ru.pdf](http://www.kyivstar.ua/f/1/about/responsibility/KSO_ru.pdf)
19. Куринько Р. КСО в Украине: циничный утилитаризм или аристотелевское «общее благо» / Р. Куринько, Я. Филосов, Г. Холлинсхед. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kyivstar.ua/f/1/about/responsibility/KSO\\_ru.pdf](http://www.kyivstar.ua/f/1/about/responsibility/KSO_ru.pdf)