

Зоя ГАЛУШКА,
д-р екон. наук, професор, завідувачка кафедри економічної теорії,
менеджменту і адміністрування
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID 0000-0003-0597-5221
z.halushka@chnu.edu.ua

СОЦІАЛЬНИЙ КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЖИВАННЯ У НАДЗВИЧАЙНИХ УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність. Повномасштабна війна докорінно змінила умови функціонування українського бізнесу. Вживання компаній сьогодні залежить не лише від фінансових стратегій, а й від соціальної гнучкості - здатності зберегти людей, підтримати довіру суспільства та адаптуватися до нових викликів. Соціальний комплаєнс, що охоплює безпечні умови праці, підтримку працівників, інклюзію внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та осіб з інвалідністю, стає не просто етичним вибором, а життєвою необхідністю в умовах постійного ризику та стресу. Його недотримання може спричинити серйозні репутаційні втрати, міжнародну критику, втрату контрактів або інвестицій, особливо в умовах глобальної уваги до ESG-показників (екологія, соціум, управління). У період невизначеності соціальний комплаєнс виступає важливим засобом укріплення довіри працівників, клієнтів, партнерів і громад. Він дозволяє компанії не лише зберегти свої кадри, а й стати моральним авторитетом у суспільстві. До того ж, навіть у воєнний час Україна зберігає стратегічний курс на євроінтеграцію та відповідність міжнародним стандартам, а соціальний комплаєнс є частиною глобального порядку денного сталого розвитку, що зміцнює позиції країни на міжнародній арені. Таким чином, у надзвичайних умовах соціальний комплаєнс перетворюється з формальної вимоги на реальний інструмент виживання, стійкості та лідерства для українського бізнесу.

Результати дослідження. Соціальний комплаєнс - це концепція, що визначає, як організації враховують соціальні, екологічні та етичні аспекти у своїй діяльності. Вона пояснює, що бізнес має нести відповідальність не лише перед своїми працівниками, але й перед суспільством в цілому. Суть соціального комплаєнсу полягає у визначенні балансу між бізнес-діяльністю та соціальною відповідальністю. Поняття **соціального комплаєнсу** не є надуманим - воно має конкретне практичне застосування у сучасному бізнесі, особливо у глобальних ланцюгах постачання, та базується на реальних викликах у сфері захисту прав людини, трудової етики та корпоративної відповідальності. Його значущість підтверджується як міжнародними стандартами (наприклад, ISO 26000, SA8000), так і зростаючими очікуваннями

суспільства, інвесторів та споживачів щодо соціально відповідальної поведінки компаній. По-перше, він має потужну законодавчу базу. У багатьох країнах, зокрема в Європейському Союзі, діють вимоги щодо прозорості ланцюгів постачання та належної перевірки контрагентів (due diligence). Наприклад, у Німеччині запроваджено спеціальний закон - Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten. По-друге, соціальний комплаєнс є засобом захисту бренду. Компанії намагаються уникати репутаційних втрат, які можуть виникнути через використання праці в нелюдських умовах. Відомі скандали навколо великих брендів доводять, наскільки руйнівним може бути нехтування цими стандартами. Крім того, соціальний комплаєнс підвищує інвестиційну привабливість бізнесу. ESG-критерії (екологічні, соціальні, управлінські) стають дедалі важливішими для інвесторів у всьому світі, і саме соціальний комплаєнс складає основу «S» - соціальної складової. Нарешті, високі соціальні стандарти сприяють кращій мотивації працівників. Компанії, що дотримуються принципів соціального комплаєнсу, зазвичай мають сильніший імідж серед працівників і приваблюють кваліфіковані кадри. Таким чином, це реальний інструмент контролю, прозорості та вдосконалення, що допомагає зміцнити довіру до бізнесу з боку суспільства, партнерів та інвесторів.

Економісти-науковці приділяють значну увагу проблемі поєднання підприємницької діяльності з соціальними цілями. Ще у 2006 р. М. Юнус отримав Нобелівську премію за розробку проблем мікрокредитування з метою забезпечення можливості для бідних верств населення отримувати кредити для розвитку власного бізнесу – за «створення економічного та соціального розвитку знизу».

Існує низка досліджень, які показують як українські компанії адаптували КСВ під час війни. Як зазначають М. Сич та К. Рідер, вони перетворили цю відповідальність з добровільної ініціативи на екзистенційну необхідність [1]. Дослідниці І. Пасінович та Г. Масків показали, якими будуть пріоритетні цілі українського бізнесу після війни. Це: Ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання», Ціль 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура», Ціль 11 «Розвиток міст і спільнот». Вони підкреслюють, що активізації соціальної відповідальності бізнесу сприятиме посилення обов'язкових вимог і стандартизація нефінансової звітності [2]. У журналі *Springer Journal of Business Ethics* автори статті "The Rise of Partisan CSR: Corporate Responses to the Russia–Ukraine War" показали, як компанії визначають та впроваджують КСВ під час конфлікту, а також мотиви таких дій [3]. Також у статті "Social Responsibility of Business Towards Sustainable Development: Case of Ukraine" Олег та Олена Кузмаки аналізують проблеми, що перешкоджають розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Вони представили результати сучасних рейтингових систем підприємств у контексті соціальної відповідальності в Україні та прийшли до висновку, що політика соціальної відповідальності забезпечує передумови для здобуття конкурентних переваг, що сприяє

«зміцненню іміджу компаній шляхом підвищення лояльності працівників, довіри постійних і потенційних клієнтів, партнерів, місцевих громад та відкриття можливості для залучення «зеленого» фінансування» [4].

Соціальний комплаєнс в умовах війни в Україні набуває особливої актуальності, адже бізнес стикається з новими викликами та можливостями, що вимагають адаптації до зміненої реальності. У зв'язку з війною в Україні соціальний комплаєнс стикається з новими, раніше не характерними викликами. Вони змінюють підхід до забезпечення прав працівників, етичної поведінки компаній та взаємодії з суспільством.

Нові виклики соціального комплаєнсу в умовах війни зумовлюють необхідність глибокої адаптації бізнесу до надзвичайних обставин. Один із ключових викликів - мобілізація працівників. Бізнесу доводиться адаптуватися до постійного відтоку кадрів через призов до армії або добровільне вступлення до Збройних Сил України, що ставить під загрозу стабільність роботи компаній і збереження кваліфікованого персоналу. Іншим серйозним викликом є порушення трудових прав під прикриттям "воєнного стану". Деякі роботодавці користуються спрощенням законодавства для зловживань: затримують зарплати, звільняють працівників без підстав або ігнорують безпечні умови праці. Переміщення підприємств із зон бойових дій, або евакуація бізнесу, також ускладнює дотримання соціальних стандартів і вимагає нових підходів до підтримки працівників у нових регіонах. Компанії, що виконують військові замовлення, зобов'язані дотримуватися етичних стандартів у виробництві та розподілі ресурсів, щоб уникнути корупції та несправедливих практик. Психологічне здоров'я працівників також виходить на перший план: війна викликає хронічний стрес, втрату близьких, травматичні досвіди, тому роботодавці мають забезпечити доступ до психологічної підтримки та ментального здоров'я. Участь у гуманітарній допомозі вимагає прозорості: бізнес, що долучається до підтримки ЗСУ або цивільного населення, повинен чесно і відкрито звітувати про використані ресурси, щоб уникнути репутаційних ризиків. І нарешті, ще одним важливим викликом є інклюзивність і підтримка внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю. Робоче середовище має бути адаптованим для прийому ВПО і для підтримки ветеранів війни, які повертаються до мирного життя. Ці проблеми перетворюють соціальний комплаєнс не просто на механізм звітності, а на інструмент виживання та гуманності у надзвичайних умовах.

Досягнення соціального комплаєнсу в умовах війни супроводжується низкою проблем, які потребують особливої уваги. По-перше, спостерігається послаблення трудових гарантій: дерегуляція та зміни в законодавстві про працю під час війни призвели до зниження рівня захисту прав працівників, зокрема через спрощення процедур звільнення та зменшення соціальних гарантій. По-друге, зростають ризики співпраці з неблагонадійними

контрагентами. Бізнес змушений ретельно перевіряти своїх партнерів, щоб уникнути співпраці з компаніями, пов'язаними з країною-агресором, що може спричинити як правові, так і репутаційні наслідки. Також фіксуються численні порушення прав людини: зростає кількість випадків незаконних звільнень, затримок виплати заробітної плати та погіршення умов праці, що знову ж підтверджується дослідженнями UNDP.

Висновки. У сучасних умовах соціальний комплаєнс в Україні перетворився з факультативного елементу корпоративної культури на життєво необхідний інструмент виживання та адаптації бізнесу до екстремальних умов воєнного стану. Його роль значно зросла, оскільки саме соціально відповідальні підходи дозволяють зберегти трудовий потенціал, підтримати довіру працівників, партнерів, громад і держави, а також сприяють зниженню репутаційних, правових та інвестиційних ризиків. Особливої актуальності соціальний комплаєнс набуває в умовах війни, коли перед бізнесом постають нові виклики - мобілізація кадрів, евакуація підприємств, психологічна підтримка працівників, інклюзія ВПО та ветеранів, етичне виконання військових замовлень. Разом із цим, воєнна криза відкриває й нові можливості: переосмислення соціальної місії бізнесу, укріплення внутрішньої культури відповідальності, підвищення лояльності працівників і клієнтів. Таким чином, хоча війна створює серйозні виклики для реалізації соціального комплаєнсу, вона також відкриває важливі можливості для українського бізнесу - стати активним учасником підтримки суспільства та відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Maxim Sytch and Christopher I. Rider (2024). How Ukrainian Companies Are Transforming Wartime Challenges Into Lifelines. URL: https://sloanreview.mit.edu/article/how-ukrainian-companies-are-transforming-wartime-challenges-into-lifelines/?utm_source=chatgpt.com
2. Pasinovych I., Myskiv G. (2023). Ukrainian context of sustainable development and the role of business in its achievement. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12619> URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1757780223002809?utm_source=chatgpt.com
3. Bamiatzi V., Briger S., Karakulak O. (2025). The Rise of Partisan CSR: Corporate Responses to the Russia–Ukraine War. *Springer Journal of Business Ethics*. Vol. 198, pp. 263-291. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05795-9>. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-024-05795-9?utm_source=chatgpt.com
4. Kuzmak Oleh, Kuzmak Olena (2023). Social Responsibility of Business Towards Sustainable Development: Case of Ukraine. *COLLECTION OF PAPERS NEW ECONOMY* Vol. 1, N 1. pp. 126-148. <https://doi.org/10.61432/CPNE0101126k>. URL: https://www.researchgate.net/publication/374635603_SOCIAL_RESPONSIBILITY_OF_BUSINESS_TOWARDS_SUSTAINABLE_DEVELOPMENT_CASE_OF_UKRAINE