УДК 338.48:658.8:005.35(477)
DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.30.22

Лихолат С.М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0517-6852
Гаврилів А.-Л.М.
студент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-6322-7508

Lykholat Svitlana, Havryliv Alina-Larysa
Lviv Polytechnic National University

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТІЙКОСТІ ТА ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A STRATEGIC TOOL FOR BUSINESS RESILIENCE AND RECOVERY IN WARTIME CONDITIONS

У статті досліджено корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) як стратегічний інструмент забезпечення стійкості та відновлення бізнесу в умовах війни. Розкрито теоретичні засади КСВ, її трансформацію від факультативної практики до стратегічної необхідності та роль у підтримці економічної стабільності, соціальної солідарності й екологічної відповідальності. Проаналізовано приклади реалізації КСВ українськими та міжнародними компаніями, що охоплюють підтримку армії, медичну допомогу, гуманітарні та освітні проєкти, інфраструктурні рішення та сталий розвиток. Систематизовано механізм фінансового забезпечення КСВ, який включає п'ять етапів. Розглянуто інтегральний показник ефективності фінансування КСВ (Eff CSR), що дозволяє кількісно оцінювати соціально-економічний ефект від інвестицій у відповідальні практики. Доведено, що КСВ у воєнний час є не лише інструментом іміджу, а й ключовим чинником виживання бізнесу, формування довіри та підвищення конкурентоспроможності. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованої моделі фінансування КСВ для оптимізації ресурсів, зміцнення репутаційного капіталу та забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах кризових викликів.

Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), стійкість бізнесу, фінансове забезпечення, воєнний стан, конкурентоспроможність, соціально-економічний ефект.*

The article examines corporate social responsibility (CSR) as a strategic instrument for ensuring business resilience and recovery under wartime conditions. The theoretical foundations of CSR are analyzed, highlighting its transformation from a voluntary philanthropic practice into a strategic necessity and its role in maintaining economic stability, social solidarity, and environmental responsibility. It is emphasized that during martial law CSR becomes an integral part of national security, encompassing support for the armed forces, assistance to citizens, transparent communication, and reintegration of veterans. Practical examples of CSR implementation by Ukrainian and international companies are presented, covering defense financing, medical support, humanitarian and educational projects, infrastructure solutions, and sustainable development initiatives. The financial mechanism of CSR is systematized, consisting of five stages: planning, budgeting, implementation, control, and reporting. An integral indicator of CSR financing efficiency (Eff CSR) is proposed, enabling quantitative assessment of the socio-economic effect of

© Лихолат С.М., Гаврилів А.-Л.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

investments in responsible practices and forecasting resource needs. The study demonstrates that CSR in wartime is not merely an image-building tool but a crucial factor in business survival, trust formation, and competitiveness enhancement. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed CSR financing model to optimize resources, reduce operational costs, strengthen reputational capital, and ensure sustainable development of enterprises under crisis challenges. Thus, CSR becomes an effective instrument of long-term value creation, combining economic outcomes with social commitments and contributing to the country's recovery. The findings underline that CSR should be integrated into the overall business strategy as a systemic approach to balancing financial performance with social responsibility, thereby reinforcing resilience and adaptability in turbulent environments.

Keywords: *corporate social responsibility (CSR), business resilience, financial support, martial law, competitiveness, socio-economic effect.*

Постановка проблеми. Воєнний стан створює нові виклики для українського бізнесу: загроза економічній стабільності, екологічні проблеми, руйнування соціальної структури. Така ситуація потребує переосмислення ролі корпоративної соціальної відповідальності (далі, КСВ) як інструменту підтримки суспільства. Тому перед бізнесом постає мета – вивчення сучасного стану КСВ в умовах війни та визначення її стратегічного значення для бізнесу й суспільства. За такого підходу КСВ перестає бути факультативною практикою і перетворюється на інструмент виживання та розвитку бізнесу. Бізнес має розуміти, що старі моделі соціальної відповідальності, які працювали у мирний час, не підходять для умов війни. Зараз головне – швидко реагувати, відкрито говорити з людьми та підтримувати державу й громадян. Саме тому актуальним є пошук нових підходів до реалізації КСВ, які дозволять підприємствам не лише підтримувати власну стійкість, а й відігравати активну роль у соціально економічному відновленні України. Це потребує інтеграції фінансових, комунікаційних та екологічних аспектів у єдину систему відповідальної бізнес стратегії, здатної забезпечити довгострокову конкурентоспроможність навіть у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перед тим як досліджувати практичний досвід КСВ в умовах війни, необхідно розглянути сам термін.

У науковій літературі КСВ подається як багатовимірне явище, що охоплює економічну, правову, етичну та філантропічну складові. Так, у дослідженні Дербеньової Я. та співавторів розглянуто трансформацію КСВ у контексті глобальних соціально економічних змін, де підкреслюється її роль як інструмента адаптації бізнесу до кризових умов [1].

Інша група вітчизняних авторів аналізують КСВ крізь призму взаємозв'язку із соціально відповідальним маркетингом, що дозволяє оцінити її роль у формуванні стратегії підприємств [2]. Водночас, продовжуючи дослідження щодо КСВ автори зазначають практичну реалізацію її принципів у діяльності підприємств, де акцент робиться на оцінці ефективності впроваджених соціальних програм [3].

Липовий Д. наголошує, що в Україні КСВ «пройшла шлях від реактивних філантропічних практик до стратегічної необхідності», особливо після 2022 року, коли бізнес мобілізував ресурси для підтримки ЗСУ та гуманітарних потреб [4].

У статті Азаренкової Г. та співавторів КСВ подається як інструмент забезпечення стійкості бізнесу в умовах воєнної економіки, де підкреслюється її стратегічне значення для відновлення країни [5].

Бандурка М. у своїй дисертації аналізує управлінський облік витрат на КСВ, показуючи, що соціально відповідальні практики мають бути інтегровані у фінансову систему підприємства [6]. Крім того, у своїй статті Бандурка М. розглядає особливості формування управлінського обліку КСВ у сучасних умовах, акцентуючи увагу на необхідності прозорості та стратегічного підходу до соціально відповідальних витрат бізнесу [7].

У роботі Кузьміна О. та Гаврилюк Н. акцентується увага на тому, що КСВ стає важливим чинником формування довіри до бізнесу та його конкурентоспроможності

на міжнародному ринку [8]. У навчальному посібнику розглянуто практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності в українських реаліях. Автори акцентують увагу на тому, що КСВ є не лише елементом іміджу компанії, а й важливим чинником її довгострокової конкурентоспроможності. У книзі подано приклади впровадження соціально відповідальних практик у бізнесі, методичні рекомендації для підприємств та інструменти оцінки ефективності КСВ.

Попри наявний значний масив досліджень із проблематики КСВ, залишається недостатньо вивченим її стратегічне значення саме в умовах воєнного стану, а також питання її фінансового забезпечення, інтеграції соціальних програм у бізнес стратегії та кількісної оцінки їх ефективності.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у визначенні КСВ як стратегічного інструменту стійкості та відновлення бізнесу в умовах війни шляхом аналізу теоретичних засад, практичного досвіду компаній та механізму фінансового забезпечення, із застосуванням інтегрального показника ефективності (Eff CSR), що дозволяє оцінити соціально економічний ефект та сформувати рекомендації для підвищення конкурентоспроможності й сталого розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу. Дослідження КСВ у реальних умовах війни показує, що це не лише теорія, а практичний інструмент виживання бізнесу та підтримки суспільства. Воно дає змогу зрозуміти, як компанії адаптують свої стратегії, допомагають армії, громадам і формують довіру навіть у кризових ситуаціях.

Після розгляду теоретичних аспектів корпоративної соціальної відповідальності важливо перейти до аналізу реальних кейсів українських компаній. Саме вони демонструють, як КСВ працює на практиці: від фінансування оборони до підтримки лікарень, від гуманітарних програм до створення безбар'єрного середовища.

На нашу думку, КСВ – це концепція, яка визначає обов'язки бізнесу перед суспільством, державою та довкіллям, виходячи за межі суто економічних інтересів. У сучасних умовах слід розглядати не лише як добровільну соціальну практику, а як стратегічний інструмент виживання бізнесу та відновлення країни. Вона поєднує економічну стійкість із соціальною солідарністю та екологічною відповідальністю. У воєнний час КСВ стає частиною національної безпеки: підтримка армії, допомога громадянам, прозорість комунікацій і реінтеграція ветеранів – це не додаткові ініціативи, а ключові напрями діяльності бізнесу.

Дослідження реальних кейсів українських та міжнародних компаній показує, як бізнес адаптує соціальну відповідальність до умов війни, кризи та відновлення. Це дозволяє оцінити ефективність КСВ не лише як інструмента іміджу, а як стратегічної практики виживання та підтримки суспільства.

У таблиці 1 наведено приклади корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) понад п'ятнадцяти компаній – українських та міжнародних. Вони охоплюють різні галузі: IT (MacPaw, SoftServe, Infopulse), фармацевтику (Дарниця, Фармак), телеком (Київстар), фінанси (Sense Bank, Deloitte), ритейл та логістику (NOVUS, METRO, Укрзалізниця, Нова пошта, WOG, Rozetka, АТБ), а також виробництво й міжнародні корпорації (Nestlé, Navin). У таблиці простежуються такі ключові напрями КСВ:

– підтримка армії та оборони – фінансова допомога, забезпечення мобілізованих працівників, гуманітарні вантажі,
– медична та соціальна допомога – постачання ліків, підтримка шпиталів, допомога лікарням і постраждалим від війни,
– гуманітарні та освітні проєкти – продуктові набори, освітні програми, підтримка дітей та переселенців,
– інфраструктурні та технологічні рішення – відновлення цифрової інфраструктури, волонтерські технологічні проєкти, модульні містечка для реабілітації військових,
– сталий розвиток та етичний бізнес – інтеграція екологічних, соціальних та економічних факторів у бізнес стратегію (METRO, Navin).

Таблиця 1

Приклади КСВ у воєнний час в Україні

Назва компанії	Приклад КСВ
MacPaw	MacPaw Foundation: понад $9 млн. на оборону та допомогу цивільним; безкоштовні інструменти кібербезпеки для українців.
WOG	«Дорога добра» – кошти з кави на обладнання для дитячих лікарень; «Добропаливо» – пальне для евакуацій та лікарень.
NOVUS	Співпраця з фондом *Food for Ukraine:* доставка понад 2,3 млн кг продуктів у прифронтові регіони.
Нова пошта	Благодійні проєкти на суму близько 1,9 млрд. грн. у 2024 році; модульне містечко для реабілітації військових.
Київстар	Майже 1,1 млрд. грн. соціальних інвестицій: допомога військовим та саперам, лікарням, постраждалим від війни; відновлення цифрової інфраструктури України.
Infopulse	90% заходів у 2022 році спрямовані на допомогу армії та мобілізованим спеціалістам; збори серед спільноти – понад 38 млн. грн.; підтримка жінок захисниць та медиків.
Sense Bank	Допомога ЗСУ та мобілізованим колегам; утримання фінансового фронту; соціальні проєкти для наближення перемоги України.
Deloitte Україна	У 2022 році інвестиція часу співробітників у корпоративне волонтерство зросла утричі; реалізація соціальних і pro bono проєктів у відповідь на війну.
SoftServe	Благодійний фонд «Відкриті очі» та програма Open Tech; масштабні КСВ проєкти для підтримки армії, цивільних та реабілітації військових; розвиток волонтерських ініціатив.
Дарниця	Безкоштовні поставки ліків для лікарень; підтримка військових шпиталів; освітні програми для фармацевтів.
Фармак	Понад 200 млн. грн. на гуманітарні та медичні потреби; програма «Фармак: турбота поруч» для пацієнтів і лікарів.
METRO Україна	Постійна увага до етичного ведення бізнесу та сталого розвитку; створення умов для покращення рівня життя працівників і місцевих громад; стратегія КСВ базується на ефективному використанні ресурсів, управлінні ризиками та зміцненні репутації компанії.
Navin	Компанія у своїй стратегії корпоративної соціальної відповідальності робить акцент на принципах сталого розвитку та етичного ведення бізнесу
Укрзалізниця	Евакуаційні рейси для населення; безкоштовне перевезення гуманітарних вантажів; програма «Залізна допомога».

Джерело: сформовано автором на основі [9–16]

Таблиця 1 демонструє, що КСВ в Україні та серед міжнародних компаній, які працюють тут, стала системним інструментом підтримки суспільства у воєнний час. Бізнес не обмежується благодійністю, а інтегрує КСВ у свою стратегію, поєднуючи економічні інтереси з соціальною місією.

Водночас варто зазначити, що наведені приклади – лише невелика частина від загального переліку компаній, які реалізують КСВ ініціативи. Це свідчить про широку практику соціальної відповідальності бізнесу в Україні, яка охоплює десятки інших підприємств і галузей.

У практичній діяльності вітчизняних та міжнародних компаній реалізація програм КСВ демонструє тісний зв'язок між фінансовою стійкістю бізнесу та його соціальною активністю. Зокрема, досвід залучення таких світових технологічних гігантів, як Dell та Lenovo, у межах спільних партнерських ініціатив (наприклад, кампанії "Digital Future for Youth"), свідчить про необхідність побудови чіткої та прозорої архітектури

управління соціальними інвестиціями [17]. Незалежно від того, чи реалізує підприємство власні проєкти (як-от оновлення комп'ютерних класів у регіональних школах), чи залучає зовнішніх партнерів, ключовою умовою успіху є наявність системного фінансового механізму.

Для забезпечення ефективного розподілу ресурсів, недопущення нецільового використання коштів та оцінки реального соціально-економічного ефекту діяльність у сфері КСВ підпорядковується чіткій етапності. Основні характеристики та інструменти кожного з етапів механізму фінансового забезпечення КСВ систематизовано в таблиці 2.

Базовою передумовою формування механізму виступає фінансова діагностика, яка засвідчує наявність резервів підприємства для соціальних ініціатив без шкоди для його стійкості, після чого здійснюється послідовна реалізація п'яти ключових етапів. Як видно з наведених у таблиці 2 даних, механізм фінансового забезпечення КСВ являє собою замкнений цикл, де кожен етап є логічним продовженням попереднього:

1. стратегічно-аналітичний блок (етапи 1–2). На цих етапах планування та бюджетування КСВ здійснюється шляхом інтеграції соціальних цілей у загальний операційний бюджет підприємства. Використання сегментного бюджетування дозволяє чітко закріпити фінансову відповідальність за обраними напрямами (н-ад: освіта, екологія, благодійність), що забезпечує прозорість ще на стадії розподілу ресурсів;

2. операційно-виконавчий блок (етап 3). Реалізація проєктів КСВ передбачає гнучкість у виборі моделей (власні кошти чи партнерські програми, н-ад, з міжнародними брендами). При цьому ключовим запобіжником від нецільових витрат виступає процедура обов'язкового погодження фінансовим директором короткострокових планів;

3. контрольно-оціночний блок (етапи 4–5). Багаторівнева система контролю (фінансовий, управлінський та незалежний соціальний аудит) забезпечує оперативний моніторинг витрат та досягнення запланованих KPI. Фінальний етап звітності замикає цикл, перетворюючи соціальні витрати на стратегічні активи (зростання репутаційного капіталу, зниження плинності кадрів, зміцнення конкурентоспроможності).

Таблиця 2

Етапи, інструменти та практичні результати функціонування механізму фінансового забезпечення КСВ

Етап	Основні завдання	Ключові суб'єкти та інструменти	Практичний результат / показники
1. Планування	Визначення напрямів та цілей відповідно до загальної стратегії	Фінансовий відділ + дирекція з маркетингу	Річна програма КСВ (освіта, екологія, безпека, благодійність)
2. Бюджетування	Перетворення цілей у фінансові показники	Сегментне бюджетування, операційний бюджет	Окремі статті витрат (КСВ-освіта, КСВ-екологія тощо)
3. Реалізація	Фінансування та виконання проєктів	Власні кошти / партнерство	Виконані заходи, підзвітність використання фонду
4. Контроль	Перевірка цільового використання та ефективності	3 рівні: бухгалтерія, маркетинговий відділ, незалежний аудит	Відсутність нецільових витрат, досягнення соціальних KPI
5. Звітність	Оцінка соціально-економічного ефекту та прозорість	Звіт із КСВ, внутрішня фінансова звітність	Зниження плинності кадрів, зростання репутаційного капіталу

Джерело: сформовано автором на основі [1, 7, 8, 18]

Таким чином, систематизація етапів доводить, що фінансове забезпечення КСВ є не розтратою залишкового прибутку, а повноцінним інвестиційним процесом, орієнтованим на створення довгострокової вартості для бізнесу та суспільства.

Описана в таблиці 2 послідовність процесів гарантує підзвітність та контроль на кожному рівні. Для практичної оцінки підсумкової ефективності побудованої системи та вимірювання віддачі від спрямованих коштів використовується інтегральний показник Eff_{CSR}. Для кількісної оцінки ефективності функціонування розправленого механізму та узагальнення результатів на етапах контролю й звітності використовується інтегральний показник ефективності фінансування КСВ (Eff_{CSR}). Цей комплексний аналітичний індикатор узагальнює економічні, соціальні, управлінські та фінансові результати реалізації програм КСВ [18]:

$$Eff_{CSR} = \frac{\left(NP \times r_{csr} + F_{ext}\right) \times SROI \times K_{eff}}{OPEX}.$$

де: NP – чистий прибуток підприємства; r_{csr} – частка прибутку, що спрямовується на КСВ (1–2%); F_{ext} – зовнішні надходження (гранти, спонсорські внески, партнерські програми); SROI (Social Return on Investment) – соціальна віддача від інвестицій у КСВ (грн. соціального ефекту на 1 грн. витрат); K_{eff} – коефіцієнт реалізації КСВ-програм (% від запланованих проєктів, які реалізовано); OPEX – операційні витрати підприємства.

Аналіз чутливості показника свідчить, що значення Eff_{CSR} є прямо пропорційним до частки відрахувань (r_{csr}), соціальної віддачі ($SROI$) та повноти виконання проєктів (K_{eff}), і є обернено пропорційним до загального обсягу операційних витрат ($OPEX$).

З практичного погляду, для підвищення ефективності фінансування КСВ підприємство може застосовувати три основні важелі:

1. підвищувати $SROI$ за рахунок якіснішого дизайну та точкової спрямованості соціальних програм;
2. підвищувати K_{eff} шляхом покращення операційної реалізації та дисципліни виконання;
3. залучати додаткові зовнішні кошти (F_{ext}) через партнерські проєкти, що безпосередньо збільшує чисельник формули при збереженні контролю над $OPEX$.

Наведені розрахунки демонструють відносні показники соціально-економічного ефекту на одиницю операційних витрат. Вони відображають, наскільки ефективно (з урахуванням показника $SROI$ та фактичного рівня реалізації) компанія конвертує виділені ресурси в соціально-економічний результат порівняно з масштабом її операційної діяльності. Запропонована модель фінансування КСВ створює комплексну багаторівневу систему, яка поєднує різноманітні джерела фінансування, прозору схему руху коштів, ефективний контроль і якісну звітність. Використання інтегрального показника Eff_{CSR} дає змогу кількісно оцінювати ефективність фінансових потоків, прогнозувати потребу в ресурсах і забезпечувати баланс між економічними результатами та соціальними зобов'язаннями підприємства. Це формує надійну основу для впровадження КСВ-підходу, де соціальні інвестиції перетворюються на дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності, репутаційного капіталу та сталого розвитку компанії.

Висновки. Узагальнюючи матеріали розділу можемо стверджувати, що вивчення сучасного стану КСВ та визначення її стратегічного значення є ключовою метою бізнесу, адже в умовах війни вона перетворилася на дієвий інструмент виживання, адаптації та підтримки суспільства. Систематизація практичного досвіду вітчизняних та міжнародних компаній підтвердила трансформацію КСВ у системний вектор розвитку (допомога ЗСУ, медицина, гуманітарний та інфраструктурний сектори), реалізація якого потребує впровадження чіткого п'ятиетапного механізму фінансового забезпечення (від планування до звітності) на основі попередньої фінансової діагностики

підприємства. Використання ж інтегрального показника ефективності (Eff_{CSR}) дозволяє кількісно виміряти соціально-економічну віддачу спрямованих ресурсів, перетворюючи витрати на КСВ у довгостроковий інвестиційний актив та підґрунтя для ESG-трансформації бізнесу.

Перспективи подальших досліджень зводяться до аналізу ролі КСВ у післявоєнному відновленні економіки України, удосконалення фінансових механізмів її забезпечення, оцінки ефективності програм у різних галузях та пошуку найкращих практик.

Список використаних джерел:

1. Дербеньова Я., Пригара О., Ярош-Дмитренко Л., Младенович Д. Трансформація корпоративної соціальної відповідальності в контексті глобальних соціально-економічних змін. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2026. № 2 (229). DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/229-2/4
2. Шлапак Є. В., Лихолат С. М. Аналіз взаємозв'язку соціально відповідального маркетингу та корпоративної соціальної відповідальності у діяльності підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2023. № 36. С. 328–333. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/811 (дата звернення: 25.09.2026).
3. Лихолат С. М. Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 34. С. 238–245.
4. Липовий Д. В. Аналіз стану соціальної відповідальності бізнесу в Україні: від реактивного реагування до стратегічної необхідності. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2025. № 7 (210). DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.07.07
5. Azarenkova H., Orkhova K., Golovko O. Corporate Social Responsibility as a Tool for Ensuring Business Sustainability in a Wartime Economy. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2026. Vol. 13, No. 2. Pp. 6–21. DOI: https://doi.org/10.15330/jpnu.13.2.6-21
6. Бандурка М. Б. Управлінський облік корпоративної соціальної відповідальності бізнесу : дис. … д-ра філософії : 072 / Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2026. 175 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/items/7ada00ac-8449-498e-a306-dee0543ebe87 (дата звернення: 03.10.2026).
7. Бандурка М. Б. Особливості формування управлінського обліку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 45–52. URL: https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1774 (дата звернення: 28.09.2026).
8. Соціальна відповідальність: практичний аспект : навч. посібник / О. Є. Кузьмін та ін. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 244 с.
9. NOVUS у ТОП 50 за репутаційним капіталом. Instagram : novus_ukraine. 2024. URL: https://www.instagram.com/p/DRzcq_jjdig/ (дата звернення: 03.10.2026).
10. Principles of CSR. Navin : вебсайт. 2023. URL: https://navin.ua/news/principles-of-csr (дата звернення: 01.10.2026).
11. WOG: як синергія КСВ, маркетингу та трейду створює масштабний вплив : інтерв'ю. GivingTuesday Україна : вебсайт. 2024. URL: https://givingtuesday.ua/intervyu/wog-yak-synergiya-ksv-marketyngu-ta-trejdu-stvoryuye-masshtabnyj-vplyv/ (дата звернення: 03.10.2026).
12. Залізна родина: партнерство та підтримка. Укрзалізниця : вебплатформа. 2024. URL: https://zalizna-rodyna.uz.gov.ua/partneram (дата звернення: 02.10.2026).
13. Корпоративна соціальна відповідальність в METRO Україна. METRO Україна : кар'єрний блог. 2023. URL: https://careers.metro.ua/blogs/2023-4/article0 (дата звернення: 05.10.2026).
14. Нова пошта пришвидшує перемогу. The Page : інтернет-видання. 2023. URL: https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023/indeks-ksv-2023/nova-poshta (дата звернення: 28.09.2026).
15. Перша CSR-конференція від MacPaw «Корпоративна соціальна відповідальність під час війни» : онлайн-ресурс. Київ : MacPaw Space, 2024. URL: https://dou.ua/calendar/50153/ (дата звернення: 25.09.2026).
16. Фармак увійшов до рейтингу кращих компаній за Індексом КСВ 2023. Фармак : офіційний вебсайт. 2023. URL: https://farmak.ua/news/farmak-uvijshov-do-rejtingu-krashhih-kompanij-za-indeksom-ksv-2023/ (дата звернення: 01.10.2026).

17. Війна забрала у нас теперішнє, але ми не здамось і відбудуємо наше майбутнє. YouthFutureUA : вебсайт. URL: https://www.yfua.org/ (дата звернення: 04.10.2026).

18. Ліхоносова Г. С., Галашко С. С. Механізм фінансування корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4 (114). С. 176–180. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-176-180

References:

1. Derbonova Ya., Pryhara O., Yarosh-Dmytrenko L., Mladenovic D. (2026) Transformatsiia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v konteksti hlobalnykh sotsialno-ekonomichnykh zmin [Transformation of corporate social responsibility in the context of global socio-economic changes]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, no. 2 (229), pp. 4–11. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/229-2/4 (in Ukrainian)

2. Shlapak Ye. V., Lykholat S. M. (2023) Analiz vzaiemozviazku sotsialno-vidpovidalnoho marketynhu ta korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u diialnosti pidpryiemstv [Analysis of the interrelationship between socially responsible marketing and corporate social responsibility in enterprise activities]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, no. 36, pp. 328–333. Available at: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/811 (accessed September 25, 2026). (in Ukrainian)

3. Lykholat S. M. (2022) Analiz realizatsii pryntsypiv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v praktychnii diialnosti pidpryiemstv [Analysis of the implementation of corporate social responsibility principles in the practical activities of enterprises]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna. Seriia iurydychna – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*, no. 34, pp. 238–245. (in Ukrainian)

4. Lypovyi D. V. (2025) Analiz stanu sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini: vid reaktyvnoho reahuvannia do stratehichnoi neobkhidnosti [Analysis of the state of corporate social responsibility in Ukraine: from reactive response to strategic necessity]. *Enerhozberezhennia. Energetyka. Enerhoaudyt – Energy saving. Power engineering. Energy audit*, no. 7 (210). DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.07.07 (in Ukrainian)

5. Azarenkova H., Orkhova K., Golovko O. (2026) Corporate Social Responsibility as a Tool for Ensuring Business Sustainability in a Wartime Economy. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, vol. 13, no. 2, pp. 6–21. DOI: https://doi.org/10.15330/jpnu.13.2.6-21 (in English)

6. Bandurka M. B. (2026) Upravlinskyi oblik korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Management accounting of corporate social responsibility of business] (PhD Thesis), West Ukrainian National University, Ternopil. Available at: https://dspace.wunu.edu.ua/items/7ada00ac-8449-498e-a306-dee0543ebe87 (accessed October 03, 2026). (in Ukrainian)

7. Bandurka M. B. (2024) Osoblyvosti formuvannia upravlinskoho obliku korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Peculiarities of management accounting formation for corporate social responsibility of business]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, no. 3, pp. 45–52. Available at: https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1774 (accessed September 28, 2026). (in Ukrainian)

8. Kuzmin O. Ye. et al. (2020) Sotsialna vidpovidalnist: praktychnyi aspekt [Social responsibility: practical aspect]. Kyiv: Vydavnychyi dim “Kondor”. (in Ukrainian)

9. NOVUS u TOP-50 za reputatsiinym kapitalom [NOVUS in TOP-50 by reputation capital] (2024). Instagram: novus_ukraine. Available at: https://www.instagram.com/p/DRzcq_jjdig/ (accessed October 03, 2026). (in Ukrainian)

10. Principles of CSR (2023). Navin website. Available at: https://navin.ua/news/principles-of-csr (accessed October 01, 2026). (in Ukrainian)

11. WOG: yak synerhiia KSV, marketynhu ta treidu stvoriuie mashtabnyi vplyv [WOG: how the synergy of CSR, marketing, and trade creates a large-scale impact] (2024). GivingTuesday Ukraine website. Available at: https://givingtuesday.ua/intervyu/wog-yak-synergiya-ksv-marketyngu-ta-trejdu-stvoryuye-masshtabnyj-vplyv/ (accessed October 03, 2026). (in Ukrainian)

12. Zalizna rodyna: partnerstvo ta pidtrymka [Iron family: partnership and support] (2024). Ukrzaliznytsia web platform. Available at: https://zalizna-rodyna.uz.gov.ua/partneram (accessed October 02, 2026). (in Ukrainian)

13. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v METRO Ukraina [Corporate social responsibility in METRO Ukraine] (2023). METRO Ukraine career blog. Available at: https://careers.metro.ua/blogs/2023-4/article0 (accessed October 05, 2026). (in Ukrainian)

14. Nova poshta pryshvydshuie peremohu [Nova Poshta accelerates victory] (2023). The Page online edition. Available at: https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023/indeks-ksv-2023/nova-poshta (accessed September 28, 2026). (in Ukrainian)

15. Persha CSR-konferentsiia vid MacPaw "Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pid chas viiny" [First CSR conference by MacPaw "Corporate Social Responsibility during the War"] (2024). Kyiv: MacPaw Space. Available at: https://dou.ua/calendar/50153/ (accessed September 25, 2026). (in Ukrainian)

16. Farmak uvaishov do reitynhu krashchykh kompanii za Indeksom KSV-2023 [Farmak entered the ranking of top companies according to the CSR Index 2023] (2023). Farmak official website. Available at: https://farmak.ua/news/farmak-uvijshov-do-rejtingu-krashhih-kompanij-za-indeksom-ksv-2023/ (accessed October 01, 2026). (in Ukrainian)

17. Viina zabrala u nas teperishnie, ale my ne zdamos i vidbuduiemo nashe maibutnie [The war took our present, but we will not give up and will rebuild our future]. YouthFutureUA website. Available at: https://www.yfua.org/ (accessed October 04, 2026). (in Ukrainian)

18. Likhonosova H. S., Halashko S. S. (2025) Mekhanizm finansuvannia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Mechanism of financing corporate social responsibility]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economy, Management and Administration*, no. 4 (114), pp. 176–180. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-176-180 (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 05.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 28.10.2026
Дата публікації статті: 27.11.2026