

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A KEY TOOL OF ECONOMIC BUSINESS SECURITY DURING WAR**Liudmyla Zavidna¹, Liudmyla Maliuta²**

¹Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management of Innovation Activity and Service Industry, Ternopil Ivan Pulyk National Technical University, Ternopil, Ukraine,

E-mail: zldair98@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5014-5564>

²Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management of Innovation Activity and Service Industry, Ternopil Ivan Pulyk National Technical University, Ternopil, Ukraine

E-mail: luda_mal@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7569-9982>

ABSTRACT. Today's state of war is dramatically changing the business environment, creating unprecedented challenges for businesses of all sizes. The instability of the political situation, the disruption of logistics chains, a decrease in investment and a decrease in the purchasing power of the population have a negative impact on economic activity. Enterprises face increased risks, which requires a review of management strategies and ensuring economic security as a basis for further functioning and development. In these conditions, corporate social responsibility (CSR) becomes especially important, becoming not only an ethical imperative, but also a strategic tool for increasing business sustainability. The active participation of companies in solving social and humanitarian problems during martial law strengthens their authority and trust on the part of society and stakeholders, which contributes to the formation of a positive image, the expansion of partnership relations and the creation of additional opportunities for stable functioning in conditions of uncertainty. The growing role of CSR as a component of the enterprise management strategy provides an opportunity not only to preserve the economic security of individual business entities, but also to strengthen public trust in business, which is a key element of ensuring long-term economic stability in Ukraine. **Objective.** Theoretical generalization of scientific approaches regarding the content and role of corporate social responsibility as the main tool for ensuring the economic security of business in the conditions of martial law in Ukraine and the development of methodological recommendations for strengthening the stability and adaptability of business to crisis conditions. **Results.** The article provides a theoretical generalization of scientific approaches to the content and role of corporate social responsibility as a key tool for the economic security of business during the martial law in Ukraine. On the basis of scientific approaches, a modern interpretation of the CSR pyramid of Archie B. Carroll was formed. The analysis and assessment of the losses of infrastructure and enterprises of the real sector of the

economy of Ukraine from hostilities and missile terror was carried out; an assessment of the main macroeconomic indicators of Ukraine for 2018-2023 is provided, the impact of military operations on a significant reduction in the number of active enterprises and the number of employees and the population of Ukraine in 2018-2023 is determined. The conducted studies highlight the key areas of CSR implementation in wartime, in particular, support for employees, assistance to the mobilized, involvement of stakeholders in the formation of the company's strategy and brand promotion. **Scientific novelty.** Approaches and methods of their involvement in the establishment of communications and interaction with stakeholders - investors, local communities and state structures are proposed, which will allow companies to adapt more quickly to the challenges of war. **Practical significance.** To ensure the economic security of business during wartime, it is proposed to integrate new initiatives to support personnel, mobilized workers and their families, as well as local communities. Such an approach will not only contribute to the stability and functionality of the enterprises themselves, but also strengthen their social stability and economic security, provide a deep connection between business and society, which contributes to the long-term development and socio-economic stability of the country in conditions of war.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), economic responsibility, enterprises, Archie Carroll's pyramid model, stakeholders, business economic security, development strategy, war.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Людмила Завідна¹, Людмила Малюта²

¹Доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 46000, Тернопіль, Україна,

E-mail: zldair98@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5014-5564>

²Доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна

E-mail: luda_mal@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7569-9982>

АНОТАЦІЯ. Воєнний стан в Україні суттєво трансформує бізнес-середовище, створюючи нові виклики для підприємств. В умовах посиленої нестабільності корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає важливим інструментом для забезпечення економічної безпеки бізнесу. У статті виконано теоретичне узагальнення наукових підходів до змісту і ролі корпоративної соціальної відповідальності як ключового

інструменту економічної безпеки бізнесу під час воєнного стану в Україні. На основі наукових підходів сформовано сучасне інтерпретування піраміди КСВ Арчі Б. Керролла. Здійснено аналіз та оцінку втрат інфраструктури та підприємств реального сектору економіки України від бойових дій та ракетного терору; надано оцінку основних макроекономічних показників України за 2018-2023 рр., визначено вплив воєнних дій на значне скорочення кількості активних підприємств та чисельності найманих працівників і населення України у 2018-2023 роках. Проведені дослідження висвітлюють основні напрями впровадження КСВ під час війни, включаючи підтримку персоналу, допомогу мобілізованим співробітникам, залучення стейкхолдерів до формування стратегії підприємства та популяризацію бренду. Запропоновані інтегруючи нові ініціативи не лише сприятимуть стабільності та функціональності самих підприємств, але й зміцнюватиме їх соціальну стійкість та економічну безпеку, забезпечуватиме глибокий зв'язок між бізнесом та суспільством, що сприятиме довгостроковому розвитку та соціально-економічній стабільності країни під час війни. Сформовані підходи та методи їх залучення щодо налагоджування комунікацій та взаємодії зі стейкхолдерами – інвесторами, місцевими громадами та державними структурами, дозволять компаніям швидше адаптуватися до викликів війни.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), економічна відповідальність, підприємства, модель піраміди Арчі Керролла, стейкхолдери, економічна безпека бізнесу, стратегія розвитку, війна.

Постановка проблеми та її актуальність. Сьогоднішній воєнний стан суттєво трансформує бізнес-середовище, створюючи безпрецедентні виклики для підприємств різних масштабів. Нестабільність політичної ситуації, порушення логістичних ланцюгів, зменшення інвестицій та зниження купівельної спроможності населення негативно впливають на економічну діяльність. Підприємства стикаються з підвищеними ризиками, що вимагає перегляду стратегій управління та забезпечення економічної безпеки як фундаменту для подальшого функціонування та розвитку [1, с. 79]. При цьому розробка стратегій економічної безпеки передбачає комплексний підхід до ідентифікації потенційних ризиків, аналізу їхнього впливу на діяльність підприємства та визначення ефективних заходів реагування, що в сукупності сприяє підвищенню стійкості підприємства до різноманітних викликів [2, с.160].

Таким чином, виникає «...необхідність розробки та реалізації заходів щодо протидії комплексу ризиків на основі моніторингу викликів і загроз економічній безпеці в умовах

воєнного часу та аналітичної обробки його результатів» [3, с. 8]. У цих умовах корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває особливої ваги, стаючи не лише етичним імперативом, але й стратегічним інструментом для підвищення стійкості бізнесу. Активна участь компаній у вирішенні соціальних та гуманітарних проблем під час воєнного стану зміцнює їхній авторитет та довіру з боку суспільства й стейкхолдерів, що сприяє формуванню позитивного іміджу, розширенню партнерських відносин та створенню додаткових можливостей для стабільного функціонування в умовах невизначеності [4, с. 8-9].

Для забезпечення стійкості та стабільності бізнесу в умовах воєнних викликів сучасності, підприємства все частіше звертаються до концепції корпоративної соціальної відповідальності. Цей підхід дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до складних умов, але й активно сприяти соціально-економічному розвитку, що особливо актуально для українських компаній в умовах військової агресії. Зростаюча роль КСВ як складової стратегії управління підприємствами надає можливість не лише підтримувати економічну безпеку окремих суб'єктів господарювання, але й укріплювати довіру суспільства до бізнесу, що є ключовим елементом у забезпеченні довготривалої економічної стабільності в країні [1, с. 80; 5, с. 156].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності, що зумовлює потребу в уточненні цієї дефініції, особливо в контексті діяльності бізнесу в умовах воєнного стану. Одним із найбільш цитованих визначень є підхід Арчі Б. Керролла, який зазначає: "Корпоративна соціальна відповідальність охоплює економічні, правові, етичні та дискреційні (благодійні) очікування, які суспільство має щодо організацій у певний момент часу" [6, с. 499-500]. Це визначення підкреслює багатовимірність КСВ та її залежність від суспільних очікувань, фокусуючись на тому, як бізнес реагує на екологічні, правові та етичні виклики, а також бере участь у благодійності. Модель піраміди Арчі Б. Керролла від 1979 року досі є основною для розуміння елементів корпоративної соціальної відповідальності. Сучасне інтерпретування піраміди КСВ Керола наведено на рис. 1.

Як показано в піраміді, організації повинні взяти на себе чотири різні типи обов'язків: філантропічні, етичні, юридичні та економічні.

Економічна відповідальність в КСВ – це:

- Відповідальність бути прибутковим;
 - Єдиний спосіб для бізнесу вижити та підтримати суспільство в довгостроковій перспективі [7].

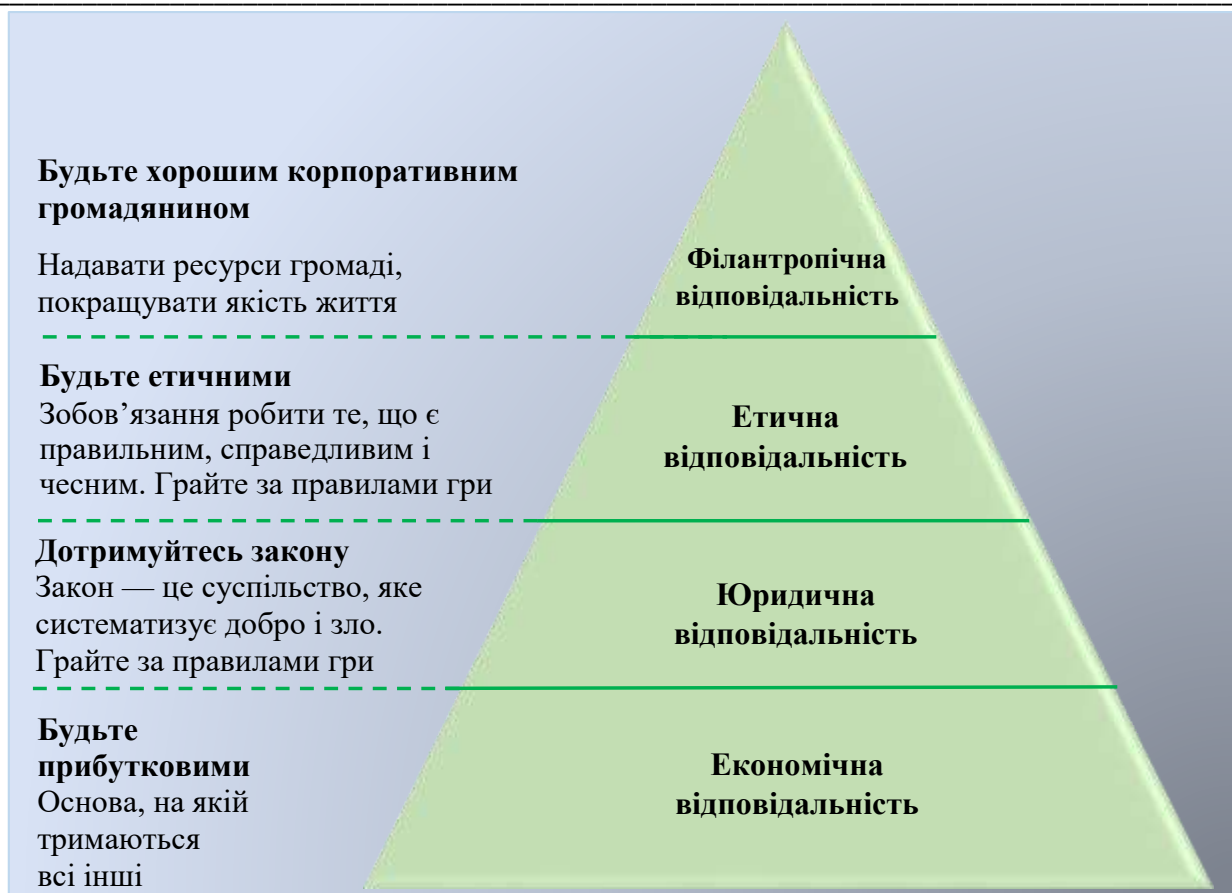


Рис. 1. Піраміда КСВ Арчі Б. Керролла у сучасній інтерпретації

Джерело: побудовано авторами за даними [7-9]

В умовах сучасних глобальних та локальних викликів, зокрема воєнного стану, виникає необхідність розширення розуміння КСВ. Згідно з дослідженнями А. Дальсруда [10] КСВ охоплює п'ять основних аспектів: екологічний, соціальний, економічний, відносини із зацікавленими сторонами та добровільність.

Такий підхід свідчить про інтеграцію КСВ у всі сфери бізнес-діяльності, роблячи її невід'ємною частиною стратегії сталого розвитку. Включення економічного аспекту є особливо важливим, оскільки стійкість та економічна безпека бізнесу впливають не лише на самі підприємства, але й на добробут суспільства в цілому.

Як зазначають у своїй публікації Л. Беззубко, Д. Положенцев та С. Акопов [11], корпоративна соціальна відповідальність є актуальним трендом сучасного суспільства, ключовим елементом іміджу підприємства та дієвим інструментом для збільшення його прибутковості. Досліджуючи дану проблематику вітчизняні науковці Р. Білик та А. Варвус у своїх дослідженнях [12] зазначають, що ефективна реалізація політики корпоративної соціальної відповідальності бізнесом забезпечує значний позитивний соціальний ефект у суспільстві, адже компанії активно сприяють покращенню якості життя через підтримку освітніх, медичних ініціатив та створення нових робочих місць. Така діяльність також підсилює економічний розвиток і сприяє зміцненню місцевих громад, залучаючи мешканців

до вирішення соціальних питань та громадських ініціатив. У дослідженні Заман та ін. [13] зазначено, що КСВ є функцією корпоративного управління, яка відображає основи відповідального управління компанією. Автори наголошують на важливості відображення результатів політики КСВ у спеціалізованих формах звітності, таких як ESG (Environmental, Social, and Governance) та GRI (Global Reporting Initiative). Це дозволяє застосовувати ємічний підхід до аналізу КСВ, враховуючи культурні особливості середовища, в якому функціонує компанія.

Що ж стосується економічної безпеки бізнесу, дана проблематика, була об'єктом багатьох наших досліджень [14; 15]. За нашими переконаннями, "економічна безпека підприємства – це такий стан його розвитку, що забезпечується методологічним інструментарієм менеджменту, за допомогою якого можна досягнути уникнення, послаблення або локалізації небезпек і загроз за умови максимально-ефективного використання потенціалу підприємства у процесі досягнення ключових цілей його діяльності та в умовах сприятливого конкурентного середовища".

Науковці О. Ареф'єва, І. Мягих та М. Шкода [16] розглядають економічну безпеку як "спеціально побудовану систему захисних заходів, метою якої є цілеспрямована і повсякденна забезпеченість безперервної та економічно ефективної роботи підприємства шляхом боротьби з різними видами загроз та факторів, що впливають на цю діяльність".

Аналізуючи обидва визначення в контексті нашого дослідження, можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства тісно пов'язана з принципами КСВ. Підхід Тульчинської та співавторів підкреслює значення довгострокового співробітництва зі стейкхолдерами, що відповідає концепції КСВ щодо побудови взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами. Визначення Ареф'євої та співавторів наголошує на постійній боротьбі з загрозами, що може включати соціальні та екологічні ризики, які адресуються через КСВ-практики.

Метою статті є Теоретичне узагальнення наукових підходів до змісту і ролі корпоративної соціальної відповідальності як ключового інструменту економічної безпеки бізнесу під час воєнного стану та розробка методичних рекомендацій по посиленню стійкості та адаптивності бізнесу до кризових умов в Україні.

Викладення основних результатів дослідження. За результатами дослідження, проведеного Центром «Розвиток КСВ в Україні» у 2020 році, виявлено, що 80% українських компаній впроваджують КСВ або керуються її принципами. Лише 25% систематично виділяють бюджет на проекти та ініціативи з КСВ, що суттєво відрізняється від досвіду міжнародних компаній. У 2021 році дослідження Європейської асоціації професіоналів зі

сталого розвитку показало, що 47,3% професіоналів обіймають посаду «Менеджер з КСВ» в Європі. В Україні цю посаду обіймають понад 30% працівників, переважно з виробничих компаній. У світовій практиці найбільше вакансій спеціалістів з КСВ є у фінансовому та інвестиційному секторах [17].

У контексті воєнного стану в Україні виникає нагальна потреба у глибокому аналізі загроз, що ставлять під ризик економічну безпеку підприємств, адже воєнні дії спричиняють значні втрати активів та руйнування інфраструктури, що послаблює економічну стабільність національного бізнесу. Економічна безпека підприємства визначається як його здатність і готовність ідентифікувати, аналізувати й протистояти загрозам економічного, політичного чи соціального характеру, що дозволяє зберігати стабільність функціонування, узгоджуючи інтереси з основними стейкхолдерами у довгостроковій перспективі. [1; 4].

Однією з ключових загроз економічній безпеці підприємств України в умовах воєнного стану є руйнування інфраструктури. Воєнні дії спричиняють масштабне знищення критично важливих елементів інфраструктури, таких як транспортні мережі (автомобільні дороги, залізниці), енергосистеми (електромережі, об'єкти енергетики) та безпосередньо виробничі потужності підприємств. Зазначені руйнування призводять до перебоїв у логістичних ланцюгах і постачанні сировини, що, у свою чергу, ускладнює організацію виробництва та своєчасне виконання договірних зобов'язань. Так, за оцінками Київської школи економіки, станом на січень 2024 року втрати від руйнувань інфраструктури та підприємств реального сектору економіки сягнули 71,8 млрд дол. США (рис. 2).

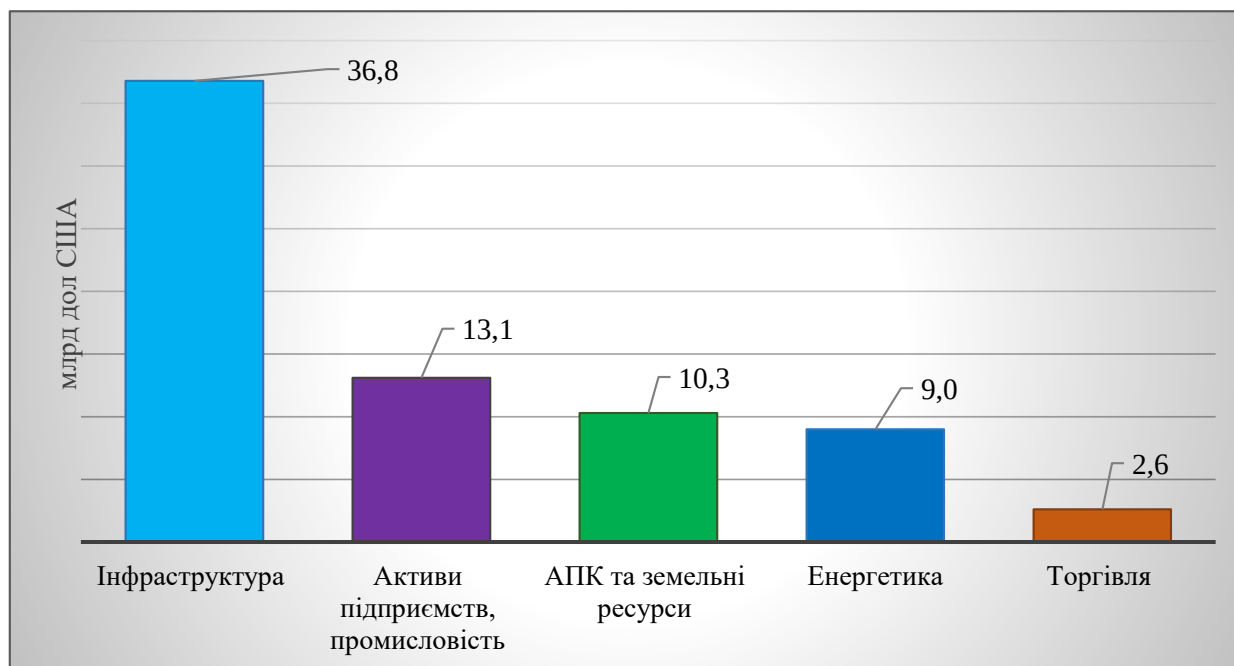


Рис. 2. Втрати інфраструктури та підприємств реального сектору економіки України від бойових дій та ракетного терору, станом на січень 2024 року

Джерело: побудовано авторами за даними Київської школи економіки [18]

Така ситуація суттєво впливає на здатність підприємств функціонувати у звичному режимі, змушуючи їх адаптуватися до нових умов постачання і виробництва.

Основний удар по макроекономічній стабільності було завдано в період повномасштабного вторгнення у 2022–2023 роках, що супроводжувалося ще більш значними негативними тенденціями. У порівнянні з 2021 роком, ВВП у 2022 році знизився з 199,77 млрд дол. США до 161,99 млрд дол. США, або на 18,9%. Такі тенденції свідчать про серйозне скорочення економічної активності, зменшення купівельної спроможності та погіршення умов для бізнесу в Україні (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка основних макроекономічних показників України за 2018-2023 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ВВП, млрд дол США	130,83	153,78	155,58	199,77	161,99	178,76
Прямі іноземні інвестиції, млрд дол	4,73	6,02	-0,04	7,32	0,56	4,25
Капітальні інвестиції у % до ВВП	16,25	15,70	13,31	12,12	7,23	6,50
Баланс торгівлі товарами, млрд дол США	-12,71	-14,33	-6,78	-6,64	-15,28	-28,80
Інфляція, %	9,80	4,10	5,00	10,00	26,60	5,10
Курс грн до дол. США	27,20	25,85	26,96	27,29	32,34	36,57

Джерело: побудовано авторами за даними Національного банку України [19]

Зниження обсягу прямих іноземних інвестицій у 2022 році до 557 млн дол. США порівняно з 7320 млн дол. США у 2021 році вказує на падіння на 92,4%, що є індикатором високого рівня ризиків для інвесторів в умовах військової агресії. Незначне відновлення інвестицій у 2023 році до 4247 млн дол. США все ще не досягає рівня 2021 року, підкреслюючи обмеженість можливостей для зовнішнього фінансування та розвитку підприємств, негативно позначається на їх економічній безпеці.

Капітальні інвестиції по відношенню до ВВП також суттєво знизилися - з 12,12% у 2021 році до 7,23% у 2022 році та 6,5% у 2023 році, що означає падіння на 46,4% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про обмеження можливостей для модернізації та відновлення виробництва, що знижує конкурентоспроможність українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Девальвація гривні також суттєво поглибилася, збільшивши обмінний курс з 27,29 грн за долар у 2021 році до 32,34 грн у 2022 році та до 36,57 грн у 2023 році, що відповідає

загальному зростанню курсу на 34% протягом двох років. Це значно підвищує витрати підприємств на імпортні товари та сировину, збільшує вартість обслуговування зовнішніх боргів і знижує купівельну спроможність населення, що негативно впливає на внутрішній попит.

Інфляція також різко зросла в період війни, досягнувши 26,6% у 2022 році, що суттєво перевищує рівень 2021 року (10%). Незважаючи на те, що у 2023 році рівень інфляції знизився до 5,1%, загроза збереження високої інфляційної нестабільності все ще залишається, що ускладнює фінансове планування та підвищує витрати підприємств на ресурси.

Таким чином, в умовах повномасштабного військового конфлікту у 2022–2023 роках економічна безпека підприємств України зазнала суттєвих викликів, зокрема через різке падіння ВВП, значне скорочення інвестицій, девальвацію національної валюти та високу інфляцію. Ці фактори значно обмежують можливості для стабільного функціонування та розвитку бізнесу в умовах кризи.

Через вплив воєнних дій відбулося значне скорочення кількості активних підприємств і найманих працівників. Так у 2022 році кількість підприємств скоротилася на 29,3% порівняно з 2021 роком (табл. 2). У 2023 році спостерігається часткове відновлення підприємств, однак цей рівень на 17% нижчий за довоєнний 2021 рік. Таке скорочення є наслідком банкрутства, окупації частини територій та втрати бізнес-активів, що суттєво обмежує економічний потенціал країни. Кількість найманих працівників у 2022 році знизилася на 17,5% порівняно з 2021 роком. У 2023 році ця тенденція продовжилася, що на 21% менше порівняно з довоєнним 2021 роком. Це свідчить про масштабні скорочення, спричинені як міграцією населення, так і мобілізацією, що значно зменшує робочу силу на ринку.

Таблиця 2

**Динаміка кількості підприємств та чисельності найманих працівників і населення
України у 2018-2023 роках**

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Кількість підприємств, тис одиниць	355,96	380,67	373,90	370,91	261,99	307,92
Кількість ФОП, млн одиниць	1,48	1,56	1,60	1,59	1,47	1,61
Кількість найманих працівників, млн осіб	6,96	7,29	7,25	7,25	5,98	5,73
Чисельність населення України, млн осіб	42,15	41,90	41,63	41,17	33,00	31,00

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України [20; 21].

Чисельність населення України, своєю чергою, зазнала значного скорочення: з 41,17 млн осіб у 2021 році до 33,00 млн у 2022 році та 31,00 млн у 2023 році, що на 25% менше від рівня 2021 року. Таке різке зменшення населення є наслідком міграційних процесів, викликаних воєнними діями, що додатково посилює загрози для економічної безпеки, зокрема через зниження внутрішнього попиту та скорочення доступної робочої сили.

Аналізуючи роль корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у забезпеченні економічної безпеки підприємств України під час війни, можна виділити кілька ключових аспектів, що посилюють стійкість та адаптивність бізнесу до кризових умов. Перш за все, КСВ стала важливим механізмом для підтримки економічної та соціальної стійкості як самих підприємств, так і постраждалих громад. В умовах воєнного стану українські компанії суттєво змінили свої підходи до реалізації КСВ, фокусуючись на реальних діях, які забезпечують відчутну підтримку не лише співробітникам, але й суспільству в цілому, що сприяє економічній безпеці підприємств через зміцнення їхньої репутації та соціальної значущості [1; 4].

Стабільність кадрової політики та підтримка персоналу є одним із ключових напрямків діяльності компаній, що прагнуть зберегти стійкість свого бізнесу та забезпечити економічну безпеку в умовах воєнного стану [5]. Такі компанії, як ЕРАМ та Infopulse у сфері ІТ, не тільки створюють безпечні умови для роботи, впроваджуючи дистанційну роботу і релокацію до безпечніших регіонів, але й надають значні соціальні пакети, що охоплюють підтримку мобілізованих працівників та їхніх сімей. [21].

Вагомим елементом КСВ стала підтримка родин мобілізованих працівників. Компанії забезпечують соціальну підтримку, організують психологічну допомогу для родин, а також освітні та реабілітаційні програми для дітей військовослужбовців. Так, компанії у сфері телекомунікацій, такі як «Київстар», виділили значні кошти на соціальні ініціативи, зокрема на допомогу постраждалим від війни та підтримку сімей співробітників, які служать у лавах ЗСУ. Ці заходи забезпечують не лише фінансову стабільність родин, але й створюють умови для їх соціальної адаптації, що посилює економічну безпеку та стійкість бізнесу [1].

Залучення стейкхолдерів до формування стратегій розвитку компаній сприяє економічній безпеці підприємств. Активна співпраця з інвесторами, місцевими громадами та державними структурами дозволяє компаніям швидше адаптуватися до викликів війни. Такі компанії, як «Нова пошта» та «Київстар» [21], працюють у тісному контакті з місцевими органами влади, надаючи підтримку як військовим, так і цивільному населенню,

що позитивно впливає на їхню репутацію і підвищує довіру до бренду. Цей підхід сприяє залученню додаткових ресурсів, які підвищують економічну безпеку бізнесу.

Популяризація бренду через КСВ також є значущим фактором для підтримки економічної безпеки підприємств. Соціальна відповідальність компаній підвищує їхній позитивний імідж і приваблює інвестиції від міжнародних партнерів, гранти та підвищує довіру клієнтів. Завдяки цьому компанії здатні розширити обсяги виробництва та збільшити продаж продукції, навіть за умов кризи. Крім того, відновлення інфраструктури є важливим елементом КСВ в умовах війни, що безпосередньо впливає на економічну безпеку країни. Компанії агросектору, такі як Kernel [21], активно беруть участь у відновленні пошкоджених об'єктів: шкіл, лікарень та інших критично важливих об'єктів інфраструктури. Таким чином, вони не лише сприяють стабілізації громад, але й створюють передумови для економічного відновлення, підвищуючи стійкість бізнесу та забезпечуючи соціальну стабільність у довгостроковій перспективі.

Слід відзначити, що в умовах воєнного стану українські компанії суттєво змінили свої підходи до реалізації КСВ, фокусуючись на реальних діях, які забезпечують відчутну підтримку не лише співробітникам, але й суспільству в цілому, що сприяє економічній безпеці підприємств через зміцнення їхньої репутації та соціальної значущості [4; 5]. Налагоджування комунікацій та взаємодії зі стейкхолдерами – інвесторами, місцевими громадами та державними структурами дозволяє компаніям швидше адаптуватися до викликів війни (табл. 3).

Таблиця 3

Співпраця із зацікавленими сторонами та методи їх залучення

Група зацікавлених сторін	Співпраця, методи залучення
Співробітники	Співпраця, методи залучення Опитування залученості та зобов'язань, встановлення цілей та вимірювання ефективності для ключових стратегічних сфер, тижні етики та відповідності, щоквартальні зустрічі з керівниками, щорічні конференції лідерів, гаряча лінія для скарг, Інтранет, особисті зустрічі з представниками керівництва
Партнери	Участь у спільних програмах і заходах, планування виробничих завдань, залучення до їх виконання, навчальні програми, впровадження спільних політик і правил
Громадські організації, лідери бізнес-думок	Конференції, консультації, громадські обговорення, партнерство у спільних програмах (напрями розвитку молоді та підвищення ролі жінок, збереження довкілля, здорове харчування, програми підтримки місцевих громад), членство в галузевих та бізнес-асоціаціях
Державні організації, депутати	Консультації, громадські обговорення, діалог з відомствами з питань безпечності харчових продуктів, охорони праці та навколишнього середовища, діалог з Консультативною радою з питань іноземних інвестицій, посольствами тощо.

Споживачі	Гаряча лінія для споживачів, корпоративний сайт, екскурсії на фабрику (до карантину), дослідження, фокус-групи, сегментована інтегрована комунікація через соціальні мережі
Постачальники	Спільні програми створення вартості, галузеві асоціації, практичні тренінги з відповідальних закупівель
Клієнти	Спільні програми створення цінності, трейд-маркетингові активації, співпраця за програмами здоров'я та сталого розвитку, регулярні командні зустрічі щодо роботи з ключовими клієнтами, спільне бізнес-планування, центри роботи з клієнтами та замовниками, опитування рівня задоволеності
ЗМІ, блогери	Інформація та консультації, публічні обговорення та заходи, зустрічі, інтерв'ю та дослідження думок

Джерело: сформовано та адаптовано авторами на основі [22, с. 549–559; 23, с. 128–130; 24, с. 219–220].

Висновки. Резюмуючи наведені дослідження, доцільно зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність бізнесу є невід'ємним елементом менеджменту компаній, що інтегрує економічні, етичні, екологічні та соціальні стандарти в стратегію розвитку бізнесу на засадах добровільності і відповідальності за вплив своїх дій на суспільство та навколишнє середовище з метою забезпечення сталого розвитку і добробуту стейкхолдерів. Подальше та послідовне покращення КСВ пов'язане з удосконаленням її нормативно-правового підґрунтя, створенням механізмів регулювання на всіх рівнях господарювання та використання як важливого інструменту забезпечення економічної безпеки бізнесу під час війни.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність українських підприємств в умовах війни виходить за межі стандартних соціальних ініціатив, інтегруючи нові напрями підтримки персоналу, мобілізованих працівників та їхніх родин, а також місцевих громад. Цей підхід не лише сприяє стабільності та функціональності самих підприємств, але й зміцнює їх соціальну стійкість та економічну безпеку, забезпечує глибокий зв'язок між бізнесом та суспільством, що сприяє довгостроковому розвитку та соціально-економічній стабільності країни в умовах кризи.

Список використаних джерел

1. Maliuta, L., Rudan, V., & Kuz, T. (2024). Prospects for the implementation of the concept of corporate social responsibility of Ukrainian business in wartime conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 1(3), 78–91. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-006>
2. Намлієв, Є., & Копеч, А. (2024). Стратегії антикризової політики як засіб забезпечення економічної безпеки підприємств. *Київський економічний науковий журнал*, 4, 157–163. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-22>

3. Акуленко, О., & Кащица, Г. (2024). Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах повномасштабного військового вторгнення. *Розвиток міста*, 1(01), 7–12. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.1-1>
4. Zavidna, L., Mykolaichuk, I., & Namliiev, Y. (2024). Business restructuring as a strategy for enterprise adaptation to changes in war conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 1(3), 5–28. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-001>
5. Завідна, Л., & Миколайчук, І. (2023). Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник*, 85(6), 155–166. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155
6. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>
7. Janse, B. (2020). Carroll's CSR pyramid. Retrieved from <https://www.toolshero.com/strategy/carroll-csr-pyramid/>
8. Silva Junior, A. da, Martins-Silva, P. de O., Coelho, V. D., & Sousa, A. F. de. (2022). The corporate social responsibility pyramid: Its evolution and the proposal of the spinner, a theoretical refinement. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2021-0180>
9. Wickert, C. (2021). Corporate social responsibility research in the Journal of Management Studies: A shift from a business-centric to a society-centric focus. *Journal of Management Studies*, 58(8). <https://doi.org/10.1111/joms.12775>
10. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13.
11. Беззубко, Л., Положенцев, Д., & Акопов, С. (2024). Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: сучасні форми і особливості. *Наукові інновації та передові технології*, 3(31), 715–726.
12. Білик, Р., & Варвус, А. (2023). Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 8(3), 318–323.
13. Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate governance meets corporate social responsibility: Mapping the interface. *Business & Society*, 61(3), 690–752.
14. Малюта, Л. Я. (2018). Парадигма забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в умовах інституційних трансформацій суспільства: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А.
15. Zavidna, L., Trut, O., Slobodianiuk, O., Voronenko, I., & Vartsaba, V. (2022). Application of anti-crisis measures for the sustainable development of the regional economy in the context of doing local business in a post-COVID environment. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(5), 1685–1693. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170535>
16. Arefieva, O. V., Miahkykh, I. M., & Shkoda, M. S. (2019). Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*, 135(3), 8–17.
17. Saprykina, M. (2022). Tendencies in corporate social responsibility in 2022. Retrieved from <https://csr-ukraine.org/articles/trendi-korportivnoi-socialnoi-vidp/>
18. Київська школа економіки. (2024). Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України. Retrieved from https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf
19. Національний банк України. (2024). Макроекономічні показники. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>
20. Державна служба статистики України. (2024). Діяльність підприємств. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/>
21. Сталість українського бізнесу під час війни: що показав «Індекс КСВ 2023». (2024). Retrieved from <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023>

22. Завідна, Л., Бойко, В., & Колесникова, К. (2019). Сучасна парадигма управління стратегічним розвитком підприємства. *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. Collective Monograph*, 544–564. Retrieved from <http://hdl.handle.net/123456789/3388>
23. Завідна, Л., Кирич, Н., & Миколайчук, І. (2019). Розвиток підприємства як ефективна платформа результативності економічної системи. *Соціально-економічні проблеми і держава*, 20(1), 118–130. <https://doi.org/10.33108/sepd2019.01.118>
24. Kolesnyk, M., Mykolaichuk, I., Kovalenko, Y., Sylkina, Y., Komandrovskaya, V., & Velychko, O. (2022). Social responsibility as a corporate strategy of the enterprise. *AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research*, 12(2), 216–222. Retrieved from <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120231/PDF/120231.pdf>

References

1. Maliuta, L., Rudan, V., & Kuz, T. (2024). Prospects for the implementation of the concept of corporate social responsibility of Ukrainian business in wartime conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 1(3), 78–91. [In Ukrainian]
2. Namliiev, Ye., & Kopech, A. (2024). Stratehii antykryzovoi polityky yak zasib zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Strategies of anti-crisis policy as a means of ensuring the economic security of enterprises] [In Ukrainian]. *Kyiv Economic Scientific Journal*, 4, 157–163. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-22>
3. Akulenko, O., & Katsytska, G. (2024). Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh povnomasshtabnoho viiskovoho vtronnennia [Ensuring the economic security of the enterprise under the conditions of a full-scale military invasion] [In Ukrainian]. *Rozvytok mista*, 1(01), 7–12. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.1-1>
4. Zavidna, L., Mykolaichuk, I., & Namliiev, Ye. (2024). Business restructuring as a strategy for enterprise adaptation to changes in war conditions. *International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert"*, 1(3), 5–28. <https://doi.org/10.62034/2815-5300/2024-v1-i3-001> [In Ukrainian]
5. Zavidna, L., & Mykolaichuk, I. (2023). Kontseptsiiia formuvannia ta rozvytku brendu robotodavtsia v Ukraini pid chas viiny [The concept of forming and developing an employer brand in Ukraine during the war] [In Ukrainian]. *Galician Economic Journal*, 85(6), 155–166. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155
6. Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850> [In English]
7. Janse, B. (2020). Carroll's CSR pyramid. Retrieved from <https://www.toolshero.com/strategy/carroll-csr-pyramid/> [In English]
8. Silva Junior, A. da, Martins-Silva, P. de O., Coelho, V. D., & Sousa, A. F. de. (2022). The corporate social responsibility pyramid: Its evolution and the proposal of the spinner, a theoretical refinement. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2021-0180> [In English]
9. Wickert, C. (2021). Corporate social responsibility research in the Journal of Management Studies: A shift from a business-centric to a society-centric focus. *Journal of Management Studies*, 58(8). <https://doi.org/10.1111/joms.12775> [In English]
10. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13. [In English]
11. Bezzubko, L., Polozhentsev, D., & Akopov, S. (2024). Korporativna sotsialna vidpovidalnist biznesu: suchasni formy i osoblyvosti [Corporate social responsibility of business: Modern forms and features] [In Ukrainian]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 3(31), 715–726.
12. Bilyk, R., & Varvus, A. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova bezpeky pidpriemnytstva v suchasnykh umovakh [Social responsibility of business as the basis of business

- security in modern conditions] [In Ukrainian]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 8(3), 318–323.
13. Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate governance meets corporate social responsibility: Mapping the interface. *Business & Society*, 61(3), 690–752. <https://doi.org/10.1177/0007650320982421> [In English]
14. Maliuta, L. (2018). Paradyhma zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky promyslovykh pidpriemstv v umovakh instytutsiinykh transformatsii suspilstva: monohrafiia [The paradigm of ensuring the economic security of industrial enterprises in the conditions of institutional transformations of society: Monograph] [In Ukrainian]. Ternopil: V.A. Palanytsia FOP.
15. Zavidna, L., Trut, O., Slobodianiuk, O., Voronenko, I., & Vartsaba, V. (2022). Application of anti-crisis measures for the sustainable development of the regional economy in the context of doing local business in a post-COVID environment. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(5), 1685–1693. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170535> [In English]
16. Arefieva, O. V., Miahkykh, I. M., & Shkoda, M. S. (2019). Diagnostics of external environment effects upon enterprise competitive positions in the context of its economic security. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*, 135(3), 8–17. [In Ukrainian]
17. Saprykina, M. (2022). Tendencies in corporate social responsibility in 2022. Retrieved from <https://csr-ukraine.org/articles/trendi-korportivnoi-socialnoi-vidp/> [In English]
18. Kyiv School of Economics. (2024). Report on direct damage to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024. Retrieved from https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf [In Ukrainian]
19. National Bank of Ukraine. (2024). Macroeconomic indicators. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> [In Ukrainian]
20. State Statistics Service of Ukraine. (2024). Enterprise activity. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [In Ukrainian]
21. Sustainability of Ukrainian business during the war: What the CSR Index 2023 showed. (2024). Retrieved from <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023> [In Ukrainian]
22. Zavidna, L., Boyko, V., & Kolesnikova, K. (2019). Suchasna paradyhma upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Modern paradigm of management of strategic development of the enterprise] [In Ukrainian]. *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. Collective Monograph*, 544–564. Retrieved from <http://hdl.handle.net/123456789/3388>
23. Zavidna, L., Kyrych, N., & Mykolaichuk, I. (2019). Rozvytok pidpriemstva yak efektyvna platforma rezultatynosti ekonomichnoi systemy [Development of enterprise as an effective platform of economic system performance] [In Ukrainian]. *Socio-Economic Problems and the State*, 20(1), 118–130. Retrieved from <https://doi.org/10.33108/sepd2019.01.118>
24. Kolesnyk, M., Mykolaichuk, I., Kovalenko, Y., Sylkina, Y., Komandrovskaya, V., & Velychko, O. (2022). Social responsibility as a corporate strategy of the enterprise. *AD ALTA-Journal of Interdisciplinary Research*, 12(2), 216–222. Retrieved from <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120231/PDF/120231.pdf> [In English]

