

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-26>

УДК 005.96:331.1

*Лащенко Оксана Василівна,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування
навчально-наукового інституту державного управління НТУ «Дніпровська політехніка»
пр. Дмитра Яворницького, 19, м. Дніпро, 49005, Україна
e-mail: ksyl@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-0267-4258>*

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТИТУЦІЙНА ОСНОВА СТАНОВЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Анотація. Стаття досліджує корпоративну соціальну відповідальність як інституційну основу становлення ефективного соціального партнерства в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, глобалізаційних викликів та необхідності забезпечення сталого розвитку суспільства. Головна ідея статті полягає в обґрунтуванні ролі корпоративної соціальної відповідальності як системного механізму інтеграції інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства, що сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин, зміцненню соціального капіталу та підвищенню рівня суспільної довіри. Дослідження базується на системному та функціональному підходах, а також на застосуванні загальнонаукових методів аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, індукції та дедукції, що дозволило комплексно розкрити сутність корпоративної соціальної відповідальності, визначити її структурні складові та механізми реалізації у сучасних умовах. У статті встановлено, що корпоративна соціальна відповідальність трансформувалася із добровільної благодійної діяльності у стратегічний інструмент корпоративного управління, який інтегрує соціальні, екологічні та етичні принципи у діяльність підприємств. Обґрунтовано, що реалізація внутрішніх і зовнішніх напрямів соціально відповідальної діяльності сприяє розвитку людського капіталу, підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, зміцненню їх репутаційного капіталу та формуванню ефективної системи взаємодії із заінтересованими сторонами. Особливу увагу приділено аналізу ролі корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, де бізнес виступає активним учасником підтримки соціальної стабільності, розвитку громад та реалізації гуманітарних ініціатив. Доведено, що інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності у систему соціального партнерства сприяє підвищенню ефективності соціальної політики, розвитку соціально відповідального бізнесу та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку держави.

Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність, соціальне партнерство, сталий розвиток, корпоративне управління, соціальний капітал, заінтересовані сторони, нефінансова звітність.*

Як цитувати: Лащенко О. В. Корпоративна соціальна відповідальність як інституційна основа становлення ефективного соціального партнерства. *Державне будівництво*. 2026. № 1 (39). С. 412–429. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-26>

In cites: Lashchenko, O.V. (2026). Corporate social responsibility as an institutional basis for the formation of effective social partnership. *State Formation*, no. 1 (39), 412–429. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2026-1-26> [in Ukrainian].

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації соціально-економічних відносин, посилення глобалізаційних процесів, зростання соціальних ризиків та нерівності, особливої актуальності набуває питання формування ефективних механізмів взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством. У цьому контексті корпоративна соціальна відповідальність (надалі – КСВ) виступає важливим інструментом гармонізації інтересів різних соціальних груп, забезпечення сталого розвитку територій та підвищення рівня соціальної стабільності. Сучасні підприємства дедалі частіше розглядаються не лише як суб'єкти господарської діяльності, орієнтовані на отримання прибутку, а як активні учасники соціальних процесів, відповідальні за вплив своєї діяльності на працівників, громади та навколишнє середовище. Саме тому КСВ набуває значення стратегічного ресурсу, який сприяє зміцненню довіри між суб'єктами соціального партнерства, підвищенню соціального капіталу та формуванню ефективних моделей взаємодії на місцевому, національному та міжнародному рівнях.

В Україні в умовах збройної агресії РФ, децентралізації, реформування системи соціального захисту населення та необхідності відновлення постраждалих територій дослідження ролі КСВ у становленні ефективного соціального партнерства набуває особливої актуальності. За цих умов бізнес-сектор повинен стати важливим партнером держави та громад у вирішенні соціальних проблем, підтримці вразливих категорій населення, розвитку соціальної інфраструктури та забезпеченні стійкості громад. Водночас ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від рівня інтеграції принципів КСВ у діяльність підприємств, їх готовності брати на себе соціальні зобов'язання та брати участь у реалізації спільних соціальних ініціатив.

Отже, дослідження КСВ як інституційної основи становлення ефективного соціального партнерства має важливе наукове та практичне значення, оскільки дозволяє обґрунтувати теоретичні засади та визначити практичні механізми інтеграції КСВ у систему соціального партнерства. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності соціальної політики, розвитку соціально відповідального бізнесу та забезпеченню сталого розвитку суспільства в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сьогодні спостерігається зростаючий інтерес наукової спільноти до проблем становлення та розвитку КСВ як інституційної основи ефективного соціального партнерства. У працях вітчизняних і зарубіжних учених (Будько О., Васюткіна Н., Герасименко О., Джинджоян В., Саприкіна М., Крупи В., Маліновської О., Мороз С., Ситник Й., Колота А., Керролла А., Портера М.) обґрунтовується необхідність інтеграції принципів КСВ у стратегії розвитку підприємств як важливого чинника підвищення їх конкурентоспроможності, соціальної стійкості та репутаційного капіталу.

Дослідники акцентують увагу на багатовимірності феномену КСВ, розглядаючи його як систему економічних, соціальних та екологічних зобов'язань бізнесу перед заінтересованими сторонами. Значна увага приділяється концеп-

ції заінтересованих сторін (stakeholders), розвитку соціального діалогу, впровадженню стандартів нефінансової звітності, а також формуванню корпоративної культури, орієнтованої на дотримання етичних норм і принципів сталого розвитку. Окремі наукові праці присвячені дослідженню ролі КСВ у зміцненні соціального капіталу, підвищенні рівня довіри до бізнесу та створенні передумов для ефективної взаємодії між суб'єктами соціального партнерства. У наукових публікаціях наголошується на необхідності вдосконалення нормативно-правового забезпечення КСВ, розроблення стимулюючих механізмів для соціально відповідального бізнесу та формування інституційної інфраструктури підтримки соціального партнерства. Попри наявність значної кількості досліджень, питання системної інтеграції КСВ у модель соціального партнерства в умовах сучасних викликів потребує подальшого теоретичного осмислення та практичного обґрунтування, що й зумовлює доцільність даного наукового дослідження.

Мета статті – теоретичне обґрунтування сутності та змісту корпоративної соціальної відповідальності як інституційної основи становлення ефективного соціального партнерства, а також визначення практичних механізмів інтеграції принципів КСВ у систему взаємодії між державою, бізнесом і суспільством в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

Методологія дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження склали наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам формування, розвитку та впровадження КСВ, взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, а також підвищення соціальної ефективності діяльності суб'єктів господарювання в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Особливу увагу приділено науковим підходам до визначення сутності КСВ, механізмів її реалізації, оцінки впливу соціально відповідальної діяльності бізнесу на розвиток соціального партнерства, підвищення рівня довіри між заінтересованими сторонами та забезпечення сталого розвитку суспільства.

У процесі дослідження було використано системний і функціональний підходи, застосовано загальнонаукові методи, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, індукцію та дедукцію.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексний характер дослідження та дозволило обґрунтувати роль КСВ як важливого чинника формування ефективного соціального партнерства в сучасних умовах розвитку суспільства.

Основні результати дослідження. Інститут корпоративної соціальної відповідальності посідає ключове місце в системі сучасних соціально-економічних відносин, оскільки відображає трансформацію ролі бізнесу в суспільстві та його інтеграцію у процеси сталого розвитку. В умовах глобалізації, загострення конкуренції, технологічних змін і зростання суспільних очікувань щодо етичної поведінки компаній соціальна відповідальність перестає бути факкультативним елементом діяльності підприємства, набуваючи статусу стратегічного чинника довгострокової конкурентоспроможності. Участь бізнесу у ви-

рішенні соціальних проблем сьогодні розглядається не лише як прояв морального обов'язку чи альтруїзму, а як інструмент формування спільної цінності, що поєднує економічні та соціальні результати діяльності.

Концепція створення спільної цінності (Creating Shared Value), запропонована М. Портером і М. Креймером, акцентує увагу на можливості синергії між досягненням економічної ефективності та вирішенням суспільно значущих завдань [25]. У цьому контексті КСВ розглядається як механізм інтеграції соціальних ініціатив у бізнес-стратегію підприємства, що забезпечує взаємовигідний ефект як для компанії, так і для суспільства [13]. Особливої актуальності такий підхід набуває для українського бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, коли підприємства дедалі активніше долучаються до підтримки громад, внутрішньо переміщених осіб, відбудови інфраструктури та реалізації гуманітарних програм.

Еволюція концепції КСВ у XXI столітті пов'язана з її інституціоналізацією на міжнародному та національному рівнях. Прийняття міжнародного стандарту ISO 26000 стало важливим етапом у формуванні єдиного методологічного підґрунтя для інтерпретації соціальної відповідальності організацій. Цей документ узагальнив попередні підходи та закріпив визначення соціальної відповідальності як відповідальності організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля через прозору й етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку, враховує очікування заінтересованих сторін, відповідає чинному законодавству та інтегрується у всі аспекти діяльності організації [22]. Таким чином, соціальна відповідальність була концептуалізована як системна характеристика управління, а не як сукупність поодиноких благодійних заходів.

На європейському рівні важливим кроком стало прийняття Зеленої книги «Просування Європейської рамкової концепції задля корпоративної соціальної відповідальності», що визначила стратегічні напрями розвитку КСВ у країнах ЄС [5, с. 19; с.357]. Паралельно відбувалася розробка та впровадження національних стратегій і програм із соціальної відповідальності (зокрема у Словаччині, Литві та інших державах), а також створення відповідних інституційних механізмів координації політики у сфері КСВ. У низці країн було запроваджено спеціалізовані урядові структури або посади, відповідальні за формування та реалізацію політики соціальної відповідальності бізнесу [5, с.19]. Це свідчить про перехід від сприйняття КСВ як суто добровільної ініціативи окремих компаній до її розгляду як елементу публічної політики та інструменту досягнення цілей сталого розвитку.

Разом із тим, багатоманітність підходів до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності тривалий час зумовлювала теоретичну фрагментарність досліджень. До 2010 року у науковому обігу існувало понад вісімдесят дефініцій КСВ, що охоплювали такі суміжні поняття, як корпоративне громадянство, благодійність, філантропія, потрійний критерій результативності (triple bottom line) тощо [16, с.13; 21]. Відсутність уніфікованої термінології ускладнювала порівняльний аналіз соціальної відповідальності різних компаній

та створювала ризик поверхового або декларативного трактування відповідних ініціатив. У цьому контексті вагомим значення набули підходи провідних дослідників, зокрема А. Керолла, який запропонував розглядати різні концепції у межах цілісної теорії КСВ як її ядра, що еволюціонує та трансформується відповідно до змін суспільних очікувань і бізнес-середовища [18; 19].

Сучасна модель КСВ є багаторівневою та динамічною системою, що поєднує економічний, правовий, етичний і філантропічний виміри діяльності підприємства. Якщо на ранніх етапах розвитку соціальна відповідальність ототожнювалася переважно з добровільною благодійною діяльністю, здійснюваною поза межами основної бізнес-моделі, то нині вона інтегрується у стратегічне управління та корпоративну культуру. КСВ трансформувалася у комплексний управлінський інструмент, здатний генерувати довгострокові соціальні, екологічні та економічні цінності, формувати позитивну ділову репутацію та підвищувати інвестиційну привабливість підприємства [6].

У науковій спільноті КСВ розглядається як відповідальність організації за наслідки її рішень і дій, що реалізується через систему цінностей, управлінських заходів і процедур, спрямованих на врахування інтересів заінтересованих сторін. Відповідно до підходів Міжнародного форуму лідерів бізнесу (IBLF) [22], Світової ради компаній за сталий розвиток (WBCSD) [24], організації «Business for Social Responsibility» та інших авторитетних інституцій, КСВ охоплює взаємодію підприємства з працівниками, споживачами, партнерами, місцевими громадами та державою [8]. Особлива увага приділяється дотриманню міжнародних норм поведінки, забезпеченню прозорості управління, захисту прав людини та екологічній відповідальності.

В українських наукових дослідженнях КСВ трактується як імплементований у систему корпоративного управління комплекс соціальних зобов'язань, здебільшого добровільного характеру, спрямованих на забезпечення балансу між економічними інтересами підприємства та потребами суспільства [9]. Розширене розуміння цього феномену передбачає включення до структури КСВ не лише внутрішніх програм щодо персоналу, а й зовнішніх ініціатив, спрямованих на розвиток територіальних громад, підтримку соціальних проєктів і співпрацю з органами публічної влади. Такий підхід підкреслює стратегічну роль соціальної відповідальності у формуванні конкурентних переваг та досягненні цілей сталого розвитку.

Так, поглиблене осмислення філософії соціальної відповідальності представлено у працях Й. Ситника та Г. Юрченко, які трактують КСВ як модель тристоронніх відносин «державна – суспільство – підприємницький сектор». У межах цієї моделі кожен із суб'єктів виконує специфічну функцію, що забезпечує баланс інтересів та стійкість соціально-економічної системи. Державі відводиться регулятивна та стимулююча роль, що реалізується через формування нормативно-правового середовища, а також застосування економічних інструментів підтримки соціально відповідальної поведінки бізнесу, зокрема податкових пільг та інших форм заохочення інвестування у соціальні проєкти. На рівні

підприємства соціальна відповідальність набуває конкретних організаційних форм, серед яких виокремлюються корпоративне громадянство та внутрішня соціальна політика. Корпоративне громадянство відображає зовнішній вимір КСВ і передбачає добровільну участь компанії у суспільно значущих ініціативах, що не зумовлені прямими законодавчими вимогами та не завжди мають безпосередню економічну вигоду. Натомість внутрішня соціальна політика спрямована на формування сприятливого середовища для персоналу та охоплює систему послідовних управлінських дій щодо задоволення матеріальних і нематеріальних потреб працівників, розвитку людського капіталу та підвищення соціальної захищеності трудового колективу. Важливою складовою тристоронньої моделі виступає суспільство, роль якого проявляється у формуванні лояльності споживачів і потенційних працівників до компаній із високим рівнем соціальної відповідальності [15]. У цьому контексті соціально відповідальна поведінка бізнесу може сприяти зміцненню довіри та репутаційного капіталу навіть за умов певних економічних компромісів з боку споживачів або учасників ринку праці. Таким чином, КСВ постає як механізм взаємного впливу та взаємної підтримки між державою, бізнесом і суспільством.

Колектив авторів Джинджоян В.В., Сазонець О.М., Лисенко О.В., Гессен А.Є. трактує корпоративну соціальну відповідальність як «добровільний внесок у розвиток суспільства в соціальному, економічному та екологічному аспектах, який пов'язаний з основною діяльністю організації та виходить за межі законодавчо встановленого мінімуму» [4, с. 12]. Такий підхід акцентує увагу на добровільному характері КСВ, що відрізняє її від обов'язкових вимог державного регулювання, водночас підкреслюючи її стратегічну інтеграцію у бізнес-модель підприємства. КСВ розглядається не лише як сукупність окремих соціальних ініціатив, а як філософія поведінки та концепція управління, що структурує як основну, так і додаткову діяльність компанії. Соціально відповідальне підприємство зобов'язане здійснювати господарську діяльність чесно та ефективно, забезпечувати споживачів якісними товарами й послугами, розвивати партнерські відносини з постачальниками та діловими контрагентами, а також системно інвестувати у розвиток людського капіталу. Окрім цього, важливим аспектом є реалізація добровільних програм розвитку територіальних громад, фінансування соціальних та екологічних проєктів, а також забезпечення балансу інтересів акціонерів.

У цьому контексті КСВ постає як концепція, що враховує інтереси широкого кола стейкхолдерів – клієнтів, працівників, постачальників, акціонерів, місцевих громад та інших заінтересованих сторін. Вона передбачає відповідальність організації за наслідки її впливу на соціальне та природне середовище, виходячи за межі формального дотримання законодавства. Йдеться про добровільне прийняття додаткових зобов'язань, спрямованих на підвищення якості життя працівників та їхніх сімей, розвиток громад і забезпечення сталого суспільного прогресу.

Отже, можна зазначити що, корпоративна соціальна відповідальність – це системна характеристика сучасного корпоративного управління, що перед-

бачає добровільну інтеграцію соціальних, екологічних та етичних принципів у діяльність підприємств і спрямована на забезпечення балансу інтересів бізнесу, держави та суспільства.

Таким чином, КСВ є багатовекторною концепцією, що поєднує філософію ділової поведінки, управлінську практику та інституційний механізм взаємодії бізнесу, держави й суспільства. Її реалізація суттєво впливає на процес прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень, визначає пріоритети розвитку підприємства та формує підґрунтя для забезпечення довгострокової економічної стійкості й соціальної легітимності бізнесу.

З метою систематизації підходів до практичної реалізації КСВ доцільно розглядати її крізь призму внутрішнього та зовнішнього вимірів, які відображають спрямованість соціально відповідальної діяльності підприємства [10]. Такий поділ дозволяє чітко окреслити сферу впливу КСВ та визначити механізми її інтеграції у систему управління організацією.

Внутрішня КСВ охоплює процеси, що відбуваються всередині компанії та безпосередньо пов'язані з персоналом. Йдеться про забезпечення безпечних умов праці, справедливую й стабільну оплату праці, дотримання трудових прав, розвиток системи соціального страхування, інвестування у підвищення кваліфікації працівників, підтримку професійного та особистісного зростання, а також надання допомоги співробітникам у складних життєвих ситуаціях [6]. Особливої ваги ці аспекти набувають в умовах воєнного стану, коли підприємства вимушені адаптувати кадрову політику до нових викликів. Соціально відповідальні компанії надають фінансову та організаційну підтримку працівникам, які вступили до лав Збройних Сил України, зберігають за ними робочі місця, сприяють релокації персоналу з небезпечних регіонів, підтримують стабільність заробітної плати навіть у періоди вимушених простоїв. Така практика формує людиноцентричне корпоративне середовище, у якому працівники почувуються соціально захищеними та мотивованими до довгострокової співпраці.

Зовнішня КСВ спрямована на взаємодію підприємства з широким колом зовнішніх стейкхолдерів – споживачами, партнерами, органами влади, місцевими громадами, інвесторами та суспільством загалом. До її основних проявів належать благодійність і меценатство, участь у розвитку місцевої інфраструктури, екологічна відповідальність – природоохоронні ініціативи, впровадження ресурсозберігаючих технологій, екологічно безпечне виробництво, підтримка соціально незахищених верств населення, сприяння соціальному та молодіжному підприємництву, інвестування у розвиток освіти та науки, а також забезпечення високих стандартів якості продукції та послуг [1]. В умовах сучасних кризових викликів зовнішня КСВ проявляється також у готовності бізнесу оперативного реагувати на надзвичайні ситуації – надання гуманітарної допомоги, підтримка лікарень, участь у відновленні пошкодженої інфраструктури, волонтерські ініціативи.

У науковій літературі КСВ також розглядається як багаторівнева система соціальних функцій підприємства. Базовим рівнем є виконання юридичних

зобов'язань – сплата податків, дотримання трудового законодавства, забезпечення мінімальних соціальних гарантій [11]. Наступний рівень передбачає системну благодійну діяльність і участь у соціальних ініціативах. Вищим рівнем є інтеграція соціальних і екологічних принципів у бізнес-процеси, коли відповідальність стає частиною операційного управління [7]. Найвищим рівнем вважається формування комплексної стратегії КСВ, що узгоджується з місією підприємства та передбачає баланс інтересів власників, працівників, споживачів, громади й держави. На цьому етапі соціальна відповідальність трансформується у стратегічний ресурс, здатний забезпечити довгострокову економічну стійкість і підвищити ринкову вартість компанії [13].

Отже, КСВ постає як інтегрована система управління взаємовідносинами між підприємством і суспільством, що поєднує внутрішній соціальний розвиток із зовнішньою суспільною активністю. Її впровадження сприяє зміцненню репутаційного капіталу, підвищенню інвестиційної привабливості та забезпеченню довгострокового створення вартості, інтегруючи цілі бізнесу в ширший контекст сталого розвитку. КСВ постає як інтегрована модель управління, що поєднує економічну ефективність із соціальною доцільністю та етичною відповідальністю.

До основних ознак КСВ доцільно віднести такі характеристики. По-перше, КСВ є соціальним явищем, що має конкретний історичний, регіональний і культурний контекст, адже форми та інструменти її реалізації залежать від рівня розвитку суспільства, правової системи та домінуючих цінностей. По-друге, вона передбачає свідоме виконання суб'єктом господарювання свого соціального обов'язку перед працівниками, споживачами, партнерами та громадою. По-третє, КСВ ґрунтується на добровільності та ініціативності дій компанії, що виходять за межі мінімально необхідних вимог законодавства [3; 8].

КСВ ґрунтується на системі базових принципів, які визначають зміст і спрямованість відповідальної поведінки бізнесу. Принципи соціальної відповідальності передбачають добровільність ініціатив, їх інтеграцію в загальну стратегію розвитку компанії, відповідність очікуванням стейкхолдерів, партнерський характер взаємодії та орієнтацію на внесок у розв'язання проблем сталого розвитку як на локальному, так і на загальносуспільному рівнях [9].

Також, до ключових принципів КСВ відносять формування довгострокових і взаємовигідних відносин зі споживачами, працівниками, постачальниками та іншими діловими партнерами; створення та підтримку репутації компанії як соціально й екологічно відповідального суб'єкта господарювання; орієнтацію на споживача шляхом забезпечення високої якості продукції, надійності та сервісу; прискорення розробки інноваційних товарів і послуг та їх конкурентне просування на ринок; стимулювання інноваційної діяльності й безперервного вдосконалення; формування кадрового потенціалу, що характеризується високим рівнем кваліфікації, мотивації та продуктивності праці [10].

Впровадження КСВ забезпечує підприємству низку стратегічних і тактичних переваг. Насамперед компанії, які послідовно дотримуються принципів

КСВ, формують позитивну ділову репутацію, що сприяє підвищенню їх інвестиційної привабливості, зміцненню довіри з боку партнерів та залученню висококваліфікованих кадрів. Соціально відповідальна поведінка також створює додаткову цінність для клієнтів, які дедалі частіше орієнтуються не лише на якість продукції, а й на етичні стандарти діяльності виробника [3].

Важливою перевагою КСВ є розвиток людського потенціалу підприємства. Реалізація соціальних і громадських програм, зокрема волонтерських ініціатив, сприяє формуванню та вдосконаленню професійних і надпрофесійних компетентностей працівників. Участь персоналу в соціальних проєктах розвиває навички командної роботи, комунікації, управління проєктами, стратегічного планування, клієнтоорієнтованості та відповідального лідерства. Активна взаємодія з громадськістю водночас зміцнює репутаційний капітал компанії серед зацікавлених сторін [10].

Результатом системної реалізації заходів КСВ є підвищення іміджу підприємства як у бізнес-середовищі, так і в суспільстві загалом. Це зумовлює зростання рівня лояльності та довіри з боку споживачів, інвесторів, ділових партнерів, органів влади й громадських інституцій [2]. Позитивна репутація сприяє збільшенню попиту на продукцію або послуги компанії, розширює можливості залучення додаткових ресурсів – трудових, матеріальних і фінансових, включно з грантовими чи бюджетними коштами [6]. Крім того, КСВ створює передумови для розвитку нових партнерств, виходу на нові ринки та масштабування діяльності на регіональному й міжнародному рівнях.

Таким чином, КСВ виступає не лише інструментом підвищення соціальної значущості бізнесу, а й важливим чинником його економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Досвід українських підприємств у сфері КСВ в умовах повномасштабної війни демонструє суттєву трансформацію змісту та пріоритетів КСВ. Якщо до 2022 року соціальна відповідальність переважно реалізовувалася через підтримку місцевих громад, розвиток спорту, освіти, екологічні ініціативи та благодійні програми, то в умовах воєнного стану акценти змістилися у бік підтримки обороноздатності держави, гуманітарної допомоги населенню та соціального захисту працівників [10]. Серед ключових напрямів сучасної практики КСВ в Україні можна виокремити: фінансову та матеріально-технічну підтримку Збройних Сил України; інвестиції у гуманітарні програми для постраждалих від війни; забезпечення продовольчої допомоги та логістичної підтримки деокупованих територій; реалізацію програм підтримки ветеранів, включаючи професійну адаптацію та психологічну реабілітацію; організацію благодійних ініціатив і фандрейзингових кампаній; підтримку співробітників підприємств у кризових умовах [2].

Практичний досвід провідних компаній підтверджує системність і масштабність такої діяльності. Важливим прикладом реалізації КСВ є діяльність ритейл-компанії АТБ-Маркет, соціальні ініціативи якої зосереджені на всебічній підтримці військовослужбовців Збройні Сили України, працівників медичної сфери та

підрозділів екстреного реагування. Компанія активно долучається до зміцнення обороноздатності держави через фінансування закупівлі безпілотних літальних апаратів і спеціалізованого автотранспорту, а також шляхом надання благодійних внесків на потреби української армії. Водночас значна увага приділяється соціально вразливим категоріям населення, зокрема підтримці дітей з онкологічними захворюваннями. Окремим напрямом соціальної діяльності є забезпечення стабільності продовольчого постачання, що має критичне значення для національної безпеки, а також участь у наданні гуманітарної допомоги та запобіганні кризовим явищам у постраждалих і деокупованих регіонах України [3].

Компанія «Київстар» забезпечує безперервність зв'язку, підтримує цифрову інфраструктуру, надає безоплатні послуги окремим категоріям громадян і спрямовує значні ресурси на гуманітарні потреби та відбудову [14]. Одним із ключових напрямів соціальної діяльності компанії є реалізація благодійного проєкту «Нам тут жити», який впроваджується у співпраці з благодійною організацією Повернись живим та спрямований на матеріальну підтримку інженерно-саперних підрозділів Збройні Сили України, зокрема шляхом фінансування закупівлі спеціалізованого обладнання та транспортних засобів. Важливим інструментом цієї ініціативи є можливість для абонентів здійснювати благодійні внески безпосередньо зі своїх мобільних рахунків на користь надійних і перевірених фондів. Крім підтримки оборонного сектору, соціальна діяльність компанії охоплює допомогу дітям, які потребують складного медичного лікування, зокрема при опікових травмах, серцево-судинних і онкологічних захворюваннях, що реалізується спільно з благодійною платформою dobro.ua у межах програми «Дитяча надія». Також серед пріоритетних напрямів КСВ компанії важливе місце посідають заходи з відновлення пошкодженої внаслідок воєнних дій інфраструктури та надання гуманітарної допомоги населенню, яке постраждало від війни [3].

Банк «ПУМБ» реалізує комплексну модель підтримки – від допомоги військовим і фінансування оборонних потреб до соціального захисту співробітників, запровадження кредитних канікул і спеціальних фінансових програм для клієнтів [10].

Водночас українські компанії зберігають довоєнні напрями соціальної відповідальності, інтегруючи їх у довгострокову стратегію розвитку. Так, «Нова пошта» продовжує реалізацію екологічних ініціатив та підтримку громад, «Карлсберг Україна» впроваджує екологічну модернізацію виробництва в межах концепції Zero Waste Future, а «Миронівський хлібопродукт» розвиває програми підтримки сільських територій [13]. Це свідчить про те, що КСВ в Україні не обмежується кризовим реагуванням, а набуває стратегічного характеру.

Отже, досвід українських підприємств засвідчує еволюцію КСВ від класичної моделі благодійності до комплексної системи соціального партнерства, що поєднує підтримку держави, громад і власного персоналу. У сучасних умовах КСВ виступає не лише інструментом формування позитивної репутації, а й важливим чинником національної стійкості, економічної адаптації та післявоєнного відновлення країни.

Поряд із позитивною динамікою розвитку КСВ в Україні зберігається низка системних проблем, що стримують її повноцінну інтеграцію в бізнес-практику. Зокрема, дослідження свідчать, що значна частина українських компаній змушена реалізовувати соціальні ініціативи переважно за рахунок власних ресурсів. Така ситуація свідчить про недостатній рівень розвитку інституційних механізмів підтримки КСВ та обмеженість міжсекторного партнерства [20; 23].

Суттєвим обмеженням залишається фінансова неспроможність значної частини підприємств системно реалізовувати соціальні програми [14]. В умовах воєнного стану ця проблема набула ще більшої гостроти. Багато компаній були змушені переглянути структуру своїх витрат, реструктурувати бюджети та виокремити соціальну відповідальність як окремий напрям фінансування, що водночас свідчить про зростання усвідомлення її значущості та про додаткове фінансове навантаження на бізнес.

Також, серед ключових перешкод розвитку КСВ в Україні доцільно виокремити такі [9]:

По-перше, збереження декларативного характеру соціальної активності, коли благодійність і філантропія мають епізодичний характер і не інтегровані у стратегічне управління підприємством. У таких випадках складно оцінити ефективність використання коштів та реальний соціальний вплив реалізованих ініціатив.

По-друге, відсутність уніфікованих стандартів і чітких критеріїв оцінювання рівня соціальної відповідальності компаній. Недостатня імплементація міжнародних підходів (зокрема нефінансової звітності, ESG-показників) ускладнює порівняння результатів діяльності та знижує прозорість корпоративної практики.

По-третє, недосконалість нормативно-правової бази та обмеженість фінансових стимулів для бізнесу. Відсутність дієвих механізмів державного заохочення, податкових пільг або компенсацій не створює належної мотивації для системного впровадження КСВ.

По-четверте, недостатній рівень розвитку інституційної інфраструктури – як урядових, так і неурядових організацій, що могли б забезпечувати методичну, консультаційну та ресурсну підтримку соціально відповідальних ініціатив.

По-п'яте, низький рівень корпоративної культури та фінансова нестабільність значної частини суб'єктів господарювання, діяльність яких часто спрямована на короткострокове виживання, а не на довгострокову стратегію сталого розвитку.

Окремою проблемою залишається недостатній рівень розвитку культури соціальної відповідальності бізнесу та прозорості його діяльності. Це проявляється у формальному підході до виконання нормативних вимог, а також у прагненні підприємств мінімізувати регуляторне навантаження замість добровільного впровадження принципів соціальної відповідальності. Крім того, спостерігається обмежений рівень відкритості бізнесу та доступу громадськості до інформації про його діяльність, що зумовлено недостатнім розвитком практики

нефінансової звітності та низьким рівнем розкриття інформації українськими підприємствами [12; 17]. Це негативно впливає на рівень довіри між бізнесом, суспільством і державою та стримує розвиток КСВ як системного елементу управління.

Отже, попри позитивні приклади впровадження КСВ, її розвиток в Україні стримується комплексом фінансових, інституційних, нормативних і культурних чинників. Подолання зазначених проблем потребує системного підходу, посилення взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством, а також імплементації міжнародних стандартів прозорості та підзвітності у сфері КСВ.

Аналіз сучасного стану КСВ в Україні свідчить про необхідність формування збалансованої моделі її розвитку через взаємодію трьох ключових суб'єктів – держави, бізнесу та суспільства. Наявні тенденції демонструють певний дисбаланс: держава тяжіє до посилення регуляторного впливу, тоді як бізнес орієнтується на більшу автономію та саморегуляцію. Водночас низький рівень суспільної довіри до обох інституцій ускладнює ефективну реалізацію політики КСВ [8]. У зв'язку з цим, розвиток КСВ в Україні потребує формування цілісної системи взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, що забезпечить інтеграцію принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління підприємствами та сприятиме сталому розвитку держави. КСВ повинна розглядатися не як факультативна діяльність або сукупність благодійних заходів, а як невід'ємна складова корпоративного управління, спрямована на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями.

Одним із ключових напрямів розвитку КСВ в Україні є вдосконалення нормативно-правового забезпечення соціально відповідальної діяльності підприємств. Доцільним є розроблення національної стратегії розвитку КСВ, яка б визначала пріоритети, принципи та механізми стимулювання соціально відповідальної поведінки бізнесу. Важливим кроком може стати гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами соціальної відповідальності, зокрема положеннями стандарту Міжнародна організація зі стандартизації ISO 26000, а також впровадження стимулюючих механізмів, таких як податкові пільги, державні гранти або преференції для підприємств, що реалізують соціально значущі проекти.

Важливим напрямом є розвиток інституційної інфраструктури підтримки КСВ, що передбачає посилення ролі державних органів, органів місцевого самоврядування, професійних асоціацій і громадських організацій у формуванні сприятливого середовища для соціально відповідального бізнесу. Необхідним є створення платформ для міжсекторного партнерства, які забезпечуватимуть координацію взаємодії між бізнесом, державою та громадським сектором у реалізації соціальних, освітніх, екологічних і гуманітарних ініціатив. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпечить комплексний характер вирішення соціальних проблем.

Суттєвого значення набуває розвиток системи нефінансової звітності та підвищення прозорості діяльності підприємств. Запровадження практики регу-

лярного оприлюднення нефінансових звітів, які відображають соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності, сприятиме підвищенню рівня довіри з боку заінтересованих сторін, формуванню позитивної ділової репутації та підвищенню інвестиційної привабливості підприємств. Доцільним є впровадження національних рекомендацій щодо підготовки нефінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів, що забезпечить уніфікацію підходів та підвищить якість розкриття інформації.

Не менш важливим напрямом є розвиток соціального партнерства між бізнесом, державою та громадянським суспільством. Активізація участі підприємств у реалізації соціальних програм на місцевому рівні, підтримці соціальної інфраструктури, освітніх і екологічних ініціатив сприятиме підвищенню соціальної згуртованості та зміцненню взаємної довіри між основними суб'єктами соціально-економічних відносин. Особливої актуальності це набуває в умовах післявоєнного відновлення України, коли бізнес може відігравати важливу роль у відбудові інфраструктури, підтримці населення та розвитку територіальних громад.

Крім того, необхідним є впровадження економічних стимулів для підприємств, які реалізують принципи КСВ, зокрема через механізми публічного визнання, рейтинги соціально відповідальних компаній, державні та галузеві відзнаки, а також створення сприятливого інвестиційного середовища для підприємств, що дотримуються принципів сталого розвитку. Це сприятиме формуванню позитивної конкуренції між підприємствами у сфері соціальної відповідальності та стимулюватиме поширення кращих практик.

Отже, розвиток КСВ в Україні потребує поєднання державного стимулювання, підприємницької ініціативи та активної участі громадянського суспільства. Лише за умови формування партнерської моделі взаємодії можливе створення ефективної системи КСВ, що відповідатиме сучасним викликам і сприятиме сталому соціально-економічному розвитку нашої держави.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження уточнено сутність КСВ як системної характеристики сучасного корпоративного управління, що передбачає добровільну інтеграцію соціальних, екологічних та етичних принципів у діяльність підприємств і спрямована на забезпечення балансу інтересів бізнесу, держави та суспільства. Встановлено, що КСВ є не лише інструментом підвищення репутації підприємства, але й важливим інституційним механізмом формування ефективної моделі соціального партнерства, що забезпечує узгодження інтересів різних соціально-економічних суб'єктів.

Обґрунтовано, що еволюція концепції КСВ характеризується переходом від благодійної діяльності до стратегічно інтегрованої управлінської практики, яка охоплює всі аспекти функціонування організації та передбачає врахування інтересів заінтересованих сторін. Визначено, що сучасні підходи до КСВ базуються на міжнародних стандартах і принципах сталого розвитку, що сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств, зміцненню довіри з боку суспільства та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Доведено, що КСВ виступає важливим чинником розвитку соціального партнерства, оскільки створює основу для конструктивної взаємодії між бізнесом, державними інституціями та громадянським суспільством. Така взаємодія сприяє підвищенню ефективності реалізації соціальних програм, розвитку територіальних громад, покращенню якості соціальних послуг і забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку. Встановлено, що впровадження принципів КСВ сприяє підвищенню рівня соціальної стабільності, зміцненню соціальної довіри та формуванню сприятливого інституційного середовища.

Разом із тим, визначено основні проблеми, що стримують розвиток КСВ в Україні, зокрема недостатній рівень нормативно-правового забезпечення, обмежений розвиток інституційної інфраструктури підтримки соціально відповідального бізнесу, низький рівень поширення практики нефінансової звітності та недостатню інтеграцію принципів соціальної відповідальності у стратегічне управління підприємствами. Обґрунтовано необхідність формування комплексного підходу до розвитку КСВ, що передбачає удосконалення державної політики, розвиток механізмів міжсекторного партнерства, підвищення прозорості діяльності підприємств і формування соціально відповідальної корпоративної культури.

Запропоновано концептуальні напрями розвитку КСВ в Україні, зокрема вдосконалення нормативно-правового регулювання, стимулювання соціально відповідальної діяльності підприємств, розвиток інституційної підтримки, впровадження стандартів нефінансової звітності та активізацію взаємодії між бізнесом, державою та громадянським суспільством. Реалізація зазначених напрямів сприятиме інтеграції принципів КСВ у систему соціального партнерства та підвищенню ефективності функціонування соціально-економічної системи.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання рівня КСВ підприємств, визначення показників ефективності її впливу на розвиток соціального партнерства. Перспективним є також дослідження зарубіжного досвіду та обґрунтування можливостей його адаптації до умов України. Особливої актуальності набуває вивчення ролі КСВ у процесах післявоєнного відновлення держави, розвитку територіальних громад і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в умовах сучасних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будько О. В., Галатов Б. М. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент бізнес-стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1(6). С. 49–57.
2. Васюткіна Н., Бабіч Б. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>
3. Герасименко О. Соціальна відповідальність як інструмент менеджменту: домінанти в умовах воєнного стану в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2024. Вип. 2(225). С. 5–14. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/download>

4. Джинджоян В. В., Сазонець О. М., Лисенко О. В., Гессен А. Є. Корпоративна соціальна відповідальність в індустрії гостинності: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела», 2011., 244 с.
5. Саприкіна М. А., Ляшенко О., Саєнсуєс М. А., Місько Г. А., Зінченко А. Г. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник. Київ: Видво «Фарбований лист», 2011. 480 с.
6. Крупа В. *Корпоративна соціальна відповідальність як чинник формування мотиваційної стратегії підприємства*. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8>
7. Курей О. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності та її інтеграція у сучасні бізнес-моделі. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-92>
8. Лиска П. О. Корпоративна соціальна відповідальність: світовий та український досвід; шляхи глобальної імплементації. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 331–338.
9. Маліновська О. Я. Особливості становлення та розвитку поняття «соціальна відповідальність» як механізм взаємозалежності та узгодження інтересів соціальних суб'єктів. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-30>
10. Мороз С., Мейш А., Левченко С. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 231–238.
11. Пілецька С., Лункіна І. Основи антикризового управління в умовах впливу зовнішнього середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 281–286. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-39>
12. Польовик У. Нефінансова звітність як гарантія корпоративної соціальної відповідальності. *Scientia fructuosa*. 2023. 149 (3). С. 72–82. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)06](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)06)
13. Приймак І. І., Онищук С. О. Соціальне підприємництво та корпоративна соціальна відповідальність як інструменти вирішення суспільних проблем. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-163>
14. Про виклики та перспективи корпоративної соціальної відповідальності в Україні. URL: https://theinweb.media/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/?utm_source=chatgpt.com
15. Ситник Й., Юрченко Г. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21>
16. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. Соціальна відповідальність: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.
17. Уманців Н. Звітність про сталий розвиток у вимірі корпоративної соціальної відповідальності. *Scientia fructuosa*. 2023. 149(3). С. 59–71. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05)
18. Carroll A. B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38, No. 3. P. 268–295. URL: <https://study.sagepub.com/sites/default/files/carroll.pdf>
19. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39–48. URL: <https://www.researchgate.net/publication/4883660>
20. CSR Ukraine. Центр «Розвиток КСБ». URL: <https://csr-ukraine.org/>
21. Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008. 15(1). P. 1–13. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.132>
22. International Organization for Standardization. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>

23. Pro Bono Club Ukraine. Дослідження українського ринку КСВ. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2019/09/26/39183563/>

24. Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit EMPL/D.1, 2001. P. 42.

25. Shared Value Project. What is shared value? URL: <https://sharedvalue.org.au/about/shared-value/>

Стаття надійшла до редакції 11.02.2026 р.

Стаття рекомендована до друку 19.03.2026 р.

Опубліковано 30.05.2026 р.

Lashchenko O. V.,

PhD in Public Administration, Associate Professor,

*Associate Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government,
Educational and Scientific Institute of Public Administration, Dnipro University of Technology,
19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, 49005, Ukraine*

e-mail: ksyl@ukr.net <https://orcid.org/0000-0002-0267-4258>

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN INSTITUTIONAL BASIS FOR THE FORMATION OF EFFECTIVE SOCIAL PARTNERSHIP

Abstract. The article examines corporate social responsibility as an institutional basis for the formation of effective social partnership in the context of contemporary socio-economic transformations, globalization challenges, and the need to ensure sustainable societal development. The main idea of the article is to substantiate the role of corporate social responsibility as a systemic mechanism for integrating the interests of the state, business, and civil society, which contributes to the formation of long-term partnership relations, strengthening of social capital, and enhancement of public trust. The research is based on systemic and functional approaches, as well as the application of general scientific methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, induction, and deduction, which made it possible to comprehensively reveal the essence of corporate social responsibility, identify its structural components, and determine its implementation mechanisms under modern conditions.

The article establishes that corporate social responsibility has transformed from voluntary charitable activity into a strategic instrument of corporate governance that integrates social, environmental, and ethical principles into business operations. It is substantiated that the implementation of internal and external directions of socially responsible activities contributes to the development of human capital, increases the investment attractiveness of enterprises, strengthens their reputational capital, and forms an effective system of interaction with stakeholders. Particular attention is paid to the analysis of the role of corporate social responsibility under martial law and during the post-war recovery of Ukraine, where business acts as an active participant in supporting social stability, community development, and the implementation of humanitarian initiatives. It is proven that the integration of corporate social responsibility principles into the system of social partnership enhances the effectiveness of social policy, promotes the development of socially responsible business, and ensures sustainable socio-economic development of the state.

Keywords: *corporate social responsibility, social partnership, sustainable development, corporate governance, social capital, stakeholders, non-financial reporting.*

REFERENCES

1. Budko, O.V., & Halatov, B.M. (2023). Corporate social responsibility as a tool of business strategy for enterprise development. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, 1(6), 49–57 [in Ukrainian].
2. Vasiutkina, N., & Babich, B. (2025). Corporate social responsibility as a factor of adaptive support for enterprise development in conditions of business innovation. *Ekonomika ta suspilstvo*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61> [in Ukrainian].
3. Herasymenko, O. (2024). Social responsibility as a management tool: dominants in the conditions of martial law in Ukraine. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, 2(225), 5–14. URL: <https://econom.bulletin.knu.ua/article/download> [in Ukrainian].
4. Dzhyndzhoian, V.V., Sazonets, O.M., Lysenko, O.V., & Hessen, A.Ye. (2011). Corporate social responsibility in the hospitality industry: textbook. Kyiv: Karavela [in Ukrainian].
5. Saprykina, M.A., Liashenko, O., Saiensus, M.A., Misko, H.A., & Zinchenko, A.H. (2011). Corporate social responsibility: models and management practice: textbook. Kyiv: Farbovanyi lyst [in Ukrainian].
6. Krupa, V. (2025). Corporate social responsibility as a factor in forming enterprise motivational strategy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-8> [in Ukrainian].
7. Kurei, O. (2025). Evolution of the concept of corporate social responsibility and its integration into modern business models. *Ekonomika ta suspilstvo*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-92> [in Ukrainian].
8. Lyska, P.O. (2024). Corporate social responsibility: global and Ukrainian experience; ways of global implementation. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(48), 331–338 [in Ukrainian].
9. Malinovska, O.Ya. (2021). Features of formation and development of the concept of social responsibility as a mechanism of interdependence and coordination of interests of social actors. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2-30> [in Ukrainian].
10. Moroz, S., Meish, A., & Levchenko, S. (2023). Corporate social responsibility of business in Ukraine under war conditions. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 3, 231–238 [in Ukrainian].
11. Piletska, S., & Lunkina, I. (2024). Fundamentals of anti-crisis management under the influence of external environment. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1(48), 281–286. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-39> [in Ukrainian].
12. Poliovyk, Y. (2023). Non-financial reporting as a guarantee of corporate social responsibility. *Scientia fructuosa*, 149(3), 72–82. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)06](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)06) [in Ukrainian].
13. Pryimak, I.I., & Onyshchuk, S.O. (2025). Social entrepreneurship and corporate social responsibility as tools for solving social problems. *Ekonomika ta suspilstvo*, 80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-163> [in Ukrainian].
14. Challenges and prospects of corporate social responsibility in Ukraine (2024). URL: <https://theinweb.media/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/> [in Ukrainian].
15. Sytnyk, Y., & Yurchenko, H. (2021). Actualization of corporate social responsibility concept in the economic development model of Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*, 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21> [in Ukrainian].
16. Kolot, A.M., Hrishnova, O.A., Herasymenko, O.O., et al. (2015). Social responsibility: textbook. Kyiv: Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman [in Ukrainian].
17. Umantsiv, N. (2023). Sustainability reporting in the dimension of corporate social responsibility. *Scientia fructuosa*, 149(3), 59–71. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05) [in Ukrainian].
18. Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. URL: <https://study.sagepub.com/sites/default/files/carroll.pdf>

19. Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. URL: <https://www.researchgate.net/publication/4883660>
20. CSR Ukraine. (2025). Center for CSR Development. URL: <https://csr-ukraine.org/>
21. Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132>
22. International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000: Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
23. Pro Bono Club Ukraine. (2019). Research on the Ukrainian CSR market. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2019/09/26/39183563/>
24. European Commission. (2001). Promoting a European framework for corporate social responsibility (Green Paper). Brussels: European Commission.
25. Shared Value Project. (2024). What is shared value? URL: <https://sharedvalue.org.au/about/shared-value/>

The article was received by the editors 11.03.2026.

The article is recommended for printing 19.04.2026.

Published 30.05.2026.