

УДК 65.012.32:005.35:338.124.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-101-12>

Намарчук В. П.

Міжрегіональна Академія управління персоналом

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0040-9984>

Юрченко О. Ю.

кандидат економічних наук

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3915-7676>

СТРАТЕГІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Актуальність дослідження стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємств в умовах військового стану зумовлена необхідністю адаптації бізнесу до нових соціально-економічних викликів, спричинених збройними конфліктами, руйнуванням інфраструктури та економічною нестабільністю. У статті розглянуто ключові аспекти соціальної відповідальності підприємств у контексті військового стану як механізму забезпечення стійкості бізнесу та підтримки розвитку економіки України. Метою дослідження є аналіз застосування інструментів корпоративної соціальної відповідальності під час війни в Україні та розробка заходів, спрямованих на системне вдосконалення. У рамках дослідження проаналізовано специфіку розвитку соціальної відповідальності підприємств у період воєнного стану, визначено основні її форми та надано рекомендації щодо адаптації до сучасних умов в Україні. Обґрунтовано, що корпоративна соціальна відповідальність бізнесу під час війни є важливим елементом діяльності підприємств. Вивчено основні напрями розвитку соціальної відповідальності українських підприємств та визначено конкретні заходи для підвищення її ефективності в умовах військового стану, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національних підприємств, покращенню якості життя населення та забезпеченню стійкого розвитку соціальної відповідальності. На основі отриманих результатів зроблено висновок про необхідність активної участі підприємств у соціальних та гуманітарних ініціативах для забезпечення післявоєнної стабільності та привабливості для інвесторів. Автор надає рекомендації щодо практичного впровадження КСВ-стратегій, а також залучення підприємств до довгострокових соціальних проектів.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, стратегії підприємства, військовий стан, соціально-економічні виклики, економічна стабільність.

Постановка проблеми. У контексті військового стану корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) підприємств набуває значення одного з основних чинників, що сприяє збереженню економічної стійкості та соціальної стабільності. Руйнування інфраструктури, переривання ланцюгів постачання, міграційні процеси, дефіцит робочої сили та макроекономічна нестабільність формують нові виклики для функціонування бізнесу в умовах війни. Водночас, чим активніше компанія сприяє соціальному розвитку, тим більш успішною вона стає, незважаючи на зовнішні кризові фактори. Сучасна стратегія українських підприємств спрямована на інтеграцію до європейських та глобальних ринків, що передбачає нові вимоги та завдання [1, с. 67]. Конкурентоспроможність і репутація українських компаній залежать не лише від комерційних показників (прибутковості, капіталізації), а й від соціальних критеріїв, що визначають якість ведення бізнесу [2, с. 356]. До таких критеріїв належать етичність і прозорість операційних процесів, використання екологічно безпечних технологій, забезпечення соціальної гарантії для працівників, а також формування відповідальних відносин зі стейкхолдерами.

Зростаюча значущість КСВ у період військових дій є відображенням фундаментальних змін у сучасному бізнес-середовищі. Підприємства не лише підтримують свою економічну активність, але й відіграють провідну роль у вирішенні соціальних і гуманітарних проблем. Впровадження та адаптація КСВ-стратегій до актуальних викликів є ключовою умовою для довгострокової стійкості та розвитку бізнесу. Статистичні дані підтверджують, що компанії, які активно підтримують соціальні ініціативи під час війни, мають значно вищі шанси на успіх у післявоєнний період.

Такі підприємства частіше отримують інвестиції від міжнародних партнерів та фінансових організацій. За даними звіту PwC за 2023 рік, 42% інвесторів віддають перевагу компаніям, які демонструють соціальну відповідальність у кризових умовах, включаючи гуманітарні проекти [3]. Отже, адаптація КСВ-стратегій до нових викликів є важливою умовою для забезпечення довгострокової стійкості та процвітання підприємств в умовах військових дій і в післявоєнний період.

Аналіз літературних джерел. Актуальність теми дослідження визначається увагою авторів до розробки проблематики, зокрема, Cáter V., Golob U., Лінгур Л., Храпкіна В. вивчали в дослідженнях корпоративну соціальну відповідальність та її стратегічну роль на підприємствах [1; 3; 6]. Ijabadeniyi A., Govender J. P., Sharma D. висвітлюють питання інтеграції соціальної відповідальності в діяльність підприємств для сприяння сталому розвитку [2; 8]. Мей Ф., Aukhoon M., Iqbal J., Parray Z., Бойківська Г., Ткаченко Д., Ханик В. надали значний внесок у вивченні корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному та національному контексті [4; 7; 9]. Behr R., Storr V., Оводов Д., Бондаренко В., Шелест О., Обиденнова Т. розкрили питання впливу зовнішніх криз на підприємницьку діяльність, зокрема пандемій та воєн, а також механізми адаптації підприємств для подолання [5; 10–11] та інші автори.

Метою статті є дослідження та аналіз особливостей реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств в умовах військового стану, а також визначення її ролі у забезпеченні стійкості підприємств та розвитку суспільства в кризових і післявоєнних умовах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми:

1. Вивчення підходів корпоративної соціальної відповідальності та аналіз впливу впровадження КСВ-стратегій на сталий розвиток підприємств.

2. Аналіз викликів, що постають перед підприємствами в умовах воєнного стану та оцінити ефективність стратегій корпоративної соціальної відповідальності для їх подолання.

3. Дослідження основних переваг впровадження корпоративної соціальної відповідальності для підприємств в період військового стану.

4. Сформулювати рекомендації для українських підприємств щодо адаптації КСВ-стратегій в умовах військового стану для забезпечення сталого розвитку в майбутньому.

Виклад основного матеріалу. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стала важливою стратегією розвитку підприємництва і практичним інструментом вирішення соціально-економічних проблем суспільства, здобувши популярність у світовій бізнес-практиці з середини ХХ століття. Еволюція підходів до проблеми соціальної відповідальності підприємств може бути поділена на три основні етапи розвитку КСВ-стратегій у міжнародному контексті. Перший етап (1960-ті – середина 1970-х років ХХ століття) характеризується активним впровадженням благодійних та меценатських ініціатив, які виступали складовими рекламних та PR-стратегій компаній, за умови чіткого розмежування підприємницької та соціальної діяльності. Другий етап (середина 1970-х – початок 1980-х років ХХ століття) знаменується формуванням стратегічної філантропії, орієнтованої на превентивне подолання та профілактику соціальних проблем. Третій етап (з кінця 1980-х років і до сьогодні) відзначається розвитком політики соціальних інвестицій, що ґрунтується на співпраці підприємницького та суспільного секторів у розв'язанні актуальних соціальних питань [1, с. 76].

Наприкінці ХХ століття концепція соціальної відповідальності зайняла провідне місце в системі пріоритетів західного підприємницького середовища, визначаючи стратегічну місію та філософію бізнесу. Відповідно до цієї концепції, компанії, спираючись на добровільно прийняті етичні норми, мають не лише дотримуватися законодавства та стандартів якості товарів і послуг, але й здійснювати соціально значиму діяльність, відповідати перед суспільством за поліпшення якості життя та сприяти досягненню сталого розвитку. Якщо на ранніх етапах розвитку основним завданням впровадження КСВ-стратегій вважалося меценатство та благодійність, то наприкінці ХХ століття пріоритетними напрямками діяльності стали довгострокові соціальні проекти, які стали основою сталого розвитку суспільства. Одночасно, погіршення екологічної ситуації, що стало однією з найбільш значущих глобальних проблем соціально-економічного розвитку, визначило важливий стратегічний пріоритет КСВ підприємств, враховуючи вплив на навколишнє середовище [2, с. 547]. Отже, концепція сталого розвитку, реалізована в стратегії відповідального підприємництва, набуває нового виміру, оскільки фокус її інтересів поступово зміщується з соціальних аспектів на процес формування конкурентних переваг компаній та підвищення рівня управлінської ефективності.

Починаючи з 1960-х років, концепція корпоративної соціальної відповідальності привернула увагу численних підприємств і зацікавлених сторін і використовувалася під різними термінами, такими як «корпоративна стійкість», «стабільний

бізнес», «відповідальне підприємництво», «корпоративна свідомість», «корпоративна солідарність», «соціальний вплив» та «свідомий капіталізм». Проте в результаті термін «корпоративна соціальна відповідальність» став найбільш вживаним і закріпленим у науковій та практичній літературі [4].

Основою проблематики корпоративної соціальної відповідальності є економічна, правова, етична та філантропічна відповідальність. Економічна відповідальність, яка знаходиться на нижньому рівні піраміди, визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, в рамках якої вона виконує роль виробника. Представлена функція спрямована на задоволення потреб споживачів та отримання економічних вигод, зокрема доходів.

Правова відповідальність пов'язана з дотриманням вимог та норм, які закріплені в чинних нормативно-правових актах, що передбачає неухильне виконання правових норм та врахування суспільних очікувань щодо діяльності компанії, яка повинна відповідати представленим нормам. Етична відповідальність вимагає від підприємств здійснення соціальних дій, які узгоджуються з суспільними очікуваннями, що не зафіксовані в законодавстві, але апелюють до моральних норм. Філантропічна (дискреційна) відповідальність спонукає організацію до здійснення соціально корисних дій та формування нової якості життя членів суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм [5, с. 324].

Філософія соціальної відповідальності підприємств ґрунтується на концепції «змішаної» або «комбінованої цінності», яка передбачає, що підприємство є складовою соціально-економічної реальності, де поєднуються економічні та соціальні аспекти діяльності, що означає, що при прийнятті управлінських рішень керівництво має враховувати не лише економічну доцільність (прибуток), але й фактор соціальної відповідальності, що полягає в створенні соціальної цінності для стейкхолдерів, включаючи працівників, споживачів та громаду [5, с. 325]. У сучасних умовах найбільші компанії світу вже не можуть ігнорувати соціальну відповідальність.

Важливо зазначити, що в умовах глобалізації бізнесу соціально відповідальна практика ведення діяльності виступає значущим чинником інвестиційної привабливості компаній. Незважаючи на те що реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності об'єктивно призводить до значного зростання витрат, в довгостроковий перспективі ці витрати компенсуються зростанням доходів завдяки поліпшенню репутації компанії та підвищенню її інвестиційної привабливості, що, в свою чергу, створює умови для зростання конкурентоспроможності. Загалом моніторинг кореляції між ефективністю діяльності компанії та впровадженням стратегії соціальної відповідальності свідчить, що підприємства, які реалізують активну соціальну політику, можуть заощаджувати до 40% витрат на просування своїх товарів і послуг на ринку, що підтверджує, що впровадження стратегії соціальної відповідальності сприяє зростанню рентабельності, а, отже, й конкурентоспроможності [3].

В умовах військового стану соціальна відповідальність набуває ключового значення не лише для економіки, а й для суспільства в цілому. Конфлікти та війни створюють нові виклики, які вимагають ретельного перегляду стратегій

компаній та соціальних місій. У цьому контексті роль корпоративної соціальної відповідальності стає особливо важливою. Кризовий період, пов'язаний із збройним конфліктом, породжує ряд складних викликів, зокрема гуманітарну кризу, загрози для населення, економічну нестабільність та екологічні ризики. У таких умовах рішення та дії бізнесу, спрямовані на підтримку суспільства, захист людей і ресурсів, а також зміцнення соціальної стабільності, набувають особливого значення. Корпоративна соціальна відповідальність є імплементованим у корпоративне управління певним типом соціальних зобов'язань (переважно добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством загалом. Роль корпоративної соціальної відповідальності стає надзвичайно важливою під час криз, оскільки вона може сприяти змінам у стратегії та діяльності компаній для адекватної реакції на нові виклики і потреби суспільства [6, с. 121]. Таблиця нижче ілюструє порівняння основних викликів корпоративної соціальної відповідальності підприємств у звичайних умовах і в умовах військового стану, акцентуючи на специфічних аспектах адаптації КСВ-стратегій до соціально-економічних реалій конфлікту (табл. 1).

У контексті аналізу питання доцільно виділити основні переваги впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для компаній (підприємств) [8, с. 32; 9, с. 230]:

- компанії, які мають репутацію відповідальних корпоративних громадян, здатні залучати інвесторів, ділових партнерів та талановитих співробітників, що сприяє формуванню конкурентних переваг для своїх клієнтів;

- реалізація різноманітних соціальних програм може посприяти розвитку професійних навичок працівників;

- волонтерська діяльність та інші форми залучення співробітників сприяють розвитку різноманітних компетенцій, таких як командна робота, планування і реалізація проєктів, комунікаційні навички, управління проєктами, активне слухання та орієнтація на потреби клієнтів. Активна участь у громадських ініціативах сприяє формуванню міцної репутації компанії серед зацікавлених сторін.

Дослідження основних переваг впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для підприємств у період військового стану є надзвичайно актуальним, оскільки в умовах кризи та нестабільності соціальні зобов'язання компаній стають не лише етичним імперативом, але й важливим елементом стратегії виживання та розвитку. Впровадження КСВ у таких умовах дозволяє підприємствам не лише підтримувати соціальну стабільність, але й зміцнювати довіру з боку споживачів, партнерів і інвесторів – рис. 1.

Взаємозв'язок аспектів КСВ та основних переваг для підприємств у період військового стану

Таблиця 1

Порівняння викликів корпоративної соціальної відповідальності у звичайних умовах та в умовах військового стану

Виклики корпоративної соціальної відповідальності	КСВ у звичайних умовах	КСВ в умовах військового стану
Соціальна справедливість та рівність	Стратегічний акцент на довготривалих програмах зменшення соціальних нерівностей, підвищення рівня життя, рівноправний доступ до послуг і ресурсів для всіх верств населення.	Пріоритетна підтримка внутрішньо переміщених осіб, біженців, постраждалих від конфлікту. Наголос на забезпеченні базових соціальних потреб у критично важливих сферах (медицина, житло, харчування).
Екологічна стійкість та захист довкілля	Інвестиції в екологічно чисті технології, впровадження сталих методів виробництва, мінімізація вуглецевого сліду та енергозбереження.	Вимушене зниження пріоритету екологічних стандартів через нагальну необхідність відновлення зруйнованої інфраструктури та адаптації до військових реалій, екологічні катастрофи від бойових дій.
Економічна стійкість та розвиток	Створення стабільних умов для економічного зростання, інвестування в інновації та модернізацію, підтримка зайнятості та зростання доходів населення.	Вживання підприємств через адаптацію бізнес-моделей, фокус на підтримці економічної діяльності в умовах руйнування інфраструктури, збереження робочих місць, допомога у відновленні економіки.
Етичні стандарти та прозорість управління	Високі вимоги до етичної поведінки, антикорупційні механізми, забезпечення прозорості у прийнятті рішень та використанні ресурсів.	Підвищена загроза порушення етичних норм через терміновість прийняття рішень, необхідність жорсткого управління в умовах невизначеності, особливі ризики для прозорості через військові дії.
Інтеграція громадянського суспільства	Механізми участі громадськості в процесах прийняття рішень, підвищення довіри до бізнесу через залучення суспільства до реалізації соціальних програм.	Активізація волонтерських рухів, громадських ініціатив для допомоги постраждалим, військовим та внутрішньо переміщеним особам. Посилення ролі громадянського суспільства у вирішенні гуманітарних криз.
Фінансова стабільність та доступ до ресурсів	Доступ до кредитних ресурсів, стратегічне управління капіталом, зростання вартості активів через інновації та впровадження нових технологій.	Обмеженість доступу до фінансових ресурсів, необхідність використання наявного капіталу для виживання та відновлення діяльності, зниження інвестиційної привабливості підприємств в умовах війни.
Оперативне реагування на соціально-економічні кризи	Спрямовування зусиль на довгострокове прогнозування та управління ризиками, створення кризових стратегій, зменшення впливу на працівників та місцеві громади.	Негайне реагування на гуманітарні кризи, підтримка працівників та членів родини та громад у безпосередньо постраждалих районах, мобілізація ресурсів для вирішення невідкладних соціальних та економічних проблем.

Джерело: [2, 5-7]

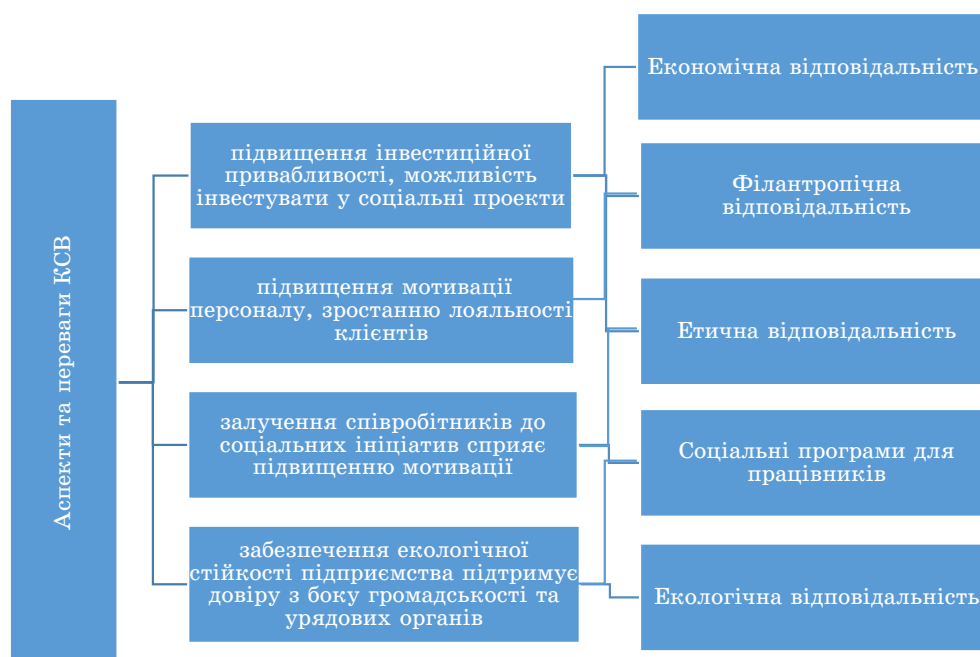


Рис. 1. Взаємозв'язок аспектів КСВ та основних переваг для підприємств у період військового стану

Джерело: [3; 10–11]

демонструє, що впровадження корпоративної соціальної відповідальності в умовах кризи має багатогранний вплив на діяльність компаній. Аспекти КСВ, такі як підтримка громади, забезпечення безпеки працівників, економічна стабільність, екологічна відповідальність та адаптація бізнес-моделей, забезпечують не лише соціальний, але й економічний ефект для підприємств. Представлені заходи сприяють підвищенню репутації, зміцненню стосунків із зацікавленими сторонами, оптимізації операційних процесів та підвищенню конкурентоспроможності [10, с. 198]. Таким чином, адаптовані стратегії КСВ в умовах військового стану дозволяють підприємствам не лише підтримувати свою діяльність, але й сприяти сталому розвитку та соціальній стабільності.

На основі проведених досліджень, сформульовано низку рекомендацій для українських підприємств щодо адаптації стратегій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в умовах військового стану для забезпечення сталого розвитку в майбутньому:

1. Підтримка громад та надання гуманітарної допомоги. Компанії мають активно ініціювати гуманітарні програми, забезпечуючи фінансову та матеріальну підтримку найбільш уразливим верствам населення, що може включати організацію медичної допомоги, забезпечення продуктами харчування, а також допомогу біженцям і постраждалим від конфлікту.

2. Забезпечення безпеки працівників та підтримка персоналу. Важливим аспектом є створення умов для захисту працівників, включаючи доступ до психологічної підтримки та допомогу в кризових ситуаціях, що сприяє стабільності трудового колективу.

3. Економічна підтримка та допомога малому бізнесу. Підприємства можуть впроваджувати програми підтримки малого бізнесу, що зазнав значних втрат у результаті кризи, через фінансову

допомогу, наставництво та створення партнерських програм.

4. Протидія дезінформації. Важливим завданням підприємств є активне сприяння поширенню достовірної інформації, протидія дезінформації, а також підтримка наукових і медичних досліджень для забезпечення об'єктивності та прозорості в суспільстві.

5. Екологічна відповідальність та збереження ресурсів. Під час військової кризи компанії повинні продовжувати дотримуватись екологічних стандартів, мінімізуючи негативний вплив на довкілля, що сприятиме довгостроковій екологічній стійкості.

6. Трансформація бізнес-моделей для задоволення нових потреб. Підприємства мають адаптувати свої бізнес-процеси, орієнтуючись на виробництво товарів і надання послуг, які відповідають актуальним потребам суспільства в умовах кризи.

Висновки. Стратегічне завдання щодо створення передумов для сталого розвитку підприємств полягає у розробці такої моделі корпоративної соціальної відповідальності, яка б інтегрувала як національні, так і міжнародні аспекти. Норми КСВ мають базуватися на вимогах національного законодавства та бути адаптованими до історичних, соціокультурних і економічних особливостей ринку кожної країни. При цьому доцільним є застосування методів компаративного аналізу західного досвіду у сфері КСВ, з метою вивчення глобальної та вітчизняної практики соціально відповідального підприємництва, виявлення спільних закономірностей його розвитку, подолання бар'єрів для впровадження інноваційних елементів та збереження культурної ідентичності.

Отже, роль КСВ у періоди криз полягає не лише в адаптації підприємств до нових умов, але й в активній участі компаній у процесах позитивних змін, спрямованих на підтримку спільнот та забезпечення соціальної стабільності. У контексті

умов військового стану корпоративна соціальна відповідальність набуває виняткової важливості, виступаючи не лише моральним обов'язком підприємств перед суспільством, але й стратегічно важливим фактором для забезпечення довгострокового успіху бізнесу та підприємств.

Перспективи подальшого розвитку включають поглиблене дослідження механізмів адаптації КСВ-стратегій у різних секторах економіки в умовах кризи, а також оцінку довгострокового впливу на відновлення і розвиток національного бізнесу після завершення військових дій.

Список використаних джерел:

1. Čater B., Golob U. Strategic CSR: Mapping the State-of-the-Art. *Challenges on the Path Toward Sustainability in Europe*. Emerald Publishing Limited, Leeds. 2020. Pp. 57–80. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-972-620201005>
2. Žabkar V., Redek T. (Ed.) Guest editorial. *European Journal of Marketing*. 2018. Vol. 52 No. 3/4, pp. 470–475. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2018-891>
3. Ijabadeniya A., Govender J.P. Intrinsic drivers of the reputation for CSR: a cognitive analysis of consumer expectations. *Social Responsibility Journal*. 2024. Vol. 20 No. 2. P. 344–362. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0451>
4. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>
5. Мей Ф. Чинники формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств, які провадять зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4616>
6. Behr R., Storr V.H. Understanding pandemic entrepreneurship as a unique form of crisis entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*. 2022. Vol. 11 No. 4. P. 309–331. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEPP-07-2022-0074>
7. Храпкіна В.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). С. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-19>
8. Aukhooon M.A., Iqbal J., Parray Z.A. Corporate social responsibility supercharged: greening employee behavior through human resource management practices and green culture. *Evidence-based HRM*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2023-0312>
9. Sharma D. Integrating Social and Educational Responsibility: Concept, Model and Challenges. *International Perspectives on Policies, Practices & Pedagogies for Promoting Social Responsibility in Higher Education (Innovations in Higher Education Teaching and Learning)*. 2020. Vol. 32. Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 25–37. DOI: <https://doi.org/10.1108/S2055-36412020000032003>
10. Бойківська Г., Ткаченко Д., Ханік В. Інтегрування соціальної відповідальності в діяльність українських компаній. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 229–233. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(33))
11. Оводов Д., Бондаренко В. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2024. № 1 (61). С. 194–200. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200)
12. Шелест О., Обиденнова Т. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. № 17(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15)

References:

1. Čater B., Golob U. (2020) Strategic CSR: Mapping the State-of-the-Art. *Challenges on the Path Toward Sustainability in Europe*. Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 57–80. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-972-620201005>
2. Žabkar V., Redek T. (Ed.) (2018) Guest editorial. *European Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 3/4, pp. 470–475. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2018-891>
3. Ijabadeniya A., Govender J.P. (2024) Intrinsic drivers of the reputation for CSR: a cognitive analysis of consumer expectations. *Social Responsibility Journal*, Vol. 20 No. 2, pp. 344–362. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0451>
4. Linhur L. (2023) Rol korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u formuvanni stratehii rozvytku pidpriemstva: suchasnyi pidkhid [The role of corporate social responsibility in the formation of the company's development strategy: a modern approach]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11> [in Ukrainian]
5. Mei F. (2024) Chynnyky ta mekhanizm formuvannia korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstv, yaki provadiat zovnishnoekonomichnu diialnist [Factors and mechanism of formation of corporate social responsibility of enterprises conducting foreign economic activity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (66). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4616> [in Ukrainian]
6. Behr R., Storr V.H. (2022) Understanding pandemic entrepreneurship as a unique Form of crisis entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, Vol. 11 No. 4, pp. 309–331. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEPP-07-2022-0074>
7. Khrapkina V.V. (2022) Rozvytok korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u diialnosti suchasnoi ukrainskoi kompanii [Development of corporate social responsibility in the activity of a modern Ukrainian company]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, № 2 (125). pp. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-19> [in Ukrainian]
8. Aukhooon M.A., Iqbal J., Parray Z.A. (2024) Corporate social responsibility supercharged: greening employee behavior through human resource management practices and green culture. *Evidence-based HRM*. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2023-0312>
9. Sharma D. (2020) Integrating Social and Educational Responsibility: Concept, Model and Challenges. *International Perspectives on Policies, Practices & Pedagogies for Promoting Social Responsibility in Higher Education (Innovations in Higher Education Teaching and Learning)*, Vol. 32), Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 25–37. DOI: <https://doi.org/10.1108/S2055-36412020000032003>
10. Boikivska H., Tkachenko D., Khanyk V. (2024) Intehruvannia sotsialnoi vidpovidalnosti v diialnist ukrainskykh kompanii [Integration of social responsibility in the activities of Ukrainian companies]. *Development Service Industry Management*, (1), pp. 229–233. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(33)) [in Ukrainian]
11. Ovodov D., Bondarenko V. (2024) Stratehiia rozvytku pidpriemstv v umovakh viiny [Strategy of development of enterprises in conditions of war]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, 1 (61), pp. 194–200. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200) [in Ukrainian]
12. Shelest O., Obydiennova T. (2023) Udoskonalennia metodiv pidvyshchennia sotsialnoi vidpovidalnosti orhanizatsii v umovakh voiennoho stanu [Improvement of methods of increasing the social responsibility of the organization in the conditions of martial law]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka – Adaptive management: theory and practice*, 17(34). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15) [in Ukrainian]

Namarchuk Vitali

Interregional Academy of Personnel Management

Yurchenko Oleksandr

PhD in Economics

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGY OF ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF THE MARITAL STATE

Summary

The relevance of researching the strategy of corporate social responsibility (CSR) of enterprises under martial law is determined by the need to adapt business to new socio-economic challenges caused by armed conflicts, destruction of infrastructure and economic instability. The article examines the key aspects of social responsibility of enterprises in the context of martial law as a mechanism for ensuring business stability and supporting the development of the Ukrainian economy. The purpose of the study is to analyze the application of corporate social responsibility tools during the war in Ukraine and to develop measures aimed at their systematic improvement. Within the framework of the study, the specifics of the development of social responsibility of enterprises during the period of martial law were analyzed, its main forms were determined, and recommendations were given for their adaptation to modern conditions in Ukraine. It is substantiated that corporate social responsibility of business during the war is an important element of enterprise activity. The main directions of the development of social responsibility of Ukrainian enterprises have been studied and specific measures have been determined to increase its effectiveness in the conditions of martial law, which will contribute to increasing the competitiveness of national enterprises, improving the quality of life of the population and ensuring the sustainable development of social responsibility. Based on the obtained results, a conclusion was made about the need for active participation of enterprises in social and humanitarian initiatives to ensure their post-war stability and attractiveness for investors. The author provides recommendations on the practical implementation of CSR strategies, as well as the involvement of enterprises in long-term social projects.

Keywords: corporate social responsibility, enterprise strategies, martial law, socio-economic challenges, economic stability.