Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.99

УДК 339.13

І. А. Лопащук,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9934-6607

А. М. Равлюк,

аспірант,

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-9185-9098

ВІЙНА ЯК КАТАЛІЗАТОР CSR: НОВІ ПРІОРИТЕТИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

I. Lopashuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business and Personnel Management,

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

A. Ravliuk,

Postgraduate student, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

WAR AS A CATALYST FOR CSR: NEW PRIORITIES AND CHALLENGES FOR UKRAINIAN BUSINESSES

У статті досліджено трансформацію корпоративної соціальної відповідальності (CSR) в Україні під впливом повномасштабної війни. Проаналізовано еволюцію CSR від традиційних форм, орієнтованих на репутацію та екологічні ініціативи, до кризових практик, спрямованих на забезпечення гуманітарних потреб, підтримку армії, збереження робочих місць та соціальної стабільності. Особлива увага приділена зовнішнім факторам (військові дії, економічна нестабільність, міжнародна підтримка, зростання суспільних очікувань), які зумовили зміни у стратегіях компаній. Науковою новизною дослідження є виокремлення післявоєнної моделі CSR, що передбачає участь бізнесу у відбудові країни, відновленні людського капіталу та формуванні нових партнерств між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Запропоновано трьохфазну парадигму CSR («до війни» – «під час війни» – «майбутнє після перемоги») та окреслено перспективи її розвитку у контексті сталого відновлення України.

The full-scale war in Ukraine has become a factor that has fundamentally transformed the interaction between business and society. Corporate Social Responsibility (CSR), which had previously served as a tool for image-building and sustainable development, has acquired strategic importance as a mechanism for supporting communities, the army, and the state. This necessitates a scientific analysis of the changes in CSR priorities and forms during wartime and the post-war period. The purpose of the study is to analyze the impact of war on CSR in Ukraine, identify new priorities and challenges for business, and develop a model of post-war social responsibility as a component of the country's sustainable recovery. The article applies a systemic approach, methods of content analysis of academic works and publications of international organizations, as well as a comparative analysis of pre- and post-war CSR strategies in domestic and international practice. The article identifies three stages of CSR development in Ukraine: pre-war – the predominance of ecological and reputational projects;

during the war – emphasis on humanitarian aid, support for the army, job preservation, and integration of internally displaced persons; post-victory (new concept) – the strategic involvement of business in infrastructure reconstruction, human capital development, and building partnerships with the state and civil society. A three-phase CSR paradigm is proposed ("pre-war" – "during the war" – "future after victory"), with the post-war stage considered as a new research direction. It provides for the integration of social responsibility into state recovery strategies, the development of social capital, and the rethinking of the role of business in shaping the country's long-term resilience. The war in Ukraine has become a catalyst for profound changes in CSR. Business has transformed from a bearer of voluntary initiatives into a key actor in supporting the state and society. Further research should focus on assessing the effectiveness of CSR in the post-war period, mechanisms of social innovation integration, and the development of models for long-term cooperation between business, government, and communities.

Ключові слова: *корпоративна соціальна відповідальність, бізнес, війна, Україна, сталий розвиток, післявоєнна відбудова.*

Keywords: *corporate social responsibility, business, war, Ukraine, sustainable development, post-war reconstruction.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабна війна, що розгорнулась на території України, стала безпрецедентним випробуванням для суспільства, державних інститутів та бізнесу. В умовах масових руйнувань, гуманітарної кризи та економічної нестабільності корпоративна соціальна відповідальність (CSR) вийшла за рамки звичних репутаційних та екологічних ініціатив і перетворилася на життєво важливий інструмент підтримки громад і держави. Компанії переорієнтували свої ресурси та практики: від прямих пожертв і забезпечення армії до програм

підтримки внутрішньо переміщених осіб, збереження робочих місць і психологічної допомоги працівникам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна соціальна відповідальність упродовж останніх десятиліть розвивалася як інструмент формування позитивного іміджу бізнесу та забезпечення його сталого розвитку. Дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців доводять, що дотримання принципів CSR є актуальними у всьому світі. Volchok B. аналізує еволюцію парадигми корпоративної соціальної відповідальності та виокремлює її нові риси у світовій та українській практиці та наголошує, що сучасна CSR виходить за межі добровільних ініціатив і стає частиною стратегічного управління компаніями [1]. Головко О. та Орєхова К. досліджують адаптацію міжнародних практик CSR до українського контексту і доводять, що український бізнес не просто переймає світові стандарти, а й модифікує їх відповідно до умов війни, поєднуючи класичні підходи зі специфічними потребами суспільства [2]. Bamiatzi V. та ін. аналізують феномен «партійної CSR» у глобальному контексті, зокрема корпоративні реакції на війну росії проти України. Вони показують, що війна спричинила політизацію CSR, коли компанії змушені займати публічну позицію, зокрема через санкції, відхід з російського ринку або підтримку України. Це виводить CSR на рівень геополітичного інструменту [3].

Ряд досліджень наголошують на тому, що сучасні умови ведення підприємницької діяльності створюють потребу в науковому осмисленні трансформацій CSR у воєнний час і визначенні її перспектив у післявоєнному відновленні України. Pokynchereda V. та ін. зосереджуються на бухгалтерсько-облікових аспектах CSR в умовах воєнного стану в Україні, підкреслюють важливість фінансової прозорості та звітності компаній щодо їхніх соціальних ініціатив, що стає особливо актуальним у кризових умовах [4]. Serikova O. розглядає CSR у національному та глобальному вимірі, підкреслюючи, що війна радикально змінює функції бізнесу [5]. Myskiv G., Pasinovych I. досліджують CSR у контексті сталого розвитку під час війни та

підкреслюють, що CSR-стратегії українських компаній трансформуються у напрямі гуманітарної допомоги, забезпечення базових потреб та відновлення соціальної стійкості [6].

Аналіз наукових джерел свідчить, що CSR в Україні пройшла шлях від класичних моделей до кризово-орієнтованих, а український бізнес не лише переймає міжнародні практики CSR, а й адаптує їх до унікальних умов війни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завданнями цієї статті є дослідити, яким чином війна виступила каталізатором трансформації CSR в Україні, визначити нові пріоритети й виклики, що постали перед бізнесом, а також окреслити моделі післявоєнної соціальної відповідальності, яка виступає ключовою науковою новизною цього дослідження. На підставі аналізу наукових джерел, практичних кейсів українських компаній пропонується трьохфазна парадигма: «до війни» – традиційні CSR-ініціативи; «під час війни» – оперативні та гуманітарні практики; «майбутнє після перемоги» – нова, стратегічна роль бізнесу у відбудові й соціальній реінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, згідно з якою компанії добровільно інтегрують соціальні та екологічні аспекти у свою діяльність, взаємодіючи з усіма зацікавленими сторонами: працівниками, споживачами, партнерами, громадою та державою.

Перші прояви соціальної відповідальності бізнесу можна простежити ще в античному праві та середньовічній Англії. Однак концепція CSR як окремого напряму почала формуватися в кінці XIX століття в США. У цей період компанії почали усвідомлювати свою роль у суспільстві та відповідальність перед ним [1]. У 1950-1960-х роках CSR набуває популярності завдяки працям таких дослідників, як Harrison B. [7] та Heald M. [8], які акцентували увагу на соціальних обов’язках бізнесу перед суспільством. У 1970-х роках Friedman M. [9] стверджував, що єдина соціальна відповідальність бізнесу – це максимізація прибутку для

акціонерів. Однак згодом з’явилися альтернативні підходи, які підкреслювали важливість взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. У 1991 році Carroll A. [10] запропонував модель трьох рівнів CSR: економічний, правовий та етичний. У 2000-х роках CSR почала інтегруватися з концепцією сталого розвитку, а також з'явилися міжнародні стандарти, такі як ISO 26000 [11] та GRI [12], які визначають критерії соціальної відповідальності.

В Україні після здобуття незалежності почали з’являтися перші ініціативи у сфері CSR. У 2008 році було засновано Центр розвитку CSR в Україні, який став провідною організацією у просуванні принципів соціальної відповідальності серед українських компаній [13]. Згідно з дослідженням Pokynchereda V., 52% українських компаній мають затверджені стратегії CSR, а 67% репутації компанії залежить від її соціальної відповідальності [4].

Повномасштабна війна в Україні стала безпрецедентним викликом не лише для держави та суспільства, а й для бізнесу. Вона зруйнувала економічні зв’язки, спричинила втрати виробничих потужностей, зниження рівня доходів, зростання безробіття та соціальної вразливості населення. Водночас у таких умовах саме бізнес виявився важливим учасником забезпечення соціальної стійкості та підтримки громад, що посилює значення корпоративної соціальної відповідальності (Табл. 1).

Таким чином, як свідчать сучасні дослідження Myskiv G., Pasinovych I. [6], Serikova O. [5], Pokynchereda V. [4] війна суттєво трансформувала розуміння та практику CSR. Якщо раніше ключовими пріоритетами були екологічні проєкти, благодійність чи етичні стандарти ведення бізнесу, то сьогодні на перший план виходять нові напрями: підтримка внутрішньо переміщених осіб, допомога Збройним Силам України, забезпечення життєво важливими товарами й послугами, а також соціальна підтримка працівників (рис. 1).

Таблиця 1. Наукові підходи та результати дослідження CSR у сучасних умовах ведення підприємницької діяльності в Україні

Автор	Основна ціль дослідження	Основні висновки про вплив війни на CSR
Serikova O. M. [5]	Аналіз особливостей CSR, які виникли через війну в Україні, і як вони проявляються на національному та глобальному рівні.	– з'явилися нові напрями CSR: гуманітарна допомога, підтримка медичних служб, евакуація й розміщення постраждалих; – бізнес бере участь у підтримці ЗСУ і територіальної оборони; – підвищена увага до утримання персоналу, внутрішньо переміщених осіб, волонтерства; – з'явилась соціальна відповідальність як фактор соціальної стабільності.
Dobroskok I. та ін. [14]	Дослідження про вплив пандемії та російського вторгнення на CSR-практики в роздрібних підприємствах України.	– розширення соціальних компонентів CSR: збільшилась підтримка співробітників, допомога громадам; – легалізація або формалізація волонтерства та благодійності як частини стратегії; – суспільні очікування від бізнесу зросли – щоб бізнес «не просто продав, а допомагав».
Myskiv G., Pasinovych I. [6]	Як війна вплинула на здатність бізнесу та інших суб'єктів сприяти сталому розвитку й реалізовувати соціальну відповідальність.	– війна заважає досягненню Цілей сталого розвитку – особливо соціальні та екологічні цілі; – бізнес активно втручається: програми підтримки постраждалих, екологічні акції, пожертвування; – принципи CSR доповнюються обов'язками війни: солідарність, готовність до матеріальних втрат, волонтерство й соціальна єдність.
Головко О., Орєхова К. [2]	Дослідження про адаптацію міжнародних моделей CSR під умови воєнного стану в Україні.	– моделі CSR, прийняті в мирний час, змінюються (структура, пріоритети); – бізнес більше орієнтований на соціальну захищеність: збереження робочих місць, допомога працівникам і їх сім'ям; – важлива роль репутації; суспільство та споживач очікують від бізнесу дій у відповідь на кризу.
Bamiatzi V. та ін. [3]	Вивчення нового виду CSR – «партизанського CSR», коли компанії реагують на війну не тільки гуманітарно, але й політично.	– частина бізнесу виступає з позицією підтримки чи осуду однієї зі сторін – не лише через мораль, але через бренд, очікування клієнтів чи геополітичні впливи; – CSR включає символічну підтримку, фінансову допомогу, інші форми активізму; – для багатьох компаній такий підхід має репутаційні ризики, але також і вигоди у вигляді довіри споживачів та партнерів.

Джерело: Сформовано авторами на основі [2, 3, 5, 6, 14].

Соціальна відповідальність бізнесу в Україні до початку повномасштабної війни була орієнтована на класичні складові: сталий розвиток – впровадження принципів ESG, енергоефективності, зменшення викидів; екологія – підтримка екологічних ініціатив, сортування та утилізація

відходів; репутація бізнесу – CSR як інструмент формування позитивного іміджу та євроінтеграція – адаптація практик КСВ до стандартів ЄС. Цей етап характеризувався орієнтацією на довгострокові та репутаційні цілі.

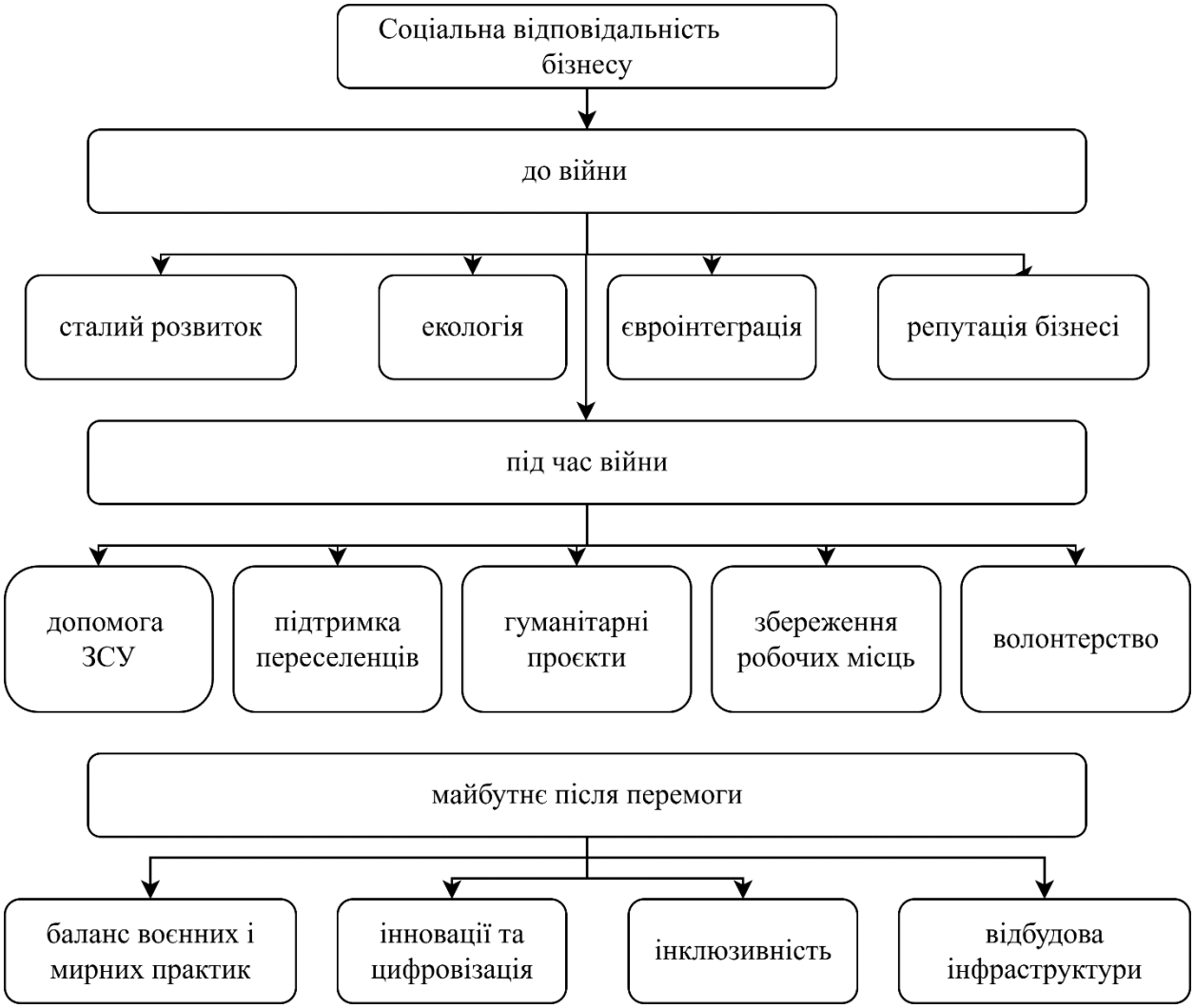

Рис. 1. Етапи трансформації соціальної відповідальності бізнесу України

Джерело: Сформовано авторами на основі [15; 16]

З початком війни відбувся злам пріоритетів CSR – бізнес масово переключився на виживання суспільства та підтримку держави. Основні напрями: допомога армії – постачання обладнання, амуніції, фінансова підтримка; підтримка переселенців – житло, харчування, соціальні програми для ВПО; гуманітарні проекти – допомога лікарням, евакуація цивільних, гуманітарні вантажі; збереження робочих місць – навіть у кризових умовах бізнес намагався втримати співробітників; волонтерство – активна участь працівників компаній у волонтерських ініціативах. Цей етап можна назвати

«CSR воєнного часу».

Майбутнє після перемоги – це абсолютно новий вимір соціальної відповідальності бізнесу, який лише формується. Основні складові:

1. Відбудова інфраструктури – участь бізнесу у відновленні міст, доріг, енергетики.

2. Інклюзивність – особлива увага до ветеранів, людей з інвалідністю та соціально вразливих груп.

3. Інновації та цифровізація – відбудова економіки на основі технологій, автоматизації та green-tech.

4. Баланс воєнних і мирних практик – збереження патріотичного та волонтерського духу навіть після завершення війни.

Факторами впливу на цей етап формування CSR є: війна (як головний каталізатор змін); міжнародна підтримка (гранти, інвестиції, трансфер технологій); економічна криза (потреба у відновленні та розвитку); соціальні потреби суспільства (психологічна підтримка, реабілітація, освіта, культурна інтеграція).

Таким чином, війна виступила своєрідним каталізатором розвитку CSR, змусивши компанії переосмислити свої підходи, адаптувати стратегії та об’єднати зусилля з державою і громадянським суспільством. Вивчення цих процесів є важливим як для наукової спільноти, так і для практиків, адже соціальна відповідальність бізнесу у воєнний час перетворюється на чинник національної стійкості та формування нової культури корпоративної солідарності в Україні.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні зазнала суттєвої трансформації під впливом війни: від класичних репутаційних та екологічних проектів до практик, спрямованих на виживання суспільства та підтримку держави. В умовах війни CSR набула рис «кризового менеджменту» – допомога армії, підтримка внутрішньо переміщених осіб, збереження робочих місць і волонтерські ініціативи стали домінуючими напрямами. Новим етапом, який

лише формується, є післявоєнна соціальна відповідальність бізнесу. Вона передбачає участь у відбудові інфраструктури, розвиток інклюзивних практик, акцент на інноваціях та цифровізації, а також баланс між воєнними та мирними формами КСВ. Зовнішні фактори – війна, міжнародна підтримка, економічна криза та соціальні потреби – виступають каталізаторами та визначають майбутній формат корпоративної відповідальності в Україні.

Перспективами подальших розвідок є глибше дослідження моделей післявоєнної CSR, з урахуванням досвіду країн, що пройшли через військові конфлікти та відновлення (наприклад, Балкани чи країни Близького Сходу).

Література

1. Volchok B. Evolution of the corporate social responsibility paradigm. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2025. № 4. P. 6-23. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-04-6-23.
2. Головко О., Орєхова К. Адаптація міжнародного досвіду соціальної відповідальності до українського контенту. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2024. № *3*(14). С. 101-110. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-3-09.
3. Bamiatzi V., Brieger A. S., Karakulak Ö., Kinderman D., Manning S. The Rise of Partisan CSR: Corporate Responses to the Russia–Ukraine War. *Journal of Business Ethics.* 2025. № 198. P. 263-291. https://doi.org/10.1007/s10551-024-05795-9.
4. Pokynchereda V., Bondarenko V., Pravdiuk N., Ivanchenkova L., Sokoliuk I. Corporate social responsibility in ukraine under martial law: accounting aspects. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* 2023. Vol. 45. № 4. P. 427-437. https://doi.org/10.15544/mts.2023.42.
5. Serikova O. M. Corporate Social Responsibility of Business in the Context of War in Ukraine: The National and Global Dimensions. *Business Inform*. 2022. № 533. P. 94-100. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100 .
6. Myskiv G., Pasinovych I. Sustainable development and social responsibility under war conditions in Ukraine. *Academic Journals and Conferences*.

2023. Volume 7. Number 1. P. 21-36. https://doi.org/10.23939/semi2023.01.021.

7. Harrison B. Philanthropy and the Victorians. *Victorian Studies*. 1966. № 9(4). P. 353-374.

8. Heald M. The social responsibilities of business: company and community, 1900-1960. *Press of Case Western Reserve University*. 1970.

9. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *The New York Times Magazine.* 1970. № 13. P. 122-126.

10. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. № 34. P. 39-48.

11. ISO 26000. Guidance on social responsibility. 2018. URL: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf (дата звернення: 04.10.2025).

12. Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. *Brussels*. 2001. 18 July. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf (дата звернення: 04.10.2025).

13. Centre for CSR Development Ukraine (CSR Ukraine). URL: https://www.wbcsd.org/global-network/centre-for-csr-development-ukraine-csr-ukraine/ (дата звернення: 04.10.2025).

14. Dobroskok I., Konstantynovskyi L., Proskurnina N., Salun M., Shtal T. CSR in Ukrainian Retail Enterprises in Time of the COVID-19 Pandemic and the Russian Invasion (2019–2022). *Studies in European Affairs.* 2023. № 4. P. 195-214. https://doi.org/10.33067/SE.4.2023.11.

15. Жаворонок А., Марич А. Теоретичні основи розвитку інноваційного підприємництва у національній економіці. *Економічний дискурс*. 2021. № 1(4). С. 104-110. https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-11.

16. Filyppova S., Tochylina Yu., Ozarko K., Neykov S., Zhavoronok A., Krylov D. The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Digital Business Ecosystem. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology.*

2025. Vol. 103(9). P. 3945-3958. URL: https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/29Vol103No9.pdf (дата звернення: 04.10.2025).

References

1. Volchok, B. (2025), "Evolution of the corporate social responsibility paradigm", *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. (4), pp. 6-23. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-04-6-23.

2. Holovko, O. and Orekhova, K. (2024), "Adaptation of international experience of social responsibility to the Ukrainian context", *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, vol. 3(14), pp. 101-110. https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-3-09.

3. Bamiatzi, V. Brieger, A.S. Karakulak, Ö. Kinderman, D. and Manning, S. (2025), "The rise of partisan CSR: Corporate responses to the Russia–Ukraine war", *Journal of Business Ethics*, vol. 198, pp. 263-291. https://doi.org/10.1007/s10551-024-05795-9.

4. Pokynchereda, V. Bondarenko, V. Pravdiuk, N. Ivanchenkova, L. and Sokoliuk, I. (2023), "Corporate social responsibility in Ukraine under martial law: Accounting aspects. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*", vol. 45(4), pp. 427-437. https://doi.org/10.15544/mts.2023.42.

5. Serikova, O.M. (2022), "Corporate social responsibility of business in the context of war in Ukraine: The national and global dimensions", *Business Inform*, vol. 533, pp. 94-100. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100.

6. Myskiv, G. and Pasinovych, I. (2023), "Sustainable development and social responsibility under war conditions in Ukraine", *Academic Journals and Conferences*, vol. 7(1), pp. 21-36. https://doi.org/10.23939/semi2023.01.021.

7. Harrison, B. (1966), "Philanthropy and the Victorians", *Victorian Studies*, vol. 9(4), pp. 353-374.

8. Heald, M. (1970), *The social responsibilities of business: Company and*

community, 1900-1960, Case Western Reserve University, Cleveland, USA.

9. Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profit", *The New York Times Magazine*, vol. 13, pp. 122-126.

10. Carroll, A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, pp. 39-48.

11. ISO (2018), "ISO 26000. Guidance on social responsibility", available at: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf (Accessed 04.10.2025).

12. European Commission (2001), "Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility", available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN (Accessed 04.10.2025).

13. Centre for CSR Development Ukraine (CSR Ukraine) (2025), available at: https://www.wbcsd.org/global-network/centre-for-csr-development-ukraine-csr-ukraine/ (Accessed 04.10.2025).

14. Dobroskok, I., Konstantynovskyi, L., Proskurnina, N., Salun, M. and Shtal, T. (2023), "CSR in Ukrainian retail enterprises in time of the COVID-19 pandemic and the russian invasion (2019-2022)", *Studies in European Affairs*, vol. 4, pp. 195-214. https://doi.org/10.33067/SE.4.2023.11.

15. Zhavoronok, A. and Marych, A. (2021), "Theoretical foundations of innovative entrepreneurship development in the national economy", *Ekonomichnyi dyskurs*, vol. 1(4), pp. 104-110. https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-11.

16. Filyppova, S., Tochylina, Yu., Ozarko, K., Neykov, S. Zhavoronok, A., and Krylov, D. (2025), "The Impact of Artificial Intelligence on the Development of the Digital Business Ecosystem." *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, Vol. 103(9), pp. 3945-3958, available at: https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/29Vol103No9.pdf (Accessed 04.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 06.10.2025 р.