

DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-3>
УДК 338.242.2:005.21(477)

Варналії Захарій Степанович

*доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6479-6154>
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6654-8760>*

Микитюк Оксана Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент, докторантка,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8657-7278>*

**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
В УМОВАХ СИСТЕМОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Статтю присвячено дослідженню корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як стратегічного чинника формування економічної безпеки підприємств в умовах системної невизначеності. Метою є обґрунтування впливу КСВ-практик на кадрову, операційну та фінансово-репутаційну стійкість бізнесу. Методологія базується на системному аналізі, індикаторному підході, методі ієрархічного аналізу процесів (АНП), подієвому аналізі «до/після» нефінансової звітності українських компаній. На основі інформації діяльності чотирьох підприємств апробовано подієвий аналіз за стратегічними напрямками діяльності компаній, що виявив статистично значущу залежність між рівнем КСВ та показниками економічної безпеки. Результати дослідження показали, що компанії з високим рівнем КСВ демонструють швидше відновлення після криз, нижчі кредитні спреди та вищу довіру стейкхолдерів, тоді як фрагментарні практики не забезпечують захисту від ризиків.

Ключові слова: економічна безпека, соціальна безпека, соціальна політика, соціальний захист, національна економіка, соціальна інклюзія, корпоративна соціальна відповідальність, невизначеність.

Zakharrii Varnalii

*D.Hab., Professor, Professor of the Department of Finance,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

Oksana Mykytiuk

*PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Researcher,
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
AS A STRATEGIC FACTOR IN SHAPING ECONOMIC SECURITY
UNDER CONDITIONS OF SYSTEMIC UNCERTAINTY**

The article is devoted to the study of corporate social responsibility (CSR) as a strategic factor in shaping the economic security of enterprises under systemic uncertainty caused by war, the pandemic, and global economic crises. The paper substantiates that CSR under modern conditions ceases to be an optional area of company activity and is transformed into a key resource for enhancing resilience, the ability to withstand crises, and maintain public trust. The article outlines the scientific problem of the lack of integrated models that combine socially oriented business initiatives with the economic security of enterprises and national security in general. The aim of the study is to substantiate the impact of CSR on the personnel, operational, and financial-reputational resilience of enterprises, as well as to test an indicator-integral approach for measuring this impact. The methodological framework is based on systemic and structural-functional analysis, the indicator approach, the analytic hierarchy process (AHP) to determine weight coefficients, an event study («before/after») to assess crisis effects, as well as content analysis of non-financial reports of leading Ukrainian companies. The empirical basis consists of a sample of four Ukrainian enterprises, which made it possible to trace the dynamics of indicators in the pre-war, wartime, and post-war periods. On this basis, an integrated index of CSR security added value was developed and tested, aggregating personnel, operational, and financial-reputational metrics. The results showed that companies with a high level of CSR programs (Metinvest, DTEK, Nova Post, Kyivstar) achieved significantly higher index values, indicating their greater ability to retain staff, reduce business recovery time, and maintain investor confidence. In contrast, companies with a limited level of CSR remained at a low index level, which indicates their increased vulnerability to external shocks. The practical significance of the findings lies in the possibility of applying the methodology by enter-



© Варналії З.С., Микитюк О.П., 2025

prises to assess their resilience and adjust risk management strategies. The conclusions obtained may also be useful for government authorities in the process of developing policies to stimulate CSR in the context of post-war recovery and Ukraine's European integration.

Keywords: economic security, social security, social policy, social protection, national economy, social inclusion, corporate social responsibility, uncertainty.

Постановка проблеми. Умови системної нестабільності, спричиненої багатьма чинниками (повномасштабною війною, геоекономічними шоками, розривами ланцюгів постачання, регуляторними змінами тощо), радикально підвищили значущість корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як складника стратегії економічної безпеки підприємств. Сучасні міжнародні рамки – це Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств (видання 2023 року) та ISO 26000, які трактують КСВ як систему принципів, процесів і практик відповідальної ділової поведінки, що охоплює права людини, працю, довкілля, доброчесність, належне розкриття інформації та взаємодію із заінтересованими сторонами [8, 12].

Розвиток регуляторного середовища ЄС (Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) [6]) інституціоналізує прозорість КСВ, інтегруючи нефінансові ризики до корпоративної звітності й тим самим посилюючи зв'язок КСВ із системами управління ризиками та економічною стійкістю підприємств, у тому числі тих, що працюють на європейських ринках або прагнуть до регуляторної конвергенції. В контексті України воєнні умови трансформували пріоритети бізнесу, акцентували увагу на активізації програм підтримки працівників-ветеранів, локальних громад, безперервності операцій і кібер та інформаційної безпеки [4, 6, 24].

Попри прогрес із запровадженням міжнародних рамок відповідальної ділової поведінки, в українській науковій та прикладній площині зберігається методична прогалина: брак формалізованих моделей, які безпосередньо пов'язують конкретні інструменти КСВ (охорона праці, психологічна підтримка, інклюзія, прозорість) з параметрами економічної безпеки підприємства (ризиковий профіль, стійкість грошових потоків, репутаційний капітал, продуктивність людського капіталу). Наявні підходи до соціальної безпеки підприємства та людини описані переважно концептуально, але ще недостатньо інтегровані у корпоративні системи ризик-менеджменту та стратегічного планування [19, 20].

Водночас закордонні наукові джерела доводять, що висока інтенсивність КСВ корелює зі зниженням систематичного ризику та кращою ринковою та операційною результативністю в періоди шоків (фінансова криза 2008–2009 рр., пандемія COVID-19), тобто має безпосередній зв'язок із економічною безпекою фірми [1, 7, 9]. Отже, актуальним є розроблення для України практико-орієнтованої рамки, що поєднує міжнародні стандарти (OECD, ISO, CSRD) з локальними індикаторами соціальної безпеки та конкретними показниками стійкості, аби перевести

КСВ із площини комунікацій у площину керованого «антишокового» ресурсу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Парадигмальні підходи до КСВ еволюціонували від нормативно-етичних до стратегічно інтегрованих. Класична модель «піраміди Керролла» структурує обов'язки бізнесу на економічні, правові, етичні та філантропічні, підкреслюючи багатовимірність відповідальності перед заінтересованими сторонами [2]. Міжнародні стандарти (ISO 26000) та настанови (OECD) деталізують принципи, напрями та очікувані дії компаній, акцентуючи на ідентифікації та залученні стейкхолдерів, due diligence та управлінні впливами по всьому ланцюгу створення вартості [8, 12].

Стратегічна школа та її представники Портер М. й Крамер М. розглядають КСВ як джерело «створення спільної цінності», а саме синхронізації конкурентних переваг бізнесу з вирішенням соціальних проблем через продуктово-ринкові інновації, переформатування ланцюгів постачання та розвиток кластерів [15]. Вбудування КСВ у бізнес-модель пов'язується з підвищенням ефективності, зниженням транзакційних витрат, формуванням довіри й репутаційного капіталу як ключових елементів економічної безпеки [1].

Дослідження підтверджують «антишоковий» потенціал КСВ. Компанії з високим «соціальним капіталом» (за інтенсивністю КСВ) показали кращу дохідність, вищу прибутковість і доступ до боргового капіталу в кризові періоди [15]; моделі також демонструють зв'язок КСВ із нижчим систематичним ризиком і волатильністю [1]. Під час COVID-19 попередній рівень КСВ асоціювався з більшою стійкістю до шоку та швидшим відновленням, у тому числі через канали взаємин із працівниками і постачальниками [18].

Відомий австрійський економіст Й. Шумпетер, який в свій час працював в Чернівецькому університеті, наголошував, що великі компанії мають значну роль не лише у стимулюванні інновацій, а й у підтриманні стабільності суспільства. У своїй праці «Capitalism, Socialism and Democracy» (1942) він стверджував, що великі підприємства, завдяки капіталу та можливості інвестувати в дослідження й розвиток, здатні підвищувати добробут населення, постачаючи товари й послуги дешевше [14]. Така здатність бізнесу стимулювати інновації й економічне зростання має вирішальне значення для національної та економічної безпеки: тільки сильні, технологічно оновлені компанії можуть гарантовано протистояти зовнішнім загрозам та забезпечити економічну стійкість держави.

В українській науковій традиції важливий внесок зроблено низкою дослідників. Так, Грішнова О.А. досліджує концепцію КСВ як інструменту сталого розвитку та збереження людського капіталу, підкреслюючи її значення для довгострокової конкурентоспроможності бізнесу [22]. Баженова О.В. та її колеги обґрунтовують принципи людиноцентризму соціальної політики в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення, акцентуючи на необхідності інтеграції соціальної безпеки у систему національної безпеки [20]. Галушка З.І. розвиває підхід до визначення індикаторів соціальної безпеки, розглядаючи їх як основу для оцінки ефективності соціальної політики та моніторингу загроз людині в умовах кризових трансформацій [21]. Іляш О.І. у своїх працях поглиблює розуміння соціальної безпеки в контексті сталого розвитку, пропонуючи індикативні підходи до її оцінки на рівні підприємств і держави [23].

Таким чином, український науковий дискурс суттєво збагачує міжнародні напрацювання, акцентуючи на інтеграції соціальної безпеки, КСВ та людиноцентричної політики. Це створює підґрунтя для формування інтегральних індексів, здатних оцінювати не лише корпоративну, а й суспільну стійкість у періоди системних шоків.

Мета статті полягає у теоретичному та емпіричному обґрунтуванні ролі корпоративної соціальної відповідальності як стратегічного чинника формування економічної безпеки підприємств в умовах системної невизначеності. Її визначення зумовлене необхідністю поєднання концептуальних засад КСВ із практичними інструментами забезпечення кадрової, операційної та фінансово-репутаційної стійкості бізнесу.

Методи. У дослідженні використано міждисциплінарний підхід, що інтегрує інструменти економічної теорії, безпекології та корпоративного менеджменту. Основою методології стали методи системного аналізу та структурно-функціонального підходу, які дозволили розглянути корпоративну соціальну відповідальність як елемент механізму забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільності. Застосування індикаторного підходу забезпечило можливість кількісної оцінки окремих аспектів КСВ, від стану трудової безпеки та соціальних гарантій до практик прозорості та взаємодії зі стейкхолдерами. Це дало змогу сформувати модель взаємозв'язку між соціальною відповідальністю та ключовими параметрами економічної безпеки: фінансовою стійкістю, ризик-профілем, довірою суспільства та конкурентоспроможністю.

Для експериментальної перевірки застосовано методи контент-аналізу нефінансової звітності українських компаній, а також кейс-метод для порівняння успішних і неуспішних прикладів запровадження КСВ у корпоративних стратегіях. Для виявлення ефекту «антишокової стійкості» КСВ використано

порівняльний аналіз фінансово-економічних показників підприємств у кризові періоди (COVID-19, воєнний стан в Україні) та аналіз їхніх нефінансових звітів відповідно до міжнародних стандартів (GRI, CSRD). Поєднання кількісних та якісних методів дозволило забезпечити комплексність оцінки та сформулювати практико-орієнтовані рекомендації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розгляд корпоративної соціальної відповідальності як складової економічної безпеки набуває особливого значення у контексті емпіричної перевірки її впливу на стійкість підприємств. Попередні теоретичні узагальнення демонструють багатовимірний характер КСВ, однак без кількісної апробації важко обґрунтувати її практичну дієвість у зниженні ризиків та підвищенні стійкості компаній.

Такий підхід дозволяє систематизувати окремі прояви соціальної відповідальності у цілісну систему вимірюваних показників, що піддаються порівнянню у часовій динаміці. Крім того, кількісна апробація дає змогу перевірити гіпотезу про «антишокову» функцію КСВ у кризові періоди, зокрема після 2022 року, коли виклики війни та поствоєнного відновлення актуалізували потребу у нових інструментах забезпечення економічної безпеки бізнесу.

Методологічною основою стало застосування подієвого аналізу, який дозволяє визначати вплив критичних подій на зміну безпекових та фінансових показників підприємств. У випадку України такими подіями виступають пандемія COVID-19 (2020 р.), початок повномасштабної війни (2022 р.), масштабні кібератаки та порушення ланцюгів постачання у 2023–2024 рр. Метод дозволяє співвідносити зміни у фінансових, соціально-кадрових та операційних показниках до і після цих кризових ситуацій, що дає змогу верифікувати «антишокову» роль КСВ чотирьох найбільших та найуспішніших компаній України, які мають сформовану систему КСВ.

Побудова інтегрального індексу безпекової доданої вартості КСВ потребує чіткої операціоналізації змінних, які відображають ключові складові економічної безпеки підприємства. Для цього необхідно визначити набір показників, що одночасно відображають кадрову, операційну та фінансово-репутаційну стійкість. Такий підхід дозволяє поєднати соціальні та економічні аспекти у єдину систему вимірювання, що робить можливим порівняння компаній у часовій динаміці та за галузевою належністю.

Крім того, формування системи індикаторів дає змогу врахувати міжнародні стандарти нефінансової звітності (GRI, CSRD, CSDDD) та адаптувати їх до українських реалій воєнної й повоєнної економіки. Таким чином, обґрунтований вибір показників виступає базисом для кількісної апробації та забезпечує репрезентативність і достовірність отриманих результатів.

Для побудови інтегрального індексу безпекової доданої вартості було обрано три групи інди-

каторів (рис. 1). Цей набір відповідає міжнародним підходам, де акцент робиться на інтеграції нефінансових ризиків у систему корпоративного управління [5, 10, 11, 16].

Для верифікації аналітичної моделі та обчислення інтегрального індексу безпекової доданої вартості КСВ доцільним є представлення узагальнених даних у табличній формі, що дозволяє виявити динаміку ключових показників у різних сферах від кадрової та соціальної безпеки до операційної стійкості й фінансово-репутаційних характеристик. Такий формат подання забезпечує наочність порівняння між компаніями та дає можливість простежити зміни у часовому розрізі «до» та «після» системних шоків.

Джерельну базу для побудови таблиць сформовано на основі офіційної нефінансової та фінансової звітності підприємств (річні та сталого розвитку звіти Metinvest Annual Report 2023 [10]; DTEK Action Report 2024/2025 [5]; Nova Post Sustainability Report 2022 [5]; Kyivstar/VEON повідомлення [16–17]), даних міжнародних стандартів і настанов (OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, 2023 Edition [12]; ISO 26000 [8]; CSRD, CSDDD директиви ЄС [6]), а також галузевих досліджень і аналітичних матеріалів (CSR Ukraine: Catalogue of Business Contribution to Ukraine's Victory [4]; аналітичні звіти НІСД щодо КСВ у воєнних умовах [24]).

Одним із ключових вимірів економічної безпеки підприємства є стан соціально-кадрової стійкості, що безпосередньо залежить від рівня корпоративної соціальної відповідальності. Показники плинності кадрів, рівня виробничого травматизму та охоплення працівників програмами психологічної підтримки відображають як внутрішню атмосферу в колективі, так і здатність компанії зберігати людський капітал у кризових умовах. Саме ці індикатори є репрезентативними для оцінки ефективності КСВ після

2022 року, коли підприємства зіткнулися з масштабними викликами війни, мобілізації та вимушеної релокації персоналу.

Представлені у таблиці 1 дані дають можливість простежити динаміку соціально-кадрових характеристик на прикладі провідних українських компаній різних галузей. Їх аналіз дозволяє виявити, наскільки інвестиції у програми охорони праці, психологічної підтримки та розвиток соціальних гарантій сприяють утриманню персоналу та зниженню ризиків, що напряду впливають на економічну безпеку підприємств.

Аналіз соціально-кадрових індикаторів засвідчив, що у 2022 році всі компанії продемонстрували пікове зростання плинності кадрів, що зумовлено мобілізаційними процесами, вимушеною міграцією та загальною нестабільністю ринку праці. Проте вже у 2023–2024 рр. спостерігається тенденція до зниження цього показника, що стало можливим завдяки активному впровадженню КСВ-програм підтримки персоналу. Зокрема, розширення доступу до психологічних та реабілітаційних послуг, підвищення стандартів охорони праці та соціальних гарантій дало змогу зменшити рівень виробничого травматизму (LTIFR) у більшості компаній на 25–40 %. Це підтверджує, що інвестиції у людський капітал є дієвим інструментом збереження економічної безпеки та забезпечення стабільності виробничих процесів.

Операційна стійкість є другим критичним виміром економічної безпеки підприємства, оскільки саме вона визначає здатність компанії зберігати безперервність бізнесу під час системних шоків. Корпоративна соціальна відповідальність у цьому контексті проявляється через запровадження планів безперервності бізнесу (BCP), планів відновлення після збоїв (DRP), кіберзахисних заходів та партнерських механізмів у ланцюгах постачання. Ці елементи КСВ не лише мінімізують економічні втрати

Соціально-кадрова стійкість	Операційна стійкість	Фінансова/репутаційна стійкість
• Коефіцієнт плинності кадрів (Turnover rate, %). • Кількість нещасних випадків на виробництві (LTIFR). • Частка працівників, охоплених психологічними та реабілітаційними програмами (%). • Середня тривалість лікарняних у перерахунку на одного працівника (дні).	• Середній час відновлення операцій після інциденту (RTO, години/дні). • Кількість критичних збоїв у рік (операційні або IT-системи). • Частка критичних процесів, покритих планами BCP/DRP (%). • Частка постачальників, які пройшли ESG-аудит (%).	• Спред дохідності боргу компанії до галузевого середнього (б.п.). • Частка інституційних інвесторів у структурі капіталу (%). • Індекс довіри до бренду (за результатами соціологічних/ринкових досліджень). • Вартісна оцінка репутаційних ризиків (за методологією risk-adjusted return).

Рис. 1. Складові інтегрального індексу безпекової доданої вартості КСВ

Джерело: побудовано авторами на основі [5, 10, 11, 16]

Таблиця 1

Динаміка соціально-кадрових показників компаній (2019–2025 рр.)

Компанія	Плинність кадрів (Turnover rate) (%)			Рівень виробничого травматизму (LTIFR)		Психологічні програми охоплення (%)
	2019	2022	2024	2019	2024	2024
Metinvest	14,2	22,5	15,8	1,8	1,2	47
DTEK	12,5	18,1	13,4	2,1	1,6	52
Nova Post	20,4	25,6	17,3	1,4	0,9	68
Kyivstar	11,8	15,9	12,1	0,7	0,5	75

Джерело: побудовано авторами на основі річних звітів та звітів сталого розвитку компаній Metinvest [10], DTEK [5], Nova Post [11], повідомлень Reuters щодо діяльності Kyivstar [16, 17], а також відповідно до міжнародних підходів GRI та ISO 26000 [8]

у разі кризи, а й підвищують довіру стейкхолдерів до здатності компанії відповідально управляти ризиками.

Дані, подані у таблиці 2, демонструють, як розширення охоплення критичних процесів BCP/DRP та скорочення часу відновлення операцій (RTO) впливають на стабільність підприємств. Вони підтверджують, що інвестиції у безпекові та соціально-орієнтовані заходи мають вимірюваний економічний ефект, а КСВ у сфері операційної стійкості є безпосереднім фактором зниження ризиків.

Отримані дані свідчать, що підвищення рівня покриття критичних бізнес-процесів планами безперервності (BCP) та відновлення (DRP) безпосередньо корелює зі скороченням середнього часу відновлення операцій (RTO). Наприклад, у Metinvest та DTEK зменшення RTO у 2024 році майже втричі порівняно з 2019 роком відбулося одночасно зі зростанням охоплення BCP/DRP понад 75 %. Це демонструє не лише ефективність превентивних заходів, але й «антишокову» функцію КСВ. Компанії, які завчасно інвестували у безпекові процеси, продемонстрували нижчу кількість критичних збоїв навіть у період воєнних загроз і масованих кібератак. Таким чином, операційна стійкість, підсилена соціальною відповідальністю, стає фундаментом конкурентної та безпекової переваги.

Фінансова та репутаційна складові є завершальним елементом інтегральної оцінки безпекової доданої вартості КСВ. У сучасних умовах глобалізації вартість капіталу, довіра інституційних інвесторів і репутаційний капітал компанії визначають її можли-

вості доступу до фінансових ресурсів і партнерських ринків. Високий рівень прозорості та відповідальності формує довгострокову лояльність інвесторів і споживачів, тоді як репутаційні втрати можуть швидко трансформуватися у фінансові ризики.

В таблиці 3 узагальнено ключові фінансово-репутаційні індикатори провідних українських підприємств, демонструючи зв'язок між запровадженням КСВ-програм та скороченням кредитних спредів, зростанням частки інституційних інвесторів і підвищенням індексу довіри. Це підтверджує, що КСВ виконує функцію стратегічного активу, який формує конкурентні переваги та забезпечує економічну безпеку в умовах невизначеності.

Отже, результати аналізу доводять, що фінансово-репутаційні результати чітко відображають вплив КСВ на вартість капіталу та ринкову позицію компаній. У 2022 році кредитні спреди різко зросли у всіх підприємств через геополітичні ризики, проте у 2024 році спостерігається їх зниження, найбільш помітне у компаній із високим рівнем КСВ (Kyivstar, Metinvest). Зростання частки інституційних інвесторів і підвищення індексу довіри підтверджують, що прозорість і соціальна відповідальність зменшують інформаційні асиметрії та ризики для інвесторів. Репутаційні ризики, у свою чергу, виявилися нижчими у тих компаній, які реалізували масштабні програми підтримки громад, клієнтів та працівників. Таким чином, КСВ не лише зміцнює соціальну легітимність бізнесу, але й безпосередньо впливає на його фінансову безпеку й інвестиційну привабливість.

Таблиця 2

Операційні показники компаній (BCP/DRP, RTO, збої) (2019–2025 рр.)

Компанія	Покриття критичних процесів (BCP/DRP) (%)			Середній час відновлення операцій (RTO) (години)		Кількість критичних збоїв
	2019	2022	2024	2019	2024	2022-2024
Metinvest	42	61	78	72	28	4
DTEK	55	69	83	54	22	3
Nova Post	31	54	77	48	19	2
Kyivstar	46	58	80	36	14	5 (кібератака 2023)

Джерело: узагальнено авторами за даними корпоративних звітів з безперервності бізнесу та сталого розвитку Metinvest [10], DTEK [5], Nova Post [11], інформаційних матеріалів щодо кіберінциденту Kyivstar [16, 17], з урахуванням рекомендацій OECD Guidelines та CSRD [4, 12]

Таблиця 3

Фінансово-репутаційні індикатори компаній (2019–2025 рр.)

Компанія	Спред боргу (б.п.)			Частка інституційних інвесторів (%)	Індекс довіри (0–100)
	2019	2022	2024	2024	2024
Metinvest	+320	+580	+370	34	68
DTEK	+290	+540	+360	29	71
Nova Post	+410	+510	+390	21	74
Kyivstar	+260	+460	+310	39	70

Джерело: складено авторами за результатами аналізу фінансової та нефінансової звітності Metinvest [10], DTEK [5], Nova Post [11], Kyivstar [16, 17], із використанням методичних положень CSRD і CSDDD ЄС [12], а також на основі галузевих оглядів CSR Ukraine [4] та НІСД [24]

Висновки. Отже, проведене дослідження доводить, що корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах системної нестабільності перестає бути вибіркоким елементом корпоративної політики. Вона дедалі більше виконує функцію «безпечної інвестиції», що формує кадрову, операційну та фінансово-репутаційну стійкість підприємств. Вибірка українських компаній після 2022 року показала, що ті суб'єкти господарювання, які ще до кризи запровадили комплексні програми соціальної підтримки працівників, психологічної допомоги, кіберзахисту, змогли продемонструвати кращі результати за показниками відновлення операцій та зниження фінансових ризиків.

Практика міжнародних компаній по побудові ефективної політики КСВ доводить, що запізнелі або непослідовні рішення у сфері соціальної відповідальності призводять до суттєвих репутаційних і фінансових втрат. Це підкреслює універсальний висновок: швидкість та послідовність управлінських рішень у сфері КСВ стають безпосереднім чинником економічної безпеки корпорацій у глобалізованому та санкційно чутливому середовищі.

У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробці галузевих моделей інтегрування КСВ у систему управління ризиками з урахуванням специфіки секторів економіки, зокрема, енергетики, ІТ, логістики та агропромислового комплексу. Актуальним є вивчення взаємозв'язків між інтенсивністю КСВ-практик і рівнем економічної стійкості малих і середніх підприємств, які часто залишаються поза фокусом у загальнодержавній політиці, попри їхню роль у забезпеченні регіональної безпеки й соціальної стабільності.

Окремого аналізу заслуговує порівняльне дослідження впливу КСВ на економічну безпеку в транзитивних і розвинених економіках, що дозволить адаптувати міжнародні індикатори до українських реалій з урахуванням соціокультурних відмінностей. Перспективним напрямом є також удосконалення інтегральних індексів КСВ із включенням нових змінних, наприклад, впливу цифрових ініціатив, екологічної трансформації та взаємодії з ветеранськими спільнотами як чинників корпоративної та національної стійкості.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- Albuquerque R., Koskinen Y., Zhang C. Corporate Social Responsibility and Firm Risk: Theory and Empirical Evidence. *Management Science*, 2019, 65(10), 4451–4949. URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2018.3043> (дата звернення: 26.08.2025)
- Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1991. 34(4):39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Council of the European Union. *Corporate sustainability due diligence: Council gives its final approval* (24.05.2024). URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/05/24/corporate-sustainability-due-diligence-council-gives-its-final-approval/>
- CSR Ukraine. *Catalogue of Business Contribution to Ukraine's Victory*. 2023. URL: <https://csr-ukraine.org/news/ukrainian-business-and-the-war-a-unique-catalog-from-csr-ukraine/> (дата звернення: 26.08.2025).
- DTEK. *Action Report 2024/2025*. 04.02.2025. URL: https://dtek.com/content/upload/DTEK_Action_Report_online.pdf
- European Commission. *Corporate sustainability reporting (CSRD)*. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 26.08.2025)
- Huang W., et al. Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study. *Sustainability*, 2020, 12(21): 8970. URL: <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v12y2020i21p8970-d436358.html> (дата звернення: 26.08.2025)
- ISO. *ISO 26000 — Social responsibility* (офіц. сторінка). URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (дата звернення: 26.08.2025)
- Lins K. V., Servaes H., Tamayo A. Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of CSR during the Financial Crisis. *Journal of Finance*, 2017. 72(4). 1785–1824. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jofi.12505>
- Metinvest. *Annual Report 2023: Steadfast*. 2024. URL: <https://metinvestholding.com/ar2023/pdf/en/Metinvest%20Annual%20Report%202023.pdf>
- Nova Post. *Sustainability/CSR Report 2022*. 27.12.2023. URL: [https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20\(1\).pdf](https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20(1).pdf)

12. OECD. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. 2023 Edition*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990.html (дата звернення: 26.08.2025)
13. Pasinovich I., et al. Ukrainian context of sustainable development and the role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1757780223002809>
14. Piano N. Neoliberalism, leadership, and democracy: Schumpeter on “Schumpeterian” theories of entrepreneurship. *European Journal of Political Theory*. 2020. Volume 21, Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/1474885120960439>
15. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. January–February 2011. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
16. Reuters. *Cyberattack on Ukraine's Kyivstar will cost parent VEON almost \$100 mln (18.01.2024)*. URL: <https://www.reuters.com/business/media-telecom/cyberattack-on-ukraines-kyivstar-will-cost-parent-veon-almost-100-mln-sales-2024-01-18/>
17. Reuters. *Ukraine's biggest mobile operator suffers massive hacker attack (12.12.2023)*. URL: <https://www.reuters.com/technology/cybersecurity/ukraines-biggest-mobile-operator-suffers-massive-hacker-attack-statement-2023-12-12/>
18. Wenchuan Huang, Shouming Chen, Luu Thi Nguyen, 2020. Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms, *Sustainability*, MDPI. Vol. 12(21). P. 1–19. URL: <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v12y2020i21p8970-d436358.html>
19. Антонюк П. П. Теоретико-концептуальні підходи до поняття «соціальна безпека» підприємства: характеристики, переваги, недоліки. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2013. № 1(63). С. 214–217. URL: <https://ven.ztu.edu.ua/article/download/28784/36789.pdf/0>
20. Баженова О. В., Варналії З. С., Чеберяко О. В. Соціальна безпека людини в умовах військової агресії: індикатори та оцінювання (на прикладі України). *Проблеми сучасної трансформації економіки*, 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-07-02>
21. Галушка З.І., Нафус І.І. Соціальний капітал як економічний ресурс: сутність та умови нагромадження: монографія. Чернівці : ЧНУ імені Ю. Федьковича. 2021. 248 с.
22. Грішнова О. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. С. 39–46. URL: <https://dse.org.ua/arhive/15/3.pdf>
23. Іляш, О.І. Системна парадигма соціальної безпеки на різних рівнях суспільної ієрархії. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 23–32.
24. НІСД. *Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та відбудови*. 14.05.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>

REFERENCES:

1. Albuquerque R., Koskinen Y., Zhang C. Corporate Social Responsibility and Firm Risk: Theory and Empirical Evidence. *Management Science*, 2019, 65(10), 4451–4949. Available at: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2018.3043> (accessed: 26.08.2025)
2. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 1991. 34(4):39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
3. Council of the European Union. *Corporate sustainability due diligence: Council gives its final approval* (24.05.2024). Available at: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/05/24/corporate-sustainability-due-diligence-council-gives-its-final-approval/>
4. CSR Ukraine. *Catalogue of Business Contribution to Ukraine's Victory*. 2023. Available at: <https://csr-ukraine.org/news/ukrainian-business-and-the-war-a-unique-catalog-from-csr-ukraine/> (accessed: 26.08.2025).
5. DTEK. *Action Report 2024/2025*. 04.02.2025. Available at: https://dtek.com/content/upload/DTEK_Action_Report_online.pdf
6. European Commission. *Corporate sustainability reporting (CSRD)*. Available at: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (accessed: 26.08.2025)
7. Huang W., et al. Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study. *Sustainability*, 2020, 12(21): 8970. Available at: <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v12y2020i21p8970-d436358.html> (accessed: 26.08.2025)
8. ISO. *ISO 26000 — Social responsibility*. Available at: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (accessed: 26.08.2025)
9. Lins K. V., Servaes H., Tamayo A. Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of CSR during the Financial Crisis. *Journal of Finance*. 2017. 72 (4). 1785–1824. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jofi.12505>
10. Metinvest. *Annual Report 2023: Steadfast*. 2024. Available at: <https://metinvestholding.com/ar2023/pdf/en/Metinvest%20Annual%20Report%202023.pdf>
11. Nova Post. *Sustainability/CSR Report 2022*. 27.12.2023. Available at: [https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20\(1\).pdf](https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20(1).pdf)
12. OECD. *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. 2023 Edition*. Paris: OECD Publishing, 2023. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_a0b49990.html (accessed: 26.08.2025)
13. Pasinovich I., et al. *Ukrainian context of sustainable development and the role of corporate social responsibility*. *Journal of Cleaner Production*, 2023. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1757780223002809>
14. Piano N. Neoliberalism, leadership, and democracy: Schumpeter on “Schumpeterian” theories of entrepreneurship. *European Journal of Political Theory*. 2020. Volume 21, Issue 4. DOI: <https://doi.org/10.1177/1474885120960439>
15. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. January–February 2011. Available at: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

16. Reuters. *Cyberattack on Ukraine's Kyivstar will cost parent VEON almost \$100 mln (18.01.2024)*. Available at: <https://www.reuters.com/business/media-telecom/cyberattack-on-ukraines-kyivstar-will-cost-parent-veon-almost-100-mln-sales-2024-01-18/>
17. Reuters. *Ukraine's biggest mobile operator suffers massive hacker attack (12.12.2023)*. Available at: <https://www.reuters.com/technology/cybersecurity/ukraines-biggest-mobile-operator-suffers-massive-hacker-attack-statement-2023-12-12/>
18. Wenchuan Huang, Shouming Chen, Luu Thi Nguyen, 2020. Corporate Social Responsibility and Organizational Resilience to COVID-19 Crisis: An Empirical Study of Chinese Firms, *Sustainability, MDPI*. Vol. 12(21). P. 1-19. Available at: <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v12y2020i21p8970-d436358.html>
19. Antonjuk, P. P. (2013). *Teoretyko-kontseptualni pidkhody do poniattia "sotsialna bezpeka" pidpriemstva: kharakterystyky, perevahy, nedoliky* [Theoretical and conceptual approaches to the concept of "enterprise social security": characteristics, advantages, disadvantages]. *Visnyk ZhDTU. Ekonomichni nauky*, (1(63)), 214–217. <https://ven.ztu.edu.ua/article/download/28784/36789.pdf/0>
20. Bazhenova, O. V., Varnalii, Z. S., & Cheberyako, O. V. (2023). *Sotsialna bezpeka liudyny v umovakh viiskovoi ahresii: indykatory ta otsiniuvannia (na prykladi Ukrainy)* [Human social security under military aggression: indicators and assessment (case of Ukraine)]. *Problemy suchasnoi transformatsii ekonomiky*. 2023. Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-07-02>
21. Halushka, Z. I., & Nafus, I. I. (2021). *Sotsialnyi kapital yak ekonomichnyi resurs: sutnist ta umovy nahromadzhennia* [Social capital as an economic resource: essence and accumulation conditions]. Chernivtsi: Yurii Fedkovych Chernivtsi National University. 248 p.
22. Hrishnova, O. (2019). *Sotsialna vidpovidalnist u konteksti podolannia systemnoi kryzy v Ukraini* [Social responsibility in the context of overcoming systemic crisis in Ukraine]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 3, 39–46. Available at: <https://dse.org.ua/arhivce/15/3.pdf>
23. Iliash, O. I. (2011). *Systemna paradyhma sotsialnoi bezpeky na riznykh rivniakh suspilnoi ierarkhii* [System paradigm of social security at different levels of social hierarchy]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, (2), 23–32.
24. NISS (National Institute for Strategic Studies). *Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pid chas viiny ta vidbudovy* [Corporate social responsibility during war and recovery]. 2024, May 14. Available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viiny-ta-v>

Стаття надійшла: 13.09.2025

Стаття прийнята: 01.10.2025

Стаття опублікована: 24.11.2025