

УДК 005.35:339.37

JEL Classification: L81, G39

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-3.99.07>

Олена Бозуленко, к. е. н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-1825-4936>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,

Юрій Чаплінський, к. е. н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-1912-4447>

Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У РИТЕЙЛІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація

Актуальність. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у сучасних умовах дедалі частіше виконує не лише репутаційну, а й стратегічну функцію. Війна, цифровізація, зростання соціальних очікувань та посилення ролі ESG-факторів істотно змінюють підходи до ведення бізнесу, зокрема у ритейлі – галузі з високим рівнем публічності та соціальної залученості. **Постановка проблеми.** Попри значну кількість досліджень у сфері КСВ, трансформація її пріоритетів у кризові періоди, зокрема в умовах війни, залишається недостатньо вивченою. Актуальною є потреба в системному аналізі КСВ як інструмента стратегічного управління та посилення суспільної довіри до бізнесу.

Мета дослідження. Виявити основні тренди розвитку КСВ у ритейлі, сохарактеризувати ключові виклики й обґрунтувати ефективні стратегічні підходи до реалізації КСВ в умовах сучасних викликів. **Методологія.** У роботі застосовано загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, порівняння. Базою дослідження стали відкриті звіти компаній, статистичні дані CSR Ukraine, аналіз практик ритейлерів (АТБ, NOVUS, METRO, «Аврора»), чинної нормативно-правової бази.

Результати. У статті систематизовано підходи до реалізації КСВ, виявлено нові акценти у стратегіях ритейлерів, визначено напрями трансформації КСВ, проведено порівняльний аналіз традиційної та сучасної моделей соціальної відповідальності.

Практичне значення. Матеріали дослідження можуть бути використані для вдосконалення політик КСВ у компаніях роздрібної торгівлі, формування нових стратегій соціальної відповідальності та підготовки управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на розробку уніфікованої методики оцінювання ефективності КСВ у ритейлі, а також на вивчення її впливу на конкурентоспроможність підприємств і участь у післявоєнному відновленні економіки України.



Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, ритейл, сталий розвиток, стратегічне управління, споживачі, ESG-підходи, економічна безпека, гуманітарна підтримка, повоєнне відновлення, конкурентоспроможність.

Кількість джерел: 18, кількість таблиць: 1; кількість рисунків: 1.

Olena Bozulenko, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0002-1825-4936>

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of SUTE, Chernivtsi

Yurii Chaplinskyi, Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,

<https://orcid.org/0000-0002-1912-4447>

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN RETAIL UNDER THE CURRENT CHALLENGES

Summary

In the context of globalization, digitalization, and growing social expectations, corporate social responsibility (CSR) in retail is undergoing a profound transformation – from a reputational tool to an essential element of strategic management. Russia's full-scale invasion of Ukraine has significantly shifted the CSR agenda toward direct humanitarian assistance, support for vulnerable groups, and community engagement. The work examines the evolution of CSR in the Ukrainian retail sector, identifying key trends, challenges, and strategic approaches to implementation. The research is grounded in the analysis of scientific literature, public data from leading retail chains (ATB, NOVUS, METRO, and Aurora), and strategic regulatory documents guiding sustainable development and responsible business conduct.

The study applies comparative, systemic, and descriptive methods to explore the transition from traditional, PR-driven CSR to integrated, ESG-based models focused on long-term stakeholder engagement, ecological responsibility, and institutional transparency. Particular attention is paid to post-war expectations, including the role of retail in rebuilding critical infrastructure, enhancing social cohesion, and strengthening regional partnerships.

The findings highlight the need to develop a unified methodology for CSR assessment tailored to the specifics of the retail sector and Ukraine's post-conflict context. Retailers are increasingly incorporating sustainable practices, digital communication tools, and inclusive policies into their operational strategies. The practical value of the study lies in outlining strategic CSR trends for businesses operating under crisis conditions and offering recommendations for institutionalizing CSR within corporate governance systems. Future research should focus on measuring the impact of CSR on competitiveness and its contribution to Ukraine's economic recovery and resilience.

Keywords: corporate social responsibility, retail, sustainable development, strategic management, consumers, ESG approaches, economic security, humanitarian support, post-war recovery, competitiveness.

Number of sources – 18, number of tables – 1, number of figures – 1.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації, цифровізації та зростання соціальних очікувань до бізнесу корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) дедалі частіше розглядається як провідний чинник забезпечення довгострокової стійкості компаній. Вона трансформується з елемента конкурентної переваги підприємства в необхідну складову стратегічного управління [1]. Особливої ваги КСВ набуває у сфері ритейлу – динамічній галузі з високим рівнем публічності, що безпосередньо впливає на економічні, соціальні й екологічні процеси.

З початком повномасштабної війни в Україні значення КСВ суттєво змінилося. Якщо раніше головна увага зосереджувалася на працівниках підприємств, то нині фокус розширився на місцеві громади, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, волонтерів, постачальників і клієнтів. Ритейлери, як головні гравці у забезпеченні населення товарами першої потреби, стали активними учасниками гуманітарної підтримки, демонструючи швидку адаптацію до нових соціальних викликів [1]. Це актуалізує важливість проведення аналізу сучасних змін корпоративної соціальної відповідальності як фактора розвитку соціально орієнтованого бізнесу в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі КСВ розглядається як багатовимірне явище.

Класична модель КСВ, запропонована А. Керроллом, яка охоплює економічні, правові, етичні та філантропічні складники, згодом стала основою для формування стратегій відповідального бізнесу [2]. Позицію стратегічного підходу посилили М. Портер і М. Креймер, які пов'язують соціальну відповідальність з концепцією створення спільної цінності [3].

Науковий інтерес до КСВ у ритейлі зумовлений високим рівнем публічності цієї галузі та обов'язком дотримуватися прозорості комунікації з широким колом зацікавлених сторін (споживачі, постачальники, місцеві громади) й постійною

взаємодією з суспільством. Зокрема, Мельникова О. А. проаналізувала економічні наслідки реалізації КСВ-стратегій, методики оцінки ефективності та інструменти стандартизації [4].

Лиска П. О. досліджує ефективність політики КСВ через призму економічної, екологічної та соціальної складових, акцентуючи на методах оцінювання ESG-показників і застосуванні кількісно-якісних підходів і математичних інструментів, що підвищують об'єктивність аналізу [5].

Гумен Ю. Є. та Краузе О. І. трактують КСВ як стратегічний інструмент формування репутаційного капіталу, організаційної культури та орієнтації на сталий розвиток, підкреслюючи важливість конструктивної взаємодії з основними групами стейкхолдерів. Серед бар'єрів впровадження КСВ автори виокремлюють політичну нестабільність, недосконале правове регулювання та нестачу інформації [6].

Константиновський Л. Л. запропонував систему індикаторів оцінки КСВ у ритейлі, орієнтовану на українське нормативне середовище [7].

Попри суттєвий обсяг уже здійснених наукових напрацювань, залишається низка невирішених проблем. Передусім, недостатньо вивчені особливості трансформації КСВ у періоди соціальних та економічних криз. Отже, сформоване теоретичне підґрунтя створює основу для подальших наукових розвідок, спрямованих на вивчення специфіки розвитку КСВ у ритейлі з урахуванням соціально-економічних викликів.

Формулювання цілей статті й аргументування актуальності поставленого завдання. Метою статті є виявлення основних трендів розвитку корпоративної соціальної відповідальності у ритейлі, аналіз сучасних викликів, що постають перед компаніями галузі, та обґрунтування стратегічних підходів до їх вирішення.

Актуальність теми обумовлена необхідністю адаптації бізнесу до нових очікувань суспільства, посиленням ролі ESG-факторів (екологічних, соціальних, управлінських) у формуванні лояльності клієнтів і партнерів, а також зміни споживчої поведінки в умовах воєнного та післявоєнного періодів.

Виклад основного матеріалу. Трансформація корпоративної соціальної відповідальності у ритейлі відбувається в умовах глибоких макроекономічних зрушень, спричинених повномасштабною війною та повоєнним відновленням України. Дослідження макроекономічних процесів повоєнного відновлення показують істотне скорочення експорту порівняно з імпортом, посилення залежності від зовнішнього фінансування, руйнування критичної інфраструктури та необхідність активізації ролі реального сектору й малого та середнього бізнесу у створенні нової доданої вартості [8]. За таких умов ритейл відіграє подвійну роль – як важливий елемент споживчого ринку та як носій соціально відповідальних практик, що підтримують економічну й соціальну стабільність на рівні громад.

Еволюція корпоративної соціальної відповідальності в реаліях сьогодення свідчить про її стрімкий розвиток і зростання значущості з урахуванням соціальних та економічних трансформацій. Динамічний розвиток ринку ритейлу супроводжується посиленням конкурентного тиску, що породжує потребу у формуванні довгострокових стратегічних переваг шляхом інтеграції принципів КСВ у систему стратегічного управління підприємством. Зі зміною споживчих пріоритетів зростає попит на компанії, діяльність яких базується на засадах сталого розвитку, дотриманні принципів екологічної безпеки та соціальної відповідальності [9].

Згідно з даними Центру CSR Ukraine, 83% компаній в Україні застосовують практики корпоративної соціальної відповідальності, при цьому 67% репутації підприємства формуються саме під впливом реалізації КСВ-ініціатив. Водночас лише 52% українських компаній мають чітко сформовану стратегію соціальної відповідальності, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку цієї сфери [10].

За результатами опитування, проведеного Глобальним договором ООН та Accenture, керівники компаній визнають необхідність впровадження технологій для подолання глобальних викликів і забезпечення сталого зростання. Зокрема, 63% уже використовують принципи сталого розвитку через нові продукти й послуги, 55% покращують збір даних у ланцюгах створення вартості, а 49% інвестують у відновлювану енергетику. Водночас

майже половина компаній переходять до циркулярних моделей, а 40% – збільшують інвестиції у сталу інноваційну діяльність. За даними Nielsen, 81% споживачів очікують від бізнесу екологічної відповідальності, а 73% готові платити більше за екологічно чисті товари та послуги [11].

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну поняття корпоративної соціальної відповідальності набуло нового змісту для всіх галузей підприємницької діяльності. Якщо раніше КСВ зосереджувалася на реалізації ініціатив у сфері сталого розвитку, охорони довкілля та підтримки громад, то в умовах війни її пріоритети змістилися на безпосередню допомогу державі, підтримку населення, розвиток волонтерських програм і соціальну мобілізацію бізнесу [12].

За нинішніх соціально-економічних обставин КСВ у ритейлі поступово перетворюється на цілісну систему взаємодії бізнесу з усіма учасниками ринкової взаємодії. Зважаючи на постійний контакт ритейлерів з кінцевим споживачем, ця галузь виявляє високу адаптивність до соціальних запитів, етичних норм і принципів сталого розвитку. У воєнний та повоєнний періоди соціальна відповідальність бізнесу набуває особливої актуальності, оскільки зростає потреба у суспільній солідарності, підтримці вразливих категорій населення, прозорості та підзвітності корпоративного сектора.

Ритейлери активно оновлюють стратегічне бачення для реагування на нові соціально-економічні виклики. Так, мережа «Аврора Мультимаркет» демонструє комплексний підхід до корпоративної соціальної відповідальності, інвестуючи понад 50 млн євро у відновлення логістичного комплексу в Київській області, сприяє зміцненню позицій українських виробників і реалізує масштабну благодійну програму на підтримку ЗСУ та медичних заходів. У 2024 році компанія спрямувала понад 343 млн грн на оборонні й гуманітарні проєкти, зокрема ініціативи UNITED24, фонд «Повернись живим», центр Superhumans і програми тактичної медицини [12].

Мережа АТБ реалізує соціальні програми підтримки ветеранів і внутрішньо переміщених осіб у співпраці з благодійними фондами та місцевими громадами. Компанія щомісячно надає адресну гуманітарну допомогу, підтримує сім'ї загиблих військово-

службовців, а також працевлаштовує ветеранів і осіб з інвалідністю. Загалом у мережі працює понад 500 ветеранів, а понад 4500 мобілізованих працівників зберігають право на повернення до компанії [13].

Мережа NOVUS, у партнерстві з литовським фондом Food for Ukraine, з початку повномасштабної війни забезпечує системну гуманітарну підтримку вразливим категоріям населення. У 2022–2023 роках доставлено 91 вантажівку продовольчих наборів загальною вагою понад 1,9 тис. тонн на суму понад 84 млн грн, які були спрямовані на допомогу дітям, пенсіонерам, людям з інвалідністю та переселенцям. Окрім цього, NOVUS реалізує благодійні програми для дітей із сімей, що перебувають у складних життєвих обставинах – від безкоштовних медичних обстежень до забезпечення шкільним приладдям. Така діяльність свідчить про перехід компанії до моделі системної КСВ, орієнтованої на сталу підтримку суспільства в умовах воєнного часу [14].

Мережа METRO Ukraine підтримує малий бізнес, співпрацюючи з понад 1300 українськими постачальниками, частка яких перевищує 90% у продуктовому асортименті. Компанія впроваджує енергоефективні технології, зокрема LED-освітлення, системи охолодження з низьким рівнем CO₂, а також пункти збору пластикових пляшок, де лише за останні два роки перероблено понад 355000 одиниць. METRO також регулярно публікує ESG-звіти, висвітлюючи показники сталого розвитку, різноманіття, етики та кліматичної відповідальності [15]. Ці дії є проявом поступової еволюції підходу компанії до соціальної відповідальності від окремих благодійних проєктів до стратегічно орієнтованої політики КСВ, інтегрованої в управлінську модель підприємства.

У дослідженні спостерігається чітка еволюція підходів до КСВ – від PR-кампаній та спонсорської діяльності до стратегічної інтеграції соціальної відповідальності у систему корпоративного управління. Традиційно КСВ виконувала переважно комунікаційну функцію, проте внаслідок посилення ролі сталого розвитку та підвищення соціальних запитів компанії щодалі більше застосовують ESG-показники, автоматизовану звітність, цифрові інструменти моніторингу та формують партнерські екосистеми з неурядовими організаціями, органами влади та суспільними об'єднаннями. Свідченням такого процесу є зміщення

акцентів з формальної благодійності до системного управління нематеріальними активами.

Для ілюстрації сутнісних зрушень у підходах до КСВ доцільно звернутися до порівняльного аналізу (таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняння традиційного та сучасного підходів до реалізації КСВ у ритейлі

Критерії	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Цілі КСВ	Покращення іміджу, PR-кампанії	Сталий розвиток, стратегічна інтеграція
Цільова аудиторія	Суспільство загалом	Працівники, громади, клієнти
Формат взаємодії	Одностороннє інформування	Діалог, співпраця, залучення
Основні напрями	Благодійність, спонсорство	ESG-практики, доброчесне управління
Інструменти реалізації	Пожертвування, акції	Цифрові звіти, платформи, партнерства
Оцінка ефективності	Відсутня або символічна	ESG-індикатори, кількісно-якісні показники

Крім того, на рис. 1 подано розподіл основних напрямів корпоративної соціальної відповідальності, які є найбільш злободенними для діяльності українських ритейлерів у воєнний та повоєнний періоди.

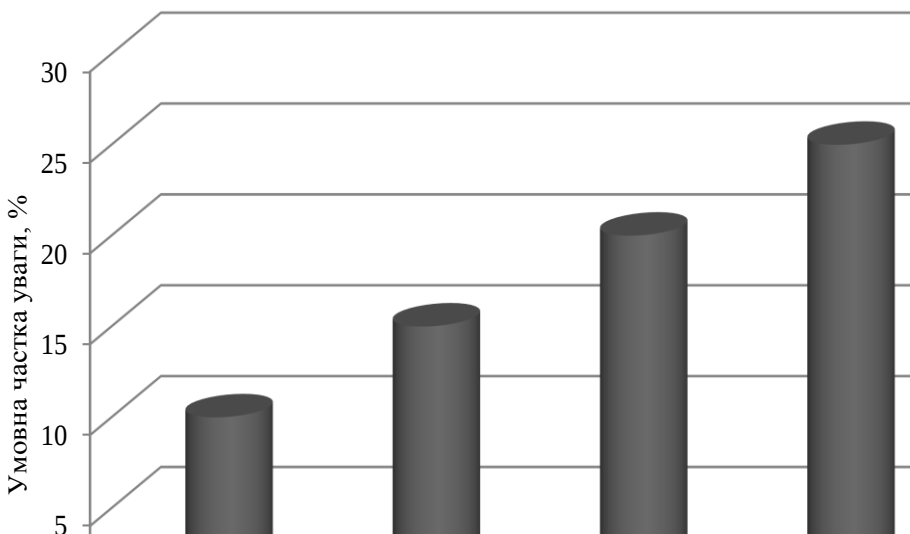


Рис. 1. Основні напрями КСВ у ритейлі

Діаграма ілюструє узагальнюючий розподіл основних пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності у ритейлі, сформований на основі аналізу відкритих джерел і практик провідних українських компаній. Найбільшу частку становить соціальна відповідальність (30%), яка передбачає підтримку вразливих категорій населення. Екологічні ініціативи охоплюють 25% діяльності та спрямовані на зменшення вуглецевого сліду, сортування відходів і поступову відмову від пластику. Підтримка персоналу (20%) стосується створення безпечних і гнучких умов праці. Партнерство з громадами (15%) реалізується через взаємодію з місцевими ініціативами, а етичне постачання (10%) ґрунтується на доброчесній співпраці з постачальниками та прозорості ланцюгів постачання.

Зазначений розподіл є умовним і може змінюватися залежно від специфіки компанії, галузевих викликів і соціально-економічних обставин. Серед головних трендів трансформації КСВ у ритейлі варто виокремити:

1. Інтеграція ESG-підходів до стратегічного планування. Компанії щораз активніше реалізують політики екологічної відповідальності, етичного постачання, прозорого управління й регулярно звітують про результати діяльності зі сталого розвитку.

2. Спостерігається посилення соціальної орієнтації бізнесу, що виявляється через підтримку соціально незахищених груп населення, реалізацію благодійних ініціатив і партнерські програми з місцевими громадами.

3. Набуває поширення цифровізація КСВ-комунікацій. Ритейлери використовують соціальні мережі, мультимедійний контент і онлайн-звіти для представлення соціально значущих дій і посилення довіри з боку громадськості.

4. Зростає увага до внутрішньокорпоративної відповідальності, зокрема до забезпечення психологічного комфорту працівників, підтримки інклюзії, розвитку корпоративної культури та створення гнучкого режиму праці.

5. Активізується розвиток «зелених» ініціатив: підприємства започатковують програми сортування відходів, зменшують використання пластику, переходять на енергоефективні технології, оптимізують логістичні процеси задля зниження вуглецевого сліду.

Водночас КСВ у ритейлі стикається з такими викликами:

- обмеженість ресурсів у період воєнного стану, що ускладнює реалізацію повноцінних довгострокових соціальних програм;
- недовіра споживачів до декларативних практик КСВ (greenwashing), яка знижує ефективність комунікації соціальних ініціатив;
- відсутність єдиних стандартів і критеріїв оцінки КСВ-діяльності в українському ритейлі, що ускладнює порівняння результатів і організацію стратегічного моніторингу;
- низький рівень регуляторної підтримки та організаційної зрілості соціально відповідального бізнесу.

У сучасних умовах, що характеризуються військовими діями, гуманітарною кризою та високим рівнем невизначеності, стратегічне управління соціальною відповідальністю набуває особливої значущості для організацій. За результатами дослідження Київського міжнародного інституту соціології, відсутність стратегічного управління та планування розвитку є однією з основних причин низької ефективності діяльності громадських організацій, попри їх формальну наявність [16]. Це спостереження характерне і для корпоративної сфери, зокрема ритейлу, де відсутність стратегічного підходу до КСВ обмежує її довгострокову ефективність і вплив на стейкхолдерів.

В Україні нормативно-правове підґрунтя КСВ залишається фрагментарним. Неврегульованість КСВ на законодавчому рівні частково компенсується наявністю стратегічних документів, наприклад, Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [17], Дорожньої карти використання науки, технологій, інновацій для досягнення Цілей сталого розвитку [18], а також низки інших концептуальних напрацювань, що визначають орієнтири для впровадження принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в діяльність бізнесу. За відсутності належного нормативного регулювання ініціатива реалізації КСВ переходить до самих компаній, насамперед у ритейлі, де активно формуються внутрішні політики відповідальності на основі міжнародних ESG-підходів.

Таким чином, процес трансформації корпоративної соціальної відповідальності у ритейлі зумовлюється інтенсивними змінами соціально-економічної ситуації, зокрема наслідками воєнних дій, кризовими процесами в національній економіці та підвищенням

вимог з боку споживачів і основних груп зацікавлених осіб. Для ефективної реалізації КСВ підприємствам ритейлу необхідно забезпечити застосування внутрішніх політик соціальної відповідальності, розробити систему чітких індикаторів і методик оцінювання ефективності КСВ-ініціатив, налагодити системну взаємодію з місцевими громадами, державними структурами та громадськими організаціями, а також інтегрувати КСВ у загальну модель корпоративного управління.

Одним з актуальних науково-прикладних завдань залишається розробка уніфікованої методики оцінювання КСВ у ритейлі, яка враховувала б галузеву специфіку та відповідала сучасним викликам. Методика повинна охоплювати комплексні економічні, соціальні й екологічні показники, а також критерії вимірювання рівня залученості стейкхолдерів і ступеня довіри до компаній.

Отже, сучасний ритейл демонструє поступовий перехід до більш відповідального формату ведення бізнесу, в якому корпоративна соціальна відповідальність не обмежується епізодичними акціями, а перетворюється на структурний елемент стратегії сталого розвитку компаній. Трансформація КСВ у ритейлі є відповіддю на динамічні соціально-економічні зміни, серед яких – виклики війни, екологічна відповідальність, цифровізація та зростання очікувань споживачів. Це зумовлює потребу у переосмисленні підходів до реалізації соціальних ініціатив і системному впровадженні принципів КСВ у стратегічне управління підприємством.

Висновки. Дослідження засвідчило, що корпоративна соціальна відповідальність у ритейлі проходить якісну трансформацію – від інструмента зовнішньої комунікації до елемента сталого розвитку. Виклики, спричинені війною, активізували соціальну функцію бізнесу, тоді як цифровізація та трансформація споживчих вимог стимулюють системний перегляд управлінських підходів. КСВ дедалі частіше розглядається як показник репутаційної надійності компанії та водночас важливий чинник її конкурентоспроможності.

Передбачається, що післявоєнний етап розвитку сприятиме подальшому зміцненню нормативно-організаційного підґрунтя КСВ, розробці уніфікованих стандартів оцінювання ефективності, а також поширенню практик інклюзивності, формуванню сталих ланцюгів постачання та підвищенню рівня цифрової прозорості.

Зростатиме роль екологічної відповідальності, територіального партнерства та залучення бізнесу до процесів відновлення критичної інфраструктури.

Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення досвіду практичного впровадження корпоративної соціальної відповідальності в українському ритейлі, а також розробка методичних підходів до оцінювання її впливу на конкурентоспроможність підприємств і визначення ролі КСВ у процесах післявоєнного економічного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Константиновський Л. Л. Зміни корпоративної соціальної відповідальності підприємств сфери ритейлу на початку російського вторгнення в Україну 2022 року. *The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects* : Scientific monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2022. Pp. 151-159. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-21>
2. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1991. Vol. 34 (4). Pp. 39-48. DOI: [http://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
3. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84 (12). Pp. 78-92. URL: https://www.researchgate.net/publication/6616248_Strategy_and_Society_The_Link_Between_Competitive_Advantage_and_Corporate_Social_Responsibility
4. Мельникова О. А. Проблеми впровадження та оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності. *Вчені записки* : збірник наукових праць. 2023. Вип. 31. С. 156-172. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.31.22.02.14.096.102
5. Лиска П. О. Оцінювання ефективності політики корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5114/5060>
6. Гумен Ю. Є., Краузе О. І. Сучасний стан та основні напрями посилення соціальної відповідальності бізнесу в умовах повномасштабної війни. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації* : колективна монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 306-316. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46505>
7. Константиновський Л. Л. Систематизація індикаторів корпоративної соціальної відповідальності для ритейлу, як виду економічної діяльності. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти* : зб. тез за матер. II Всеукр. наук.- практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Дніпро, 25-26 лист. 2021 р. С. 252-255. URL: https://www.researchgate.net/publication/356612964_Analiz_rinku_pohidnih_finansovih_instrumentiv_v_Ukraini_na_sucasnomu_etapi
8. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Макроекономічний аспект повоєнного відновлення України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). С. 177-182. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2029>
9. Бозуленко О. Я. Тренди та виклики корпоративної соціальної відповідальності у ритейлі. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали III Міжнр. наук.-практ. конф., 23-24 квіт. 2025 р., м. Київ. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т. 2. С. 58-60. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/3046>
10. CSR Ukraine. Центр розвитку КСВ Україна. URL: <https://csr-ukraine.org/>
11. Долгова Л. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасні світові тренди. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL:

https://www.researchgate.net/profile/LudmilaDolgova/publication/371153530_KORPORATIVNA_SOCIALNA_VIDPOVIDALNIST_SUCASNI_SVITTOVI_TRENDI/links/67e2f3f035f7044c928796c6/KORPORATIVNA-SOCIALNA-VIDPOVIDALNIST-SUCASNI-SVITTOVI-TRENDI.pdf

12. Левченко І. В. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні та світі. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології* : матеріали XXVI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 22 квіт. 2025 р. Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. С. 146-147. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zbirka_tez_konferenciyi_colectie_de_rezumat_ale_conferintelor_22_04_2025.pdf

13. АТБ. Корпоративна соціальна відповідальність. URL: <https://www.atb.ua/page/csr>

14. ARM. NOVUS. URL: https://arm-ukraine.com.ua/novini-novus?utm_source=chatgpt.com

15. ЕВА. Відповідальний бізнес: як METRO Україна підтримує гуманітарні місії та сталий розвиток. URL: <https://eba.com.ua/vidpovidalnyj-biznes-yak-metro-ukrayina-pidtrymuje-humanitarni-misiyi-ta-stalyj-rozvytok/>

16. Чаплінський Ю., Свекла Д. Стратегічне управління діяльністю громадської організації: основні елементи та механізми. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2023. Вип. 4 (92). Економічні науки. С. 176-189. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.0> URL: http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2023/doi4/4_12.pdf

17. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України №722/2019 від 30.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

18. *Дорожня карта використання науки, технологій, інновацій для досягнення Цілей сталого розвитку* : монографія / Т. В. Писаренко та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2023. 393 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/377076198_Roadmap_STI_for_SDG_2023

References:

1. Konstantynovskyi, L.L. (2022). Changes in Corporate Social Responsibility of Retail Enterprises at the Onset of Russia's Invasion of Ukraine in 2022. *The Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic, and legal aspects*. Scientific monograph. Baltija Publishing, Riga, Latvia, pp. 151-159. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-223-4-21> (in Ukr.).

2. Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, vol. 34 (4), pp. 39-48. DOI: [http://doi.org/10.16/0007-6813\(91\)90005-G](http://doi.org/10.16/0007-6813(91)90005-G)

3. Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 84 (12), pp.78-92. Available at: https://www.researchgate.net/publication/6616248_Strategy_and_Society_The_Link_Between_Competitive_Advantage_and_Corporate_Social_Responsibility

4. Melnikova, O.A. (2023). Problems of Implementation and Evaluation of Corporate Social Responsibility Effectiveness. *Vcheni zapysky [Scientific Works Collection]*, vol. 31, pp. 156-172. DOI: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.31.22.02.14.096.102 (in Ukr.).

5. Lyska, P.O. (2024). Evaluation of the Effectiveness of Corporate Social Responsibility Policy. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, vol. 69. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5114/5060> (in Ukr.).

6. Humen, Yu.Ye., Krauze, O.I. (2024). Current state and main directions for strengthening corporate social responsibility under conditions of full-scale war. *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovizatsiia ta innovatsii [Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization, and Innovation]*. FOP Palianytsia V. A., Ternopil, pp. 306-316. Available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46505> (in Ukr.).

7. Konstantynovskyi, L.L. (2021). Systematization of Corporate Social Responsibility Indicators for Retail as a Type of Economic Activity. *Finansovo-ekonomichni mekhanizmy rozvytku pidpriemnytstva: teoretychnyi ta praktychnyi aspekty [Financial and Economic Mechanisms for Entrepreneurship Development: Theoretical and Practical Aspects]*. Collection of abstracts based on the materials of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of

Higher Education Applicants and Young Scientists. Dnipro, November 26, Ukraine, pp. 252-255. Available at: https://www.researchgate.net/publication/356612964_Analiz_rinku_pohidnih_finsanovih_instrumentiv_v_Ukraini_na_sucasnomu_etapi (in Ukr.).

8. Vdovichen, A., Vdovichena, O. (2024). The Macroeconomic Aspect of Ukraine's Post-War Recovery. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka [Digital economy and economic security]*, vol. 1 (10), pp. 177-182. Available at: <http://rps.chitei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2029> (in Ukr.).

9. Bozulenko, O.Ya. (2025). Trends and Challenges of Corporate Social Responsibility in Retail. *Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu [Management and Marketing as Factors of Business Development]*. Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. Kyiv, April 23-24, Ukraine, pp. 58-60. Available at: <http://rps.chitei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/3046> (in Ukr.).

10. CSR Ukraine. Center for CSR Development Ukraine. Available at: <https://csr-ukraine.org/> (in Ukr.).

11. Dolgova, I.L. (2023). Corporate social Responsibility: Current Global Trends. *Effective economics*, vol. 5. Available at: https://www.researchgate.net/profile/LudmilaDolgova/publication/371153530_KORPORATIVNA_SOCIALNA_VIDPOVIDALNIST_SUCASNI_SVITTOVI_TRENDI/links/67e2f3f035f7044c928796c6/KORPORATIVNA-SOCIALNA-VIDPOVIDALNIST-SUCASNI-SVITTOVI-TRENDI.pdf (in Ukr.).

12. Levchenko, I.V. (2025). Corporate Social Responsibility of Business in Ukraine and the World. *Suchasnyi menedzhment: modeli, stratehii, tekhnolohii [Modern Management: Models, Strategies, Technologies]*. Proceedings of the 26th All-Ukrainian Annual Student Scientific and Practical Conference with International Participation. Odesa, April 22, Ukraine, pp. 146-147. Available at: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/zbirka_tez_konferenciyi_colectie_de_rezumate_ale_conferintelor_22_04_2025.pdf (in Ukr.).

13. ATB. Corporate Social Responsibility. Available at: <https://www.atb.ua/page/csr> (in Ukr.).

14. ARM. NOVUS. Available at: https://armukraine.com.ua/novininovus?utm_source=chatgpt.com (in Ukr.).

15. EBA. Responsible Business: How METRO Ukraine Supports Humanitarian Missions and Sustainable Development). Available at: <https://eba.com.ua/vidpovidalnyj-biznes-yak-metro-ukrayina-pidtrymuye-gumanitarni-misiyi-ta-stalij-rozvytok/> (in Ukr.).

16. Chaplinskyi, Y., Svekla, D. (2023). Strategic Management of a Non-Governmental Organization: Key Elements and Mechanisms. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics]*, vol. 4 (92), pp. 176-189. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-4.92.12> URL: http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2023/doi4/4_12.pdf (in Ukr.).

17. On the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030, Decree of the President of Ukraine No. 722/2019. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (in Ukr.).

18. Pysarenko, T.V. et al. (2023). *Dorozhnia karta vykorystannia nauky, tekhnolohii, innovatsii dlia dosiahnennia Tsilei staloho rozvytku [Roadmap for the Use of Science, Technology and Innovation to Achieve the Sustainable Development Goals]*. UkrINTEI, Kyiv, 393 p. Available at: https://www.researchgate.net/publication/377076198_Roadmap_STI_for_SDG_2023 (in Ukr.).

Надійшла до редакції 25.08.2025

Прийнято до друку 25.09.2025

Публікація онлайн 03.10.2025