

УДК 005.35:338.246.025.88(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-59>

Кобушко І.М.

доктор економічних наук, професор,
доцент кафедри маркетингу

Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0821-4233>

Кобушко Я.В.

кандидат економічних наук, доцент,
старша викладачка кафедри управління ім. О. Балацького

Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2057-2300>

Богдан Е.І.

здобувач вищої освіти

Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3912-9018>

Kobushko Ihor

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Associate Professor Department of Marketing

Sumy State University

Kobushko Iana

PhD in Economics, Associate Professor,
Senior Lecturer of Oleg Balatskyi Department of Management

Sumy State University

Bohdan Eduard

Higher Education Student
Sumy State University

ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

INTEGRATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE BUSINESS MODEL OF COMPANIES IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливою в контексті довгострокового стратегічного розвитку, сприяє підвищенню фінансової стійкості компаній, зменшенню ризиків, покращенню репутації та зміцненню довіри стейкхолдерів. У сучасних умовах глобалізації та посилення соціально-економічних викликів КСВ виходить за межі етичних зобов'язань, стаючи ключовим чинником довгострокового успіху бізнесу. Досліджено механізми інтеграції КСВ у бізнес-моделі підприємств, її вплив на фінансові результати, конкурентоспроможність і соціальну відповідальність компаній. Особливу увагу приділено ролі КСВ в умовах економічної нестабільності та війни в Україні. Визначено ефективні управлінські підходи, що сприяють сталому розвитку бізнесу через соціально орієнтовані стратегії, впровадження екологічних ініціатив, підтримку місцевих громад і формування корпоративної культури відповідальності.

Ключові слова: екологічна стійкість, корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, стейкхолдери, стратегічне управління.

Corporate Social Responsibility (CSR) plays a key role in the modern business environment, evolving from a voluntary initiative into a strategic management tool. The growing interest in this topic is driven by the need for enterprises to adapt to social, environmental, and economic challenges while enhancing their competitiveness in the global economy. CSR goes beyond traditional corporate ethics, encompassing a wide range of aspects, including responsibility towards employees and society, environmental sustainability, and corporate governance. Modern companies face the challenge of integrating socially responsible practices into their business models, requiring not only financial resources but also changes in management approaches oriented toward long-term

sustainability. Discussions on CSR cover various aspects, particularly the impact of social responsibility on the financial performance of enterprises, their reputation, investor engagement, and consumer trust. A crucial issue remains the balance between commercial objectives and social responsibility, necessitating a thorough analysis of the approaches to CSR implementation across different industries. Special attention is given to the mechanisms that motivate companies to adopt socially oriented strategies, the evaluation of such initiatives' effectiveness, and their influence on business resilience. Economic crises, technological advancements, and shifting societal expectations are driving transformations in corporate governance, making CSR an essential factor in companies' adaptation to new conditions. Furthermore, CSR plays an increasing role in addressing global challenges such as environmental security, social inequality, and economic instability. Developing effective corporate responsibility models requires consideration of both international trends and local business environment specifics. In this context, it is crucial to explore approaches to integrating CSR into strategic company management, as well as analyze the factors influencing the formation of socially responsible business practices.

Keywords: corporate social responsibility, environmental sustainability, stakeholders, strategic management, sustainable development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції бізнесові структури стикаються з необхідністю адаптації до нових викликів, серед яких не лише фінансова ефективність, а й соціальна та екологічна відповідальність. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перестала бути лише етичною концепцією або засобом формування позитивного іміджу. Вона дозволяє підвищити довгострокову стійкість бізнесу, зміцнити відносини із зацікавленими сторонами та зменшити ризики.

Попри численні дослідження у сфері КСВ, залишається відкритим питання про її вплив на ключові показники ефективності компаній, зокрема фінансову результативність, конкурентоспроможність та довіру споживачів. Водночас управлінські підходи до впровадження КСВ значно варіюються залежно від галузі, розміру підприємства та рівня економічного розвитку країни.

Таким чином, актуальним стає вивчення механізмів інтеграції КСВ в систему в бізнес-моделі компаній та оцінка її реального впливу на ефективність їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ролі корпоративної соціальної відповідальності в стратегічному управлінні набуло значного поширення в науковій літературі. У сучасних публікаціях КСВ розглядається не лише як етичний обов'язок компаній, а й як фактор, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність, інноваційний розвиток та довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

Значний внесок у розвиток теоретичних підходів до КСВ зробили ряд світових вчених, таких як Г. Боуен [4], К. Девіс [5], С. Адамако [6], А. Керролл [7] та ін. Серед вітчизняних науковців Обріза О.Б., Чернобай Л.І. [1], Фролова Л.В., Єрмак С.О. [2], Лінгур Л.М. [3], Величко О., Прилипко С., Прилипко К. [9] та ін.

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання оцінки впливу КСВ на фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі залишається недостатньо розкритим. Особливої уваги потребує вивчення особливостей впровадження КСВ у кризових умовах, зокрема під час військових конфліктів та економічної нестабільності. Також бракує практичних рекомендацій щодо ефективної інтеграції КСВ у корпоративне управління українських компаній з урахуванням галузевої специфіки.

Формулювання завдання дослідження. Метою даної статті є висвітлення особливостей інтеграції

корпоративної соціальної відповідальності в практику управління компаніями та оцінка її впливу на ефективність бізнесу. Зокрема, стаття спрямована на:

- визначення ключових аспектів КСВ та її інтеграції в бізнес-моделі компаній;
- аналіз впливу КСВ на фінансові результати компаній, їх конкурентоспроможність та довіру з боку стейкхолдерів;
- дослідження сучасних підходів до реалізації КСВ у різних галузях економіки, з урахуванням розміру компаній та рівня економічного розвитку регіону;
- оцінку особливостей впровадження КСВ у контексті війни в Україні та її впливу на соціально-економічну стійкість бізнесу.

Результати дослідження сприятимуть розумінню стратегічної значущості КСВ для сучасних компаній та допоможуть виробити практичні рекомендації щодо ефективного впровадження соціально відповідальних практик у корпоративне управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративна соціальна відповідальність є важливою складовою у практиці ведення сучасного бізнесу та формуванні довгострокової стійкості бізнес-одиниць. У сучасному глобалізованому світі, де суспільство та державний сектор все більше приділяють уваги соціальним, екологічним та етичним аспектам діяльності суб'єктів господарювання, роль КСВ виходить за межі простого виконання юридичних зобов'язань. Вона перетворюється на стратегію, яка не лише підвищує конкурентоспроможність, але й забезпечує фінансову стійкість, репутаційні переваги та інноваційний розвиток компанії. Впровадження КСВ дозволяє компаніям адаптуватися до нових викликів, підвищувати лояльність споживачів та співробітників, знижувати операційні ризики та сприяти сталому розвитку.

КСВ охоплює широкий спектр ініціатив і практик, які компанії добровільно впроваджують для покращення соціального, економічного та екологічного середовища. Згідно з визначенням Європейської комісії, корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, за якою компанії добровільно враховують соціальні та екологічні аспекти у своїй діловій діяльності та у взаємодії із зацікавленими сторонами [8]. Основні напрями КСВ включають економічну відповідальність (прозорість бізнес-процесів, забезпечення прибутковості та підтримка сталого розвитку), соціальну відповідальність (дотримання прав працівників, благодійність, підтримка місцевих громад) та екологічну

відповідальність (захист довкілля, зниження викидів, впровадження екологічних технологій).

Одним із ключових аспектів впливу КСВ на довгострокову стійкість компанії є її здатність покращувати фінансові показники. Дослідження [9] підтверджує, що компанії, які систематично впроваджують КСВ-стратегії, демонструють кращі фінансові результати, ніж ті, які не застосовують такі підходи. Це зумовлено кількома факторами: зниженням операційних витрат через оптимізацію ресурсів, зменшенням ризику юридичних санкцій, доступом до зеленого фінансування та підвищенням довіри з боку інвесторів. Крім того, соціально відповідальні компанії мають більший доступ до міжнародних ринків капіталу, що забезпечує їм фінансову стабільність навіть у періоди економічної нестабільності.

КСВ також відіграє важливу роль у зниженні операційних та репутаційних ризиків. Компанії, які впроваджують екологічні програми та дотримуються соціальних стандартів, менше піддаються юридичним санкціям, репутаційним загрозам та громадському тиску. Наприклад, компанії, які займаються скороченням викидів парникових газів та впровадженням екологічних інновацій, значно знижують ризики, пов'язані з екологічними катастрофами, що, у свою чергу, зменшує фінансові витрати та потенційні збитки. Дотримання соціальних стандартів також допомагає уникнути трудових конфліктів, підвищити лояльність працівників та знизити рівень плинності кадрів.

Важливим аспектом впливу КСВ на довгострокову стійкість компанії є підвищення репутації та брендової цінності. У сучасному світі, де споживачі стають більш свідомими та вимогливими, репутація компанії має вирішальне значення для її успіху. Соціально відповідальні компанії формують позитивний імідж, що сприяє залученню нових клієнтів, підвищенню лояльності існуючих споживачів та збільшенню ринкової частки. Крім того, КСВ сприяє залученню та утриманню талановитих працівників. У сучасному

світі працівники надають перевагу роботодавцям, які демонструють соціальну відповідальність, забезпечують комфортні умови праці, підтримують рівність та надають можливості для професійного розвитку. Компанії, які впроваджують КСВ-стратегії, мають вищі показники залученості та мотивації персоналу, що сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та покращенню корпоративної культури.

Ще одним важливим аспектом впливу КСВ на довгострокову стійкість є стимулювання інновацій. Соціально відповідальні компанії інвестують у розробку та впровадження нових технологій, орієнтованих на вирішення екологічних та соціальних проблем. Це дає їм змогу створювати нові бізнес-моделі, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність є важливим чинником забезпечення довгострокової стійкості компанії. Вона сприяє підвищенню фінансової стабільності, управлінню ризиками, формуванню позитивної репутації, залученню та утриманню кваліфікованих кадрів, а також стимулює інноваційний розвиток. У сучасному бізнес-середовищі, де соціальні та екологічні виклики стають дедалі актуальнішими, інтеграція КСВ у стратегію компанії є не лише моральним обов'язком, але й важливим інструментом забезпечення довгострокового успіху та конкурентних переваг.

В Україні в зв'язку з повномасштабним вторгненням росії, політика КСВ постійно вдосконалюється та намагається безперешкодно йти вперед. Компанії, які впровадили дану політику є відповідальними перед стейкхолдерами – державою, співробітниками, суспільством. Усвідомлюючи пріоритетність безпеки та обороноздатності держави в сучасних умовах, українські компанії надають матеріальну підтримку військовим, зберігають робочі місця за працівниками, які вступили до лав Збройних сил України та здійснюють їм додаткові виплати. На рис. 1 представлено індекс КСВ в Україні у 2023 році.

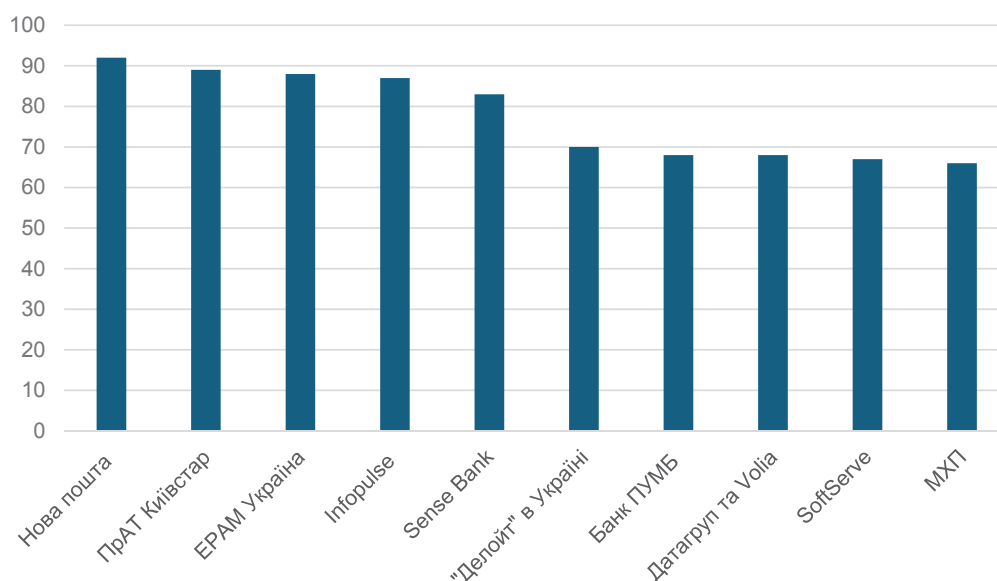


Рис. 1. Топ 10 компаній України за дотриманням політики КСВ у 2023 році

Джерело: складено авторами на основі [10]

Результати індексу КСВ у 2023 році в Україні показують сталість українського бізнесу під час війни. З 2022 року українські компанії демонструють об'єднання з конкурентами заради спільної мети, реалізації соціальних проєктів під час війни. У цілому 30 українських підприємств ефективно впроваджують політику КСВ у свою діяльність, середня оцінка КСВ в Україні 60 балів зі 100, й це є вагомим показником для українського бізнесу під час війни.

КСВ є важливим компонентом сучасного бізнесу, що дозволяє компаніям не лише підвищити свою репутацію, а й сприяти сталому розвитку суспільства. Інтеграція КСВ у бізнес-модель потребує ефективних управлінських стратегій (табл. 1), які забезпечать баланс між комерційними інтересами та соціальною відповідальністю. Однією з ключових стратегій є формування відповідного корпоративного духу через лідерство. Менеджмент компанії має демонструвати прихильність до принципів КСВ, що сприятиме їх впровадженню на всіх рівнях організації. Крім того, важливо інтегрувати КСВ у місію компанії, тобто стратегічні цілі бізнесу повинні включати економічну, екологічну та соціальну складові. Наприклад, компанії можуть прагнути зменшити викиди CO₂ або сприяти розвитку місцевих громад.

Для ефективної інтеграції КСВ також необхідно враховувати очікування та запити зацікавлених сторін, таких як споживачі, інвестори, співробітники, місцеві громади та державні установи. Використання методів діалогу, наприклад соціальних звітів або громадських обговорень, сприяє створенню довіри та довгострокових партнерських відносин. Ще одним важливим напрямом є створення інноваційних бізнес-моделей, які враховують принципи КСВ. Наприклад, циркулярна економіка спрямована на мінімізацію відходів і повторне використання ресурсів, соціальне підприєм-

ництво передбачає створення прибуткових компаній з орієнтацією на вирішення соціальних проблем, а зелений бізнес сприяє зменшенню екологічного впливу.

Оцінювання ефективності інтеграції КСВ передбачає доповнення традиційних фінансових показників (прибуток, рентабельність) нефінансовими індикаторами: вуглецевим слідом компанії, соціальною впливовістю проєктів, рівнем задоволеності працівників. Таким чином, інтеграція КСВ у бізнес-модель є важливим стратегічним кроком для компаній, які прагнуть довготривалого успіху. Використання ефективних управлінських стратегій допомагає створити стійку, етично відповідальну та прибуткову організацію.

Рисунок 2 ілюструє вплив корпоративної соціальної відповідальності на співробітників та інвесторів, що зрештою сприяє сталому розвитку бізнесу. Вплив КСВ на співробітників проявляється через підвищення корпоративної культури, зростання задоволеності роботою, підвищення мотивації та продуктивності, зменшення рівня плинності кадрів і покращення бренду роботодавця, що в підсумку веде до збільшення лояльності працівників. Одночасно КСВ впливає на інвесторів, сприяючи зростанню довіри до компанії, підвищенню її репутації на ринку, покращенню фінансових результатів, доступу до етичних інвестицій і підвищенню ринкової вартості компанії, що в підсумку робить її привабливішою для інвесторів. Об'єднуючи ці два аспекти, КСВ сприяє сталому розвитку бізнесу, що забезпечує довгострокову стабільність і успішність компанії.

Сучасний бізнес дедалі більше інтегрує корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) у свою стратегію управління. Якщо раніше КСВ розглядалася як окрема ініціатива, то сьогодні вона стала невід'ємною частиною корпоративного управління. Основні тренди в цій сфері демонструють перехід від традиційних під-

Таблиця 1

Управлінські стратегії для інтеграції КСВ у бізнес-моделі

Стратегія	Опис	Очікуваний ефект
Лідерство та корпоративна культура	Формування культури відповідального ведення бізнесу через ініціативи керівництва та залучення працівників до КСВ-активностей	Підвищення довіри співробітників, мотивація персоналу
Визначення місії та стратегічних цілей	Включення принципів КСВ у місію компанії, розробка довгострокових соціальних та екологічних цілей	Узгодженість бізнес-стратегії із соціальною відповідальністю
Взаємодія зі стейкхолдерами	Діалог із зацікавленими сторонами (споживачами, інвесторами, місцевими громадами) для врахування їхніх потреб	Підвищення репутації, довіри та підтримки компанії
Створення інноваційних бізнес-моделей	Використання моделей циркулярної економіки, соціального підприємництва, зеленого бізнесу	Оптимізація ресурсів, зниження витрат, зміцнення конкурентних позицій
Розробка програм сталого розвитку	Запровадження екологічних, соціальних та освітніх ініціатив для підтримки місцевих громад і навколишнього середовища	Посилення корпоративної соціальної відповідальності
Впровадження нефінансових показників ефективності	Моніторинг рівня викидів CO ₂ , соціального впливу проєктів, задоволеності працівників	Краща оцінка впливу компанії на суспільство та довкілля
Розвиток відповідального ланцюга постачання	Співпраця з постачальниками, які дотримуються етичних норм і екологічних стандартів	Покращення екологічної та соціальної стійкості бізнесу
Залучення працівників до КСВ-ініціатив	Організація корпоративного волонтерства, навчальних програм та заходів із підвищення екологічної свідомості	Підвищення мотивації персоналу, зниження плинності кадрів

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 7]

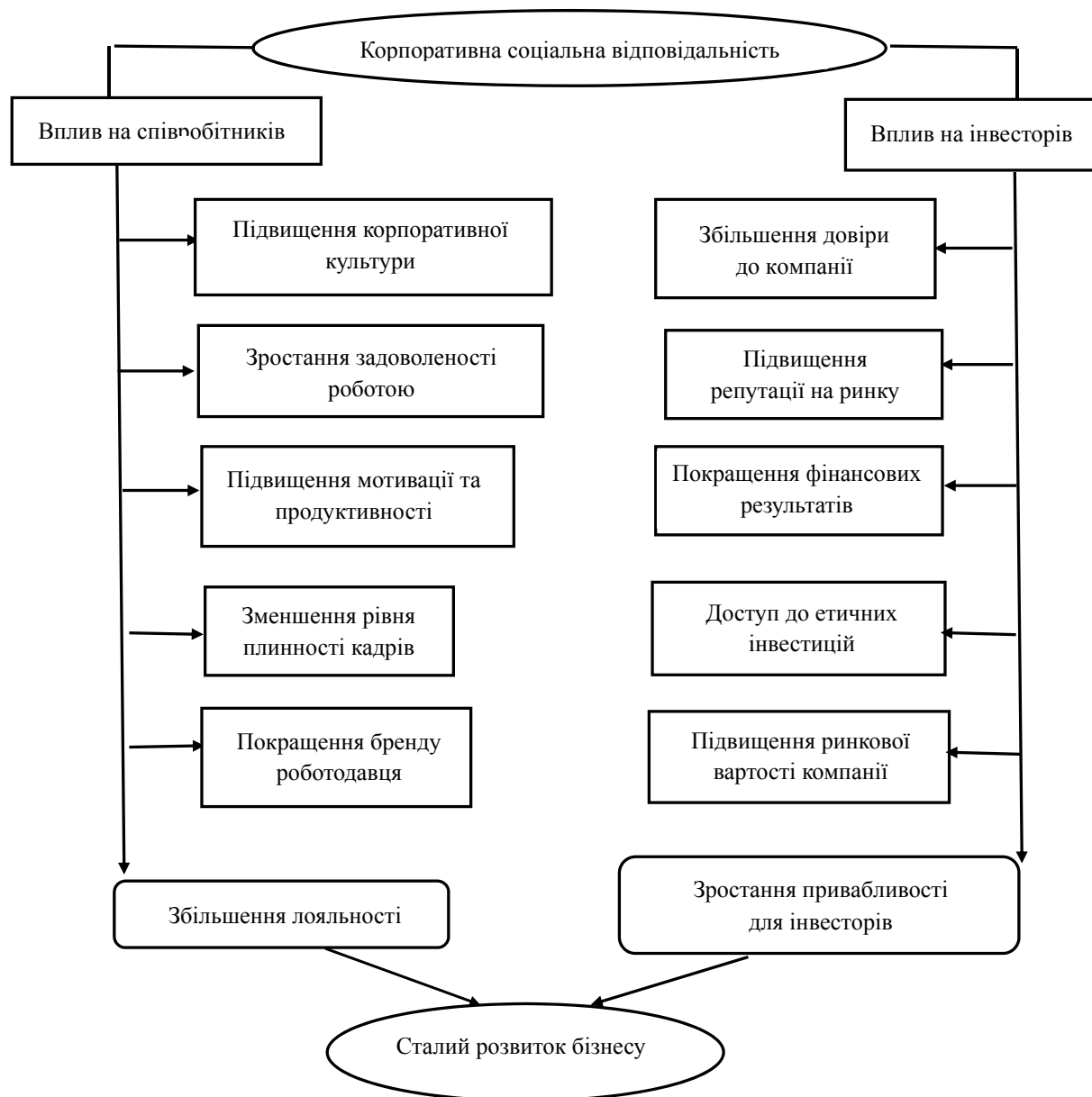


Рис. 2. Вплив КСВ на лояльність співробітників та залучення інвесторів

Джерело: авторська розробка

ходів до глибшої інтеграції принципів сталого розвитку та етичного лідерства.

Один із ключових трендів – це посиленна увага до екологічної відповідальності. Компанії не просто дотримуються стандартів ESG (екологія, соціальна відповідальність, управління), а й активно впроваджують інноваційні екологічні рішення, зокрема перехід на відновлювані джерела енергії, зменшення викидів CO₂ і циркулярну економіку.

Ще одним важливим напрямом є соціальна відповідальність, що проявляється в турботі про працівників та громади. Бізнеси розвивають програми з різноманітності та інклюзивності, інвестують у навчання та покращення умов праці, що сприяє підвищенню лояльності співробітників і покращенню репутації компаній.

Крім того, сучасне корпоративне управління дедалі більше орієнтується на етичне лідерство. Компанії

прагнуть не лише до фінансового успіху, а й до прозорості, чесності та довіри. Це відображається у відкритому корпоративному управлінні, дотриманні принципів доброчесності та етичного прийняття рішень. Таким чином, тренди КСВ у корпоративному управлінні свідчать про глибші зміни у веденні бізнесу, де сталий розвиток і етичне лідерство стають ключовими факторами успіху.

Висновки. У результаті дослідження підтверджено, що корпоративна соціальна відповідальність є важливою стратегією, яка сприяє підвищенню фінансової стійкості компаній, зниженню ризиків, зміцненню репутації та посиленню лояльності зацікавлених сторін. Впровадження КСВ позитивно впливає на конкурентоспроможність бізнесу, зокрема через оптимізацію ресурсів, доступ до етичного фінансування, залучення інвесторів та покращення стосунків із сус-

пільством і державними інституціями. Компанії, що активно застосовують КСВ-стратегії, демонструють не лише кращі фінансові результати, а й мають стійкішу ринкову позицію завдяки довірі споживачів і партнерів. Водночас результати дослідження засвідчили, що ефективність реалізації КСВ значною мірою залежить від галузевої специфіки, економічного середовища та рівня інтеграції соціально відповідальних практик у корпоративну стратегію.

Однак, незважаючи на позитивні результати, досі залишається низка питань, що потребують подальшого аналізу. Зокрема, недостатньо вивченими є механізми оцінки впливу КСВ на довгострокову прибутковість підприємств, що ускладнює розробку універсальних стратегій для різних галузей. Важливим аспектом є дослідження адаптації КСВ у кризових умовах, таких як військові конфлікти та економічні спади, що нині є критично важливим для українського бізнесу. Додат-

кової уваги потребують підходи до інтеграції КСВ у малий і середній бізнес, оскільки більшість досліджень зосереджена на великих корпораціях.

Подальші дослідження в цьому напрямку мають зосереджуватися на розробці практичних рекомендацій для підприємств різних масштабів і секторів економіки щодо ефективного впровадження КСВ. Перспективним є вивчення взаємозв'язку між соціальною відповідальністю, інноваційним розвитком та залученням інвестицій, оскільки соціально відповідальний бізнес стає дедалі привабливішим для міжнародних ринків і партнерів. Також необхідно дослідити питання гармонізації корпоративних інтересів із соціальними та екологічними потребами, що дозволить створювати сталі бізнес-моделі та забезпечувати розвиток економіки загалом. У контексті України особливо актуальним є аналіз ролі КСВ у післявоєнному відновленні економіки та залученні міжнародної допомоги для соціальних ініціатив.

Список використаних джерел:

1. Обріза О., Чернобай Л. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі: збалансований підхід до прибутку та соціальних цінностей. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150>
2. Фролова Л. В., Єрмак С. О. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності серед бізнес-структур України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.13>
3. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>
4. Bowen H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. N.Y.: Harper & Row, 1953. 276 p.
5. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*. 1973. Vol. 16, Is. No. 2, Pp. 312–322.
6. Samuel Adomako, Sondas G. Abdelgawad, Mujtaba Ahsan, Joseph Amankwah-Amoah, Tahiru Azaaviele Lie-dong. Nonmarket strategy in emerging markets: The link between SMEs' corporate political activity, corporate social responsibility, and firm competitiveness. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 160.
7. Carroll, A. B. and Shabana, K. M. The business case of corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*. 2010. No. 12 (1), Pp. 85–105
8. Учасники проєктів Вікімедіа. Корпоративна соціальна відповідальність – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_соціальна_відповідальність
9. Величко О., Прилипко С., Прилипко К. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на фінансові показники компаній. *Міжнародна економічна політика*. 2021. № 2(35). С. 133–146. URL: http://iepjournals.com/journals/35/2021_35_7_Velychko_et_al.pdf
10. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни: рейтинг Індекс КСВ 2023. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023>

References:

1. Obriza, O., & Chernobai, L. (2024). Korporatyvna vidpovidalnist ta stalist v biznesi: zbalansovanyi pidkhid do prybutku ta sotsialnykh tsinnosti [Corporate responsibility and sustainability in business: A balanced approach to profit and social values]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150>
2. Frolova, L. V., & Yermak, S. O. (2021). Rozvytok korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti sered biznes-struktur Ukrainy [Development of corporate social responsibility among business structures in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. (4). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.13>
3. Lihur, L. (2023). Rol korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u formuvanni stratehii rozvytku pidpryiemstva: suchasnyi pidkhid [The role of corporate social responsibility in shaping enterprise development strategy: A modern approach]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>
4. Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
5. Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, no. 16(2), pp. 312–322.
6. Adomako, S., Abdelgawad, S. G., Ahsan, M., Amankwah-Amoah, J., & Lie-dong, T. A. (2023). Nonmarket strategy in emerging markets: The link between SMEs' corporate political activity, corporate social responsibility, and firm competitiveness. *Journal of Business Research*, no. 160.
7. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case of corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, no. 12(1), pp. 85–105.
8. Wikimedia Project Participants. (n.d.). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist – Wikipedia [Corporate social responsibility – Wikipedia]. *Wikipedia*. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_соціальна_відповідальність
9. Velychko, O., Prylypko, S., & Prylypko, K. (2021). Vplyv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na finansovi pokaznyky kompanii [The impact of corporate social responsibility on companies' financial performance]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka – International Economic Policy*, no. 2(35), pp. 133–146. Available at: http://iepjournals.com/journals/35/2021_35_7_Velychko_et_al.pdf
10. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pid chas viiny: reitynh Indeks KSV 2023. The Page. (2023). Available at: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023>