

УДК 339.138:658.8

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.383-392>**Лядський І.К.**кандидат сільськогосподарських наук
Полтавський державний аграрний університет**Liadskyi Ihor**

PhD in Agricultural Sc.

Poltava State Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0001-6431-973X>**Шульга Л.В.**кандидат економічних наук
Полтавський державний аграрний університет**Shulga Lyudmyla**

PhD in Economic Sc.

Poltava State Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0002-9320-7566>**Пелешенко І.С.**

Полтавський державний аграрний університет

Peleshenko Irina

Poltava State Agrarian University

<https://orcid.org/0009-0002-2957-9389>

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

У статті проаналізовано динаміку взаємодії бізнесу та соціуму в періоди глибоких макроекономічних шоків. Досліджено трансформацію функціоналу соціально-відповідального бізнесу в Україні від інструменту репутації до фактора кризового управління. На основі цього теоретично обґрунтовано трирівневу модель соціальної відповідальності бізнесу як системного чинника забезпечення стійкості українського суспільства в умовах соціальної турбулентності. У межах моделі структуровано ключові інструменти та ефекти бізнесу на трьох ієрархічних рівнях: компанії (збереження внутрішнього людського капіталу та підтримка ментального здоров'я персоналу), громади (відбудова локальної інфраструктури та утримання населення в регіонах) і країни (захист суверенітету та інтеграція стандартів ESG). Складено матрицю синхронізації цих практик з ієрархією потреб А. Маслоу. Ідентифіковано ризики заміщення державних функцій приватним сектором та загрози розвитку економіки за південнокорейським сценарієм. Розроблено систему інституційних запобіжників для збереження управлінського суверенітету громад.

Ключові слова: ESG-стандарты, корпоративна соціальна результативність (CSP), корпоративний соціальний ефект (CSI), соціальна відповідальність бізнесу (СВБ), суспільна стійкість, філантропія.

THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ENSURING THE RESILIENCE OF UKRAINIAN SOCIETY

The article analyzes the dynamics of interaction between business and society during periods of profound macroeconomic shocks. It explores the transformation of corporate social responsibility (CSR) functionality in Ukraine from a reputational tool into a factor of crisis management under conditions of social turbulence and existential challenges. The relevance of the study is driven by the urgent need for a comprehensive socio-economic post-war recovery, where private entrepreneurship must act as a primary catalyst for community stabilization and human capital retention. Methodologically, the study employs systemic analysis, structural-functional modeling, and comparative analysis to re-evaluate traditional CSR paradigms. Based on these approaches, the paper provides a theoretical substantiation of a novel three-level model of corporate social responsibility as a systemic factor in ensuring the overall resilience of modern society. Within the framework of the developed model, the key instruments and socio-economic

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Лядський І.К., Шульга Л.В., Пелешенко І.С., 2026

effects of business are structured across three hierarchical levels: the company level (focused on internal human capital retention, job safety, and employees' mental health support), the community level (involving local infrastructure restoration and population retention in regions), and the country level (integrated into defense sector support and global ESG standards adoption). The authors build a detailed matrix of synchronization of corporate practices with Abraham Maslow's hierarchy of needs, proving that macro-level shocks cause a crisis compression of CSR, forcing businesses to freeze high-level philanthropic or ecological projects and focus limited resources on ensuring physiological survival and physical security. Furthermore, the paper identifies systemic institutional risks of excessive replacement of state functions by the private sector, which leads to asymmetrical social security, managerial detrainning of local authorities, and the threat of "chaebolization" of the economy according to the South Korean scenario. To mitigate these threats, a matrix of institutional safeguards is proposed, including independent funds, project digitalization via the DREAM ecosystem, and the strict preservation of the administrative and managerial sovereignty of territorial communities. The practical value of the obtained scientific results lies in providing actionable strategic frameworks for both corporate managers and local government bodies to balance cross-sector cooperation and build long-term societal resilience without compromising institutional governance.

Keywords: Corporate social impact (CSI), corporate social performance (CSP), corporate social responsibility (CSR), ESG standards, philanthropy, social resilience.

JEL Classification: M14, M31, O15.

Постановка проблеми. Бізнес і суспільство завжди були взаємопов'язаними, але сьогодні їхній зв'язок став ще міцнішим. Коли руйнуються звичні ринкові зв'язки, соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) перестає бути формальністю у корпоративних звітах чи елементом реклами, вона перетворюється на інструмент спільного виживання. Україна вже тривалий час долає складні випробування, тому національний бізнес має стати головною рушійною силою майбутнього відновлення [6]. Державні органи та міжнародні партнери формують необхідні передумови для відновлення, однак саме бізнес відповідає за створення нових робочих місць, повернення громадян з-за кордону та відбудову інфраструктури, що зумовлює потребу в переосмисленні ролі соціальної відповідальності бізнесу. [13]. Вона повинна стати системною діяльністю, спрямованою на відновлення суспільної впевненості в майбутньому та формування його довгострокової стійкості.

З іншого боку, стрімке розширення СВБ під час кризи посилює залежність громад від великих компаній. Надмірне заміщення бізнесом функцій держави може сприяти монополізації, розширенню впливу окремих гравців і зростанню корупційних ризиків [24]. Саме ця прихована інституційна суперечність і визначає особливу актуальність теми. Традиційні теоретичні підходи розглядають СВБ виключно як благо або інструмент покращення репутації, залишаючи поза увагою виклики, що виникають на межі взаємодії державного та приватного секторів [12]. Сьогодні, коли країна формує основу для довгострокового відновлення, суспільство потребує не сукупність розрізнених благодійних ініціатив, а прозорої системи взаємодії бізнесу, громад і держави, яка має запобігати перетворенню благодійності на засіб політичного впливу чи прихованого лобізму. Водночас бракує теоретичних підходів, що поєднують соціальну відповідальність окремого підприємства з макроекономічною стабільністю держави. Практична цінність дослідження полягає у формуванні тривірневої моделі «компанія – громада – країна», яка сприятиме новому соціальному спрямуванню: бізнес забезпечує фінансову підтримку, а

державна зберігає управлінську самостійність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретична основа соціальної відповідальності бізнесу та її базові принципи заклали відомі зарубіжні вчені, мислителі та підприємці, зокрема Ендрю Карнегі, Генрі Форд, Говард Боуен, Арчі Керролл, Хайн Кроос, Клаус Шваб, Роберт Едвард Фрімен, Філіп Котлер, Майкл Новак, Патрік Байерз та інші [26]. Проте їхні класичні моделі будувалися для стабільних ринків західних країн і не враховували глобальних соціально-економічних криз. Соціальну відповідальність бізнесу в умовах зовнішнього тиску та воєнних руйнувань наразі активно вивчають вітчизняні дослідники. Особливості поведінки українських підприємств та диверсифікацію форм їхньої допомоги цивільному населенню й сектору оборони під час повномасштабного вторгнення детально проаналізовано у працях О. Захарової та А. Орла [9]. Натомість О. Дикань зі співавторами [7] фокусують увагу на зміні мотиваційних чинників вітчизняних підприємців, доводячи потребу переходу від базового рівня СВБ до стратегічно орієнтованих соціальних програм у повоєнний період. Вплив соціальної відповідальності бізнесу на мікроекономічному рівні досліджують Н. Васюткіна та Б. Бабіч [4], розглядаючи цей підхід як стратегічний драйвер адаптаційного забезпечення та організаційної гнучкості підприємства в умовах інноваційного середовища. У цьому ж контексті Р. Вовк [5] обґрунтовує синергетичний зв'язок між СВБ та забезпеченням тривалої фінансової стійкості компаній в умовах загальної економічної нестабільності. Питання економічної безпеки самого підприємництва через формування позитивного іміджу та підвищення репутаційної цінності компанії за умов воєнних криз досліджено у працях Р. Білика та А. Варвуса [2].

Макроекономічний вимір цієї проблематики розкривається через призму сталого розвитку українського суспільства. Зокрема, О. Будякова та Ю. Суддя [3] досліджують еволюцію соціальних практик у контексті глобальної зеленої та цифрової трансформації, аналізуючи реальний внесок бізнесу в перемогу через вітчизняні індекси ESG (Environmental, Social, and

Governance). Водночас С. Решміділова [14] наголошує на багаторівневості СВБ, обґрунтовуючи гостру потребу в розробці єдиних національних програм та вдосконаленні законодавства для координації зусиль бізнесу і держави.

Попри значну теоретичну базу, наразі бракує цілісних підходів, які б пов'язували мікроекономічні інструменти управління персоналом із макроекономічними ефектами суспільної стабілізації. Виникла потреба дослідити яким чином внутрішня стійкість окремого підприємства перетворюється у загальну резильєнтність локальних громад і суспільства в цілому. Це зумовлює необхідність розроблення диференційованого підходу до визначення ролі СВБ у забезпеченні економічної стійкості держави.

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні тривірневої моделі соціальної відповідальності бізнесу (компанія – громада – країна) як системного чинника забезпечення стійкості українського суспільства під час війни та подальшого відновлення.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Метод узагальнення застосовано для формування висновків щодо формування мікроекономічного потенціалу суб'єктів господарювання у стратегічний ресурс національної безпеки. Системний підхід використано для розгляду суспільної стійкості, що забезпечується завдяки послідовному включенню соціальних функцій бізнесу на мікро-, мезо- та макрорівнях соціоекономічної взаємодії. Метод структурно-функціонального аналізу дав змогу визначити специфічні інструменти СВБ на кожному із рівнів («компанія – громада – країна»). Метод класифікації та групування застосовано для систематизації інституційних ризиків надмірного розширення СВБ та розробки запобіжників проти монополізації суспільного простору великим бізнесом.

Виклад основних результатів дослідження. У класичній науковій думці базисом СВБ виступає чотирьохкомпонентна модель Арчі Керролла, яка диференціює зобов'язання бізнесу перед суспільством за економічним, правовим, етичним та філантропічним рівнями [30]. У його іншій праці, присвяченій переосмисленню та оновленню концепції суспільної результативності бізнесу (Corporate Social Performance – CSP), А. Керролл наголошує на важливості перегляду класичного підходу. Автор обґрунтовує необхідність переходу від фіксації абстрактних соціальних проблем до управління інтересами конкретних груп залучених стейкхолдерів [20]. Крім того, науковець розширює лінійну модель СВБ, додаючи до неї кінцевий вектор соціального ефекту – Corporate Social Impact (CSI). Згідно з цією логікою, якщо CSP відображає суб'єктивну оцінку компанією власних зусиль, то CSI – це те, як

ці дії реально відчуються та сприймаються суспільством, зокрема стейкхолдерами [18].

В умовах тривалих соціально-економічних криз макрорівня, функціональне навантаження кожного з цих елементів зазнає актуалізації:

I. Економічна відповідальність є основою піраміди Керролла і передбачає життєздатність підприємства як суб'єкта господарювання. В українських реаліях цей базовий рівень СВБ перетворюється у ключовий чинник національної безпеки. Він реалізується через безперебійне виробництво критично важливих товарів і послуг та збереження робочих місць [16]. Працюючий бізнес забезпечує внутрішній кругообіг капіталу в країні.

II. Правова відповідальність визначає обов'язок бізнесу функціонувати виключно в правовому полі держави. Сьогодні це виражається у повній та своєчасній сплаті податків і зборів, дотриманні трудового законодавства та забезпеченні соціальних гарантій для працівників [21]. Регулярна виплата офіційної заробітної плати мінімізує потребу населення у прямих державних субсидіях, суттєво знижуючи фінансове навантаження на соціальні інституції.

III. Етична відповідальність охоплює норми та очікування суспільства, які не закріплені в законах, але формують етичні засади діяльності компанії. У межах вітчизняного соціоекономічного простору етичний складник СВБ перейшов на рівень «національної емпатії». Він передбачає утримання від необґрунтованого підвищення цін на товари, збереження соціального пакета для мобілізованих працівників, а також розірвання зв'язків із контрагентами та країнами, що несуть загрозу суверенітету України [11].

IV. Філантропічна (дискреційна) відповідальність замикає піраміду і полягає у добровільній участі бізнесу в програмах розвитку суспільства [19]. Якщо в умовах стабільної економіки цей напрям здебільшого зводився до підтримки окремих культурних чи екологічних ініціатив, то під час воєнного стану він набув значення важливого механізму суспільної стійкості та спільного виживання. Мова йде про масштабне та системне фінансування сектору оборони, закупівлю медичного обладнання для шпиталів, гуманітарну підтримку внутрішньо переміщених осіб та ліквідацію наслідків руйнувань.

Забезпечення бізнесом базових рівнів піраміди А. Керролла (економічного та правового) створює ресурс для реалізації вищих рівнів (етичного та філантропічного). Узагальнення класичного підходу дозволяє нам масштабувати ці напрями відповідальності та запропонувати інтегровану модель (табл. 1), яка структурує вплив сучасного підприємництва за суб'єктивним принципом: на рівнях компанії, громади та країни в цілому.

Таблиця 1

Структурно-функціональна матриця рівнів СВБ у системі довгострокової суспільної стійкості

Рівень моделі	Об'єктний фокус	Ключові інструменти та напрямки СВБ	Соціоекономічний ефект для суспільства
1. Рівень компанії (мікрорівень)	Внутрішнє середовище підприємства, персонал та їхні родини.	- Розвиток soft skills та самоменеджменту працівників; - Впровадження корпоративних програм психологічної підтримки та розвитку ментального здоров'я; - Формування інклюзивних робочих місць та внутрішнє менторство для ветеранів.	Збереження ядра людського капіталу країни, зниження рівня соціальної тривожності, запобігання маргіналізації працездатного населення.
2. Рівень громади (мезорівень)	Локальний соціум, територіальні громади та місцеві соціальні спільноти у регіонах присутності бізнесу.	- Пряме фінансування відновлення об'єктів соціальної, медичної та освітньої інфраструктури; - Надання доступу цивільному населенню до автономних ресурсів компанії під час криз; - Грантова підтримка локального мікропідприємництва.	Стабілізація життєдіяльності регіонів, мінімізація внутрішньої міграції, утримання населення у депресивних та прифронтових громадах.
3. Рівень країни (макрорівень)	Державна інституційна система, загальнонаціональний простір.	- Системне матеріально-технічне та логістичне забезпечення сектору оборони; - Участь у масштабних інфраструктурних проєктах відновлення; - Впровадження міжнародних стандартів ESG та принципів безбар'єрності.	Захист національного суверенітету, створення умов для повернення українських громадян, які перебувають за кордоном, легітимізація національного бізнесу перед міжнародними донорами.

Джерело: розроблено авторами на основі [3, 11, 17].

Для систематизації ролі СВБ в умовах кризи доцільно розглядати її вплив на трьох взаємопов'язаних рівнях: компанії, громади та країни. Кожен із них відповідає окремому масштабу соціально-економічної взаємодії та виконує специфічну функцію у забезпеченні суспільної стійкості.

I. Рівень компанії – збереження внутрішнього людського капіталу та формування CSI працівника.

Первинний рівень СВБ спрямований на стабілізацію самого підприємства. Людина є первинним елементом стійкості будь-якої структури. Соціальна відповідальність на цьому етапі виходить за межі стандартної виплати заробітної плати та забезпечення базових умов праці, перетворюючись у системну турботу про збереження фізичного та психоемоційного ресурсу працівників [23]. Ключовими інструментами тут є розвиток soft skills та навичок самоменеджменту, що дозволяють персоналу адаптуватися до умов повної невизначеності [15]. Компанії впроваджують внутрішні програми психологічної підтримки, фінансують медичне страхування, створюють автономну безпекову та енергетичну інфраструктуру. Окрім того, саме на рівні компанії закладається основа для реінтеграції працівників через адаптацію робочих місць, інклюзивні технології та внутрішнє менторство. Суб'єктивне сприйняття персоналом корпоративної турботи конвертується у психоемоційну стабільність і зниження загальної суспільної тривожності, запобігаючи маргіналізації трудових ресурсів та формуючи первинний осередок суспільної міцності [28].

II. Рівень громади — мезоекономічна стабілізація та інфраструктурний CSI локального соціуму.

Другий рівень моделі описує взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем у межах території його безпосередньої присутності. Суспільна стійкість не може бути однорідною без стабільності локальних

громад, які часто критично залежать від великих або містоутворюючих підприємств. СВБ на рівні громади передбачає перетворення бізнесу на інституційного партнера місцевого самоврядування [29]. Тут реалізується стратегія проактивності або глибокої відповідальності, коли ресурси підприємства безпосередньо інтегруються у процеси життєзабезпечення. У практичному вимірі це реалізується через фінансування та капітальний ремонт об'єктів соціальної інфраструктури. Крім того, бізнес розширює доступ до своїх автономних ресурсів, перетворюючи локальні офіси чи торгові точки на центри життєзабезпечення для цивільного населення [32]. Також підприємства підтримують місцеві екологічні ініціативи та стимулюють самозайнятність через мікрогранти для локальних підприємців [31]. Така діяльність упереджує депопуляцію регіонів, стимулюючи людей залишатися в громадах.

III. Рівень країни – макроекономічна безпека та CSI у векторі національної резильєнтності.

Найвищий рівень моделі відображає інтеграцію корпоративного сектору у процеси захисту та відновлення всієї держави. Тут СВБ набуває стратегічного, загальнонаціонального значення, де приватні інтереси синхронізуються із завданнями національної безпеки. Функціонал цього рівня охоплює масштабну та системну підтримку сектору оборони, пряму фінансову участь у загальнодержавних гуманітарних проєктах, а також оперативну ліквідацію наслідків масштабних руйнувань критичної інфраструктури [25]. На макрорівні бізнес бере участь у підтримці національних стандартів безбар'єрності, розробляє універсальні дорожні карти для працевлаштування ветеранів і створює економічні передумови для повернення мігрантів із-за кордону. Цей рівень також передбачає чітку ціннісну орієнтацію – дотримання прозорих правил гри, відмову від корупційних практик та інтеграцію в міжнародні

стандарти сталого розвитку [29]. Кінцевий макроекономічний ефект стійкості дозволяє національному бізнесу легітимізувати себе як надійного суб'єкта відновлення в очах міжнародних партнерів і донорів.

Переосмислення функціоналу СВБ під час кризи вимагає його чіткої синхронізації з теорією мотивації та ієрархією потреб Абрагама Маслоу [1]. У стабільні періоди суспільного розвитку бізнес у своїх соціальних практиках часто орієнтується на соціальне визнання, естетичні потреби або самоактуалізацію через масштабні культурні проєкти. Проте в умовах дестабілізації життєвого простору суспільство миттєво відкочується до базових рівнів існування. За таких обставин головним завданням СВБ стає першочергове забезпечення фізіологічних потреб та безпеки, без яких

функціонування вищих соціальних інституцій стає неможливим [27]. Системне виконання бізнесом нижніх рівнів створює матеріальний та психологічний ресурс для збереження соціуму. Побудована матриця синхронізації (табл. 2) наочно демонструє ефект «кризового стиснення» корпоративних практик. Бізнес вимушено зміщує фокус діяльності з вищих рівнів соціальної орієнтації на утримання життєдіяльності соціуму. Проте довгострокова концентрація приватного сектору на задоволенні базових суспільних потреб містить приховані ризики. Коли приватні компанії на мезо- та макрорівнях починають системно дублювати або повністю заміщувати функції держави, виникає загроза формування інституційних дисбалансів.

Таблиця 2

Матриця синхронізації рівнів СВБ та ієрархії потреб суспільства за А. Маслоу в умовах кризи

Рівень потреб за А. Маслоу	Стан соціуму під час соціально-економічної кризи	Актуалізований функціонал та інструменти СВБ	Результуючий ефект суспільної стійкості
Вищі потреби (соціальні, естетичні, самоактуалізація)	Дестабілізація, примусове згортання та перенесення пріоритетів на довгостроковий повоєнний період.	Тимчасове заморожування точкового культурного спонсорства, масштабного брендингу та екологічних ініціатив високого порядку.	Оптимізація та концентрація обмежених фінансових ресурсів компаній на критичних напрямках виживання.
Потреби у безпеці (стабільність, захищеність, передбачуваність)	Різне зростання суспільної тривожності, руйнування інфраструктури, загроза фізичному існуванню.	Фінансування та облаштування укриттів, побудова енергоавтономії громад, програми ментального здоров'я, пряме матеріально-технічне забезпечення сектору оборони.	Формування внутрішньої системи безпеки та психоемоційної підтримки працівників і місцевих громад.
Фізіологічні потреби (доходи, їжа, вода, медикаменти)	Ризик маргіналізації населення, втрати джерел доходу, дефіцит товарів першої необхідності.	Виплата офіційних зарплат, збереження робочих місць, виробництво та логістика критично важливої продукції, гуманітарне забезпечення ВПО.	Запобігання бідності, утримання базового внутрішнього кругообігу капіталу, зниження навантаження на державний бюджет.

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 8, 18, 27].

Заміщення державних інституцій корпоративним сектором у середньостроковій перспективі може створювати значні ризики для соціально-економічної стабільності та інституційної структури країни. Першою загрозою є асиметрія та фрагментація соціального забезпечення. Держава, за своєю природою, зобов'язана гарантувати рівний доступ до благ усім громадянам незалежно від географії. Натомість бізнес завжди прив'язаний до регіонів своєї комерційної присутності або логістичних центрів [35]. Це породжує глибоку диспропорцію: громади, де функціонують потужні містоутворюючі підприємства чи IT-кластери, отримують надлишкове фінансування інфраструктури, тоді як депресивні чи суто аграрні регіони залишаються без належної підтримки, що поглиблює суспільну нерівність. Другим ризиком є загроза інституційної деградації державного апарату. Коли приватні компанії самостійно фінансують капітальні ремонти лікарень, закуповують обладнання, розробляють дорожні карти для ветеранів та напряду забезпечують життєдіяльність міст, у місцевих органах влади зникає стимул для розвитку власних управлінських компетенцій. Державні структури звикають до ролі пасивного реципієнта корпоративної допомоги, втрачаючи здатність до ефективного стратегічного планування та адміністрування. Третя загроза полягає у виникненні демократичного дефіциту та ризиків корпоратократії. На відміну від

державних органів, керівництво приватних компаній не обирається громадянами на прозорих виборах і не несе перед ними прямої політичної відповідальності [33]. Масштабне фінансування соціальної сфери дає великому бізнесу потужні важелі неформального тиску на місцеву владу, що може призвести до підпорядкування публічних інтересів корпоративній вигоді. Надмірний тягар соціальних витрат підриває довгострокову фінансову стійкість самого бізнесу, вимиваючи кошти з операційного обороту та інвестицій у модернізацію, що загрожує втратою конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках. СВБ не має підмінити або дублювати функції державних інституцій; її місія полягає виключно у стратегічному партнерстві та синергії, де бізнес спонукає до впровадження інновацій, а держава зберігає за собою монополію на системне адміністрування та забезпечення базових соціальних стандартів (табл. 3).

У середньостроковій перспективі такий сценарій загрожує формуванням моделі чеболів за аналогією з південнокорейськими конгломератами, які свого часу зрослися з державними структурами і монополізували не лише ринки, а й політичні інститути [22]. В умовах України це може призвести до поширення найгірших олігархічних практик під виглядом «соціальної турботи».

Таблиця 3

Інституційні запобіжники проти монополізації соціального простору великим бізнесом

Напрямок та конкретний захід	Позитивний наслідок впровадження	Негативний наслідок / ризик, якщо захід НЕ зробити
1. Моніторинг інфраструктурного впливу бізнесу з боку АМКУ	Збереження економічної незалежності місцевого самоврядування; диверсифікація джерел розвитку регіону.	Корпоративне захоплення влади на місцях; повна капітуляція місцевих рад перед рішенням одного великого донора.
2. Законодавче розділення соціальних інвестицій та лобізму (прозорі правила фінансування громадських організацій та партій)	Легітимна та чиста благодійність; чітке розмежування комерційних інтересів від політичного процесу.	Формування великих корпоративно-монополістичних структур із політичним впливом й законодавчими привілеями.
3. Збереження управлінського суверенітету громад (бізнес – лише інвестор; кадрова політика та адміністрування – виключно за державою)	Збереження сильних державних інституцій; професійне управління публічним сектором за єдиними стандартами.	Ризик корпоратократії, що проявляється у підпорядкуванні діяльності державних службовців інтересам окремих корпоративних структур.
4. Перехід на європейські стандарти ESG-звітності (CSRD) із залученням незалежного міжнародного аудиту	Вихід українського бізнесу на ринки ЄС; повна прозорість капіталу; унеможливлення податкових маніпуляцій.	Використання інструментів СВБ як механізму мінімізації податкових зобов'язань та виведення корпоративних прибутків.
5. Обов'язкова цифровізація проєктів відбудови через екосистему DREAM	Прозорий публічний контроль за використанням фінансових ресурсів та відкритості умов участі приватного сектору у процесах відновлення.	Непрозорі домовленості; необґрунтований розподіл земельних ресурсів та майна громад в обмін на вибіркову фінансову допомогу.

Джерело: розроблено авторами на основі [29, 32, 34].

Отже, своєчасний моніторинг впливу приватного капіталу в поєднанні з прозорими інструментами фінансування, такими як екосистема DREAM та незалежні фонди, сприяють запобіганню перетворенню соціальної відповідальності бізнесу на інструмент прихованого лобізму [10]. Водночас збереження управлінської автономії територіальних громад забезпечує функціонування публічних інституцій відповідно до єдиних національних стандартів, за яких бізнес відіграє підтримувальну роль, не перебираючи на себе державні регуляторні та управлінські функції. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробці та математичному моделюванні CSI, який би дозволив кількісно оцінювати ефективність корпоративних програм реінтеграції демобілізованих ветеранів та їхній безпосередній внесок у стабілізацію кадрового потенціалу на рівні окремих промислових галузей. Окремої наукової уваги потребує компаративний аналіз можливостей адаптації європейських стандартів нефінансової звітності (CSRD) до українських умов повоєнного відновлення. Застосування таких підходів сприятиме підвищенню прозорості соціальної діяльності підприємств та зміцненню довіри міжнародних партнерів і донорських організацій.

Висновки. Соціальна відповідальність бізнесу в періоди глибоких макроекономічних викликів виступає не просто добровільним репутаційним інструментом, а критично важливим фактором кризового управління та забезпечення стійкості українського суспільства. Запропонована трирівнева модель СВБ («компанія – громада – країна») враховує системний ефект на перетині різних масштабів соціоекономічної взаємодії,

де послідовна конверсія корпоративних практик забезпечує покрокове збереження внутрішнього людського потенціалу компаній, інфраструктурну стабілізацію локального соціуму та пряму інтеграцію приватного сектору в систему захисту державного суверенітету через впровадження міжнародних стандартів сталого розвитку. Ідентифіковано системні ризики надмірного заміщення державних інституцій великим приватним капіталом, що може призвести до «чеболізації» економіки за південнокорейським сценарієм. Для усунення цих загроз розроблено матрицю інституційних запобіжників, ключовими елементами якої є обов'язкова цифровізація проєктів відбудови, посилення аудиту з боку АМКУ та збереження управлінського суверенітету громад.

Практична актуальність та життєздатність розробленої концепції полягає у формуванні прозорих стратегічних орієнтирів і дорожніх карт для крос-секторальної взаємодії, які дозволяють збалансувати інтереси приватного сектору та держави, забезпечуючи підсилення національної стійкості без порушення базової системи публічного адміністрування.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. Під час підготовки статті інструмент ChatGPT-4 було використано для пошуку та узагальнення наукової літератури, а також удосконалення структури матеріалу. Усі результати, отримані за допомогою інструменту штучного інтелекту, були критично оцінені та опрацьовані авторами, які несуть повну відповідальність за зміст статті і наукову достовірність роботи.

Список використаних джерел:

1. Березюк А. В., Литвиненко К. О. Ієрархія бізнес-потреб компанії на основі піраміди А. Маслоу. Треті економіко-правові студії : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, присвяч. 155-річчю Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. Одеса : Фенікс. 2020. С. 111-114. URL:

<https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/28349> (дата звернення: 27.05.2026).

2. Білик Р. Р., Варвус А. І. Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. №3. С. 318-323. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-48>
3. Будякова О. Ю., Суддя Ю. М. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 455-463. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64>
4. Васюткіна Н. В., Бабіч Б. Є. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61>
5. Вовк Р. О. Фінансова стійкість та соціальна відповідальність бізнесу: умови забезпечення сталої прибутковості компаній України. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 166-172. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-22>
6. Денисюк Л. М. Взаємодія суспільства, бізнесу і влади як механізм «бізнес-процесу» для реалізації плану відновлення України в післявоєнний період. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 6(34). С. 78-81. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-41-46](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-41-46)
7. Дикань О. В., Компанієць В. В., Бела О. О. Соціальна відповідальність українського бізнесу: стан та актуальні акценти розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 284-295. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300432>
8. Дядик Т. В., Лядський І. К. Соціальна орієнтованість бізнесу, як важлива передумова створення HR-бренду. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 2. С. 62-77. DOI: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/274>
9. Захарова О. В., Орел А. О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні під час повномасштабного воєнного вторгнення рф. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5(05). С. 140-147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-24>
10. Ігнатенко В. О., Євсюкова О. В. Публічні інвестиції та цифрова екосистема DREAM у системі управління публічними ресурсами України в умовах повоєнного відновлення. *Суспільство та національні інтереси*. 2026. Вип. 6(26). С. 1796-1809. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6\(26\)-1796-1809](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6(26)-1796-1809)
11. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Вип. 3, № 2. С. 56-64. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056>
12. Лядський І. К., Кошеленко А. В., Штепа О. Г. Філософські та морально-етичні аспекти соціально-відповідального маркетингу. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. Вип. 4. С. 111-119. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.16>
13. Огдаський К., Назаренко А. Управління людським капіталом в умовах війни: оптимізація, стратегічні заходи та підтримка (на прикладі групи «ІНТЕРПАЙП»). *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-67>
14. Решміділова С. Л. Соціальна відповідальність бізнесу у концепції сталого розвитку соціально-економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. (2025). Т. 24, № 1(59). С. 83-94. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).333223](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333223)
15. Самойленко В. Soft skills як пріоритет для роботодавця в сучасному бізнес-середовищі на ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-195>
16. Шульга Л. В., Даниленко В. І., Терещенко І. О., Вакуленко Ю. В., Хрипко А. А. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.87>
17. Asif M., Searcy C., Castka P. ESG and Industry 5.0: The role of technologies in enhancing ESG disclosure. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 195. Art. 122806. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122806>
18. Awa H. O., Etim W. Ogbonda E. Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *Int J Corporate Soc Responsibility*. 2024. Vol. 9, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
19. Bögenhold D. Business and Society. *International Encyclopedia of Business Management*. Academic Press. 2026. Vol. 4. 248-251. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00402-3>
20. Carroll A. B. The three-dimensional corporate social performance model revisited and refreshed. *J. Sustain. Bus.* 2025. Vol. 10, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00109-2>
21. Chen S., Song Y., Gao P. Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of Environmental Management*. 2023. Vol. 345. Art. 118829. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829>
22. Chung C.Y., Jo H. Lee J. A pathway to local legitimacy: the impact of corporate governance on corporate social responsibility in chaebol-affiliated firms. *Financ Innov.* 2025. Vol. 11. No. 114. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40854-025-00784-x>
23. Diachkov D., Tkachenko V. Modern and traditional approaches to managing the company's human resources. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. No. 1. Pp. 248-253.

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-41>

24. Erzurumlu Y. O., Gozgor G., Lau C. K. M., Soliman A. M., Turkkan M. The effects of geopolitical and political risks on corporate ESG practices. *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 386. Art. 125747. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125747>.

25. Li, L., & Li, J.-Y. Corporate Social Responsibility and Society 5.0: Assessing Consumer Awareness, Loyalty, and Trust toward Socially Responsible Organizations. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 17. Art. 7862. <https://doi.org/10.3390/su16177862>

26. Liadskyi I. Managing social intelligence in the context of socially-oriented marketing and increasing employee loyalty. *Transformational economy: theoretical and practical aspects: Collective monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. Pp. 66-96. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-494-8-4>

27. Lisa G., Drăgălin I. The Correlation between Maslow's Hierarchy of Needs and Business Success. *International Conference of Management and Industrial Engineering*. 2026. No. 12. Pp. 24-31. DOI: <https://doi.org/10.56177/12icmie2025.177>

28. Lozhachevska O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Transformation of the change management strategy of a competitive enterprise through the development of effective digitalization in the face of security threats. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. No. 3. Pp. 299-302. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-52>

29. Melé, D. Business in Society: Corporate Responsibility and Sustainability. In: *The Humanistic Person-centered Company. Issues in Business Ethics*. 2024. Vol 55. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-55540-4_6

30. Shuib, N., Idrus, N., Khairi, M., Rahayu, K., Najib, N., & Nor, M. From Responsibility to Resilience: A Comprehensive Review of Corporate Environmental Responsibility and Sustainable Business Practices. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2025. No. 9. Pp. 909-921. DOI: <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.910000079>

31. Tare H., Deshmukh P. Green marketing and corporate social responsibility: A review of business practices. *Multidisciplinary Reviews*. 2023. Vol. 2. Pp. 1-9. DOI: <https://10.31893/multirev.2024059>

32. Thanetsunthorn N, Wuthisatian R. Corporate social responsibility in emerging markets: the role of reciprocity in business-government relations. *Social Responsibility Journal*. 2025. Vol. 21, No. 3. Pp. 520–548. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2023-0578>

33. Torres-Spelliscy, C. *Corporatocracy: How to Protect Democracy from Dark Money and Corrupt Politicians*, New York University Press, 2025. <https://doi.org/10.18574/nyu/9781479828395.001.0001>

34. Wang H., Jiao S., Ma C. The impact of ESG responsibility performance on corporate resilience. *International Review of Economics & Finance*. 2024. Vol. 93. Part B. Pp. 1115-1129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.05.033>

35. Wirba, A.V. Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of Government in promoting CSR. *J Knowl Econ*. 2024. Vol. 15. Pp. 7428–7454 DOI: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0>

References:

1. Bereziuk, A. V., & Lytvynenko, K. O. (2020). Hierarkhiia biznes-potreb kompanii na osnovi piramidy A. Maslou [Hierarchy of business needs of the company based on A. Maslow's pyramid]. *Treti ekonomiko-pravovi studii: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh, prysviach. 155-richchiu Odeskoho natsionalnoho universytetu imeni I. I. Mechnykova*, 111–114. <https://dspace.onu.edu.ua/handle/123456789/28349> [in Ukrainian].

2. Bilyk, R. R., & Varvus, A. I. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak osnova bezpeky pidpriemnytstva v suchasnykh umovakh [Social responsibility of business as the basis of business security in modern conditions]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (3), 318–323. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-48> [in Ukrainian].

3. Budiakova, O., & Suddia, Yu. (2025). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u paradyhmi staloho rozvytku [Corporate social responsibility in the paradigm of sustainable development]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, (2), 455–463. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64> [in Ukrainian].

4. Vasiutkina, N., & Babich, B. (2025). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk adaptatsiinoho zabezpechennia rozvytku pidpriemstva v umovakh innovatsiinoi diialnosti biznesu [Corporate social responsibility as a factor of adaptive assurance of enterprise development in the conditions of business innovativeness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-61> [in Ukrainian].

5. Vovk, R. O. (2025). Finansova stikist ta sotsialna vidpovidalnist biznesu: umovy zabezpechennia staloi prybutkovosti kompanii Ukrainy [Financial sustainability and corporate social responsibility: conditions for ensuring stable profitability of Ukrainian companies]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, (8), 166–172. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-22> [in Ukrainian].

6. Denysiuk, L. M. (2023). Vzaiemodiia suspilstva, biznesu i vlady yak mekhanizm "biznes-protsesu" dlia realizatsii planu vidnovlennia Ukrainy v pislivoiennnyi period [Interaction of society, business and government as a «business process» mechanism for the implementation of the restoration plan of Ukraine in the post-war period]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 6(34), 78–81. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6\(20\)-41-46](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-6(20)-41-46) [in Ukrainian].

7. Dykan, O. V., Kompaniets, V. V., & Bela, O. O. (2023). Sotsialna vidpovidalnist ukrainskoho biznesu: stan ta aktualni aktsenty rozvytku [Social responsibility of Ukrainian business: state and current accents of development]. *Visnyk*

ekonomiky transportu i promyslovosti, (83), 284–295. <https://doi.org/10.18664/btie.83.300432> [in Ukrainian].

8. Diadyk, T. V., & Liadskyi, I. K. (2020). Sotsialna oriientovanist biznesu yak vazhlyva peredumova stvorennia HR-brendu [Social orientation of business as an important precondition for HR brand creation]. *Visnyk KhNAU. Seria: Ekonomichni nauky*, (2), 62–77. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/274> [in Ukrainian].

9. Zakharova, O., & Orel, A. (2023). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini pid chas povnomasshtabnoho voiennoho vtorhnennia RF [Social responsibility of business in Ukraine during the full-scale military invasion of the RF]. *Transformatsiina ekonomika*, 5(05), 140–147. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-24> [in Ukrainian].

10. Ihnatenko, V., & Yevsiukova, O. (2026). Publichni investyttsii ta tsyfrova ekosistema DREAM u systemi upravlinnia publichnymy resursamy Ukrainy v umovakh povoiennoho vidnovlennia [Public investments and the digital ecosystem DREAM in the public resource management system of Ukraine in the conditions of post-war recovery]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*, 6(26), 1796–1809. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6\(26\)-1796-1809](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6(26)-1796-1809) [in Ukrainian].

11. Kuzmin, O. Ye., Stanasyuk, N., & Ugolkova, O. (2021). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: poniattia, typolohiia ta chynnyky formuvannia [Social Responsibility of Business: Concepts, Typology and Formation Factors]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the Stages of Formation and Problems of Development*, 3(2), 56–64. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.056> [in Ukrainian].

12. Liadskyi, I., Koshelenko, A., & Shtepa, O. (2025). Filosofski ta moralno-etychni aspekty sotsialno-vidpovidalnoho marketynhu [Philosophical and moral-ethical aspects of socially responsible marketing]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnogo ahrarnoho universitetu. Seria «Ekonomika, upravlinnia ta finansy»*, (4), 111–119. <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.16> [in Ukrainian].

13. Ohdanskyi, K., & Nazarenko, A. (2025). Upravlinnia liudskym kapitalom v umovakh viiny: optymizatsiia, stratehichni zakhody ta pidtrymka (na prykladi hrupy «INTERPAIP») [Human capital management in wartime: optimization, strategic measures and support (on the example of «INTERPIPE» group)]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-67> [in Ukrainian].

14. Reshmidiolova, S. L. (2025). Sotsialna vidpovidalnist biznesu u kontseptskii staloho rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system [Business social responsibility in the concept of sustainable development of socio-economic systems]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 24(1), 83–94. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).333223](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333223) [in Ukrainian].

15. Samoilenko, V. (2026). Soft skills yak priorytet dlia robotodavtsia v suchasnomu biznes-seredovyschi na rynku pratsi [Soft skills as a priority for the employer in the modern business environment in the labor market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (84). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-195> [in Ukrainian].

16. Shulha, L. V., Danylenko, V. I., Tereshchenko, I. O., Vakulenko, Yu. V., & Khrypko, A. A. (2022). Systemnyi pidkhid do formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Systemic approach to formation of enterprise competitiveness]. *Efektivna ekonomika*, (5). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.87 [in Ukrainian].

17. Asif, M., Searcy, C., & Castka, P. (2023). ESG and Industry 5.0: The role of technologies in enhancing ESG disclosure. *Technological Forecasting and Social Change*, (195), Art. 122806. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122806>

18. Awa, H. O., Etim, W. & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *Int J Corporate Soc Responsibility*, 9(11). <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>

19. Bögenhold, D. (2026). Business and Society. *International Encyclopedia of Business Management*. Academic Press, (4), 248–251. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00402-3>

20. Carroll, A. B. (2025). The three-dimensional corporate social performance model revisited and refreshed. *J. Sustain. Bus.* 10(5). <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00109-2>

21. Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of Environmental Management*, (345), Art. 118829. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118829>

22. Chung, C. Y., Jo, H. & Lee, J. (2025). A pathway to local legitimacy: the impact of corporate governance on corporate social responsibility in chaebol-affiliated firms. *Financ Innov*, (11), 114. <https://doi.org/10.1186/s40854-025-00784-x>

23. Diachkov D., & Tkachenko V. (2025). Modern and traditional approaches to managing the company's human resources. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (1). 248–253. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-41>

24. Erzurumlu, Y. O., Gozgor, G., Lau, C. K. M., Soliman, A. M., Turkkan, M. (2025). The effects of geopolitical and political risks on corporate ESG practices. *Journal of Environmental Management*, (386). Art. 125747. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125747>

25. Li, L., & Li, J.-Y. (2024). Corporate Social Responsibility and Society 5.0: Assessing Consumer Awareness, Loyalty, and Trust toward Socially Responsible Organizations. *Sustainability*, 16(17), 7862. <https://doi.org/10.3390/su16177862>

26. Liadskyi, I. (2024) Managing social intelligence in the context of socially-oriented marketing and increasing employee loyalty. *Transformational economy: theoretical and practical aspects: Collective monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing. pp. 66–96. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-494-8-4>

27. Lisa, G., & Drăgălin, I. (2026). The Correlation between Maslow's Hierarchy of Needs and Business Success. *International Conference of Management and Industrial Engineering*, (12). 24-31. <https://doi.org/10.56177/12icmie2025.177>
28. Lozhachevska, O., Zos-Kior, M., & Hnatenko, I. (2024). Transformation of the change management strategy of a competitive enterprise through the development of effective digitalization in the face of security threats. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (3). 299-302. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-52>
29. Melé, D. (2024). Business in Society: Corporate Responsibility and Sustainability. In: *The Humanistic Person-centered Company. Issues in Business Ethics*, (55). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-55540-4_6
30. Shuib, N., Idrus, N., Khairi, M., Rahayu, K., Najib, N., & Nor, M. (2025). From Responsibility to Resilience: A Comprehensive Review of Corporate Environmental Responsibility and Sustainable Business Practices. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, (9). 909-921. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.910000079>
31. Tare, H., & Deshmukh, P. (2023). Green marketing and corporate social responsibility: A review of business practices. *Multidisciplinary Reviews*, (2). 1-9. <https://10.31893/multirev.2024059>
32. Thanetsunthorn, N., & Wuthisatian, R (2025). Corporate social responsibility in emerging markets: the role of reciprocity in business-government relations. *Social Responsibility Journal*, 21(3), 520–548. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2023-0578>
33. Torres-Spelliscy, C. (2025). *Corporatocracy: How to Protect Democracy from Dark Money and Corrupt Politicians*, New York University Press. <https://doi.org/10.18574/nyu/9781479828395.001.0001>
34. Wang, H., Jiao, S., & Ma, C. (2024). The impact of ESG responsibility performance on corporate resilience. *International Review of Economics & Finance*, 93(B). 1115-1129, <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.05.033>
35. Wirba, A. V. (2024). Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of Government in promoting CSR. *J Knowl Econ*, (15). 7428–7454 <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01185-0>

Дата надходження статті: 06.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 17.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.