

Тетяна В. Гавриленко<sup>1</sup>, Аліна І. Кліманська<sup>2</sup>

## ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ЕЛЕМЕНТ АДАПТИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

*У статті досліджено трансформацію корпоративної соціальної відповідальності підприємств в умовах воєнної нестабільності та обґрунтовано її роль як системоутворюючого елемента адаптивного економічного механізму функціонування бізнесу. Акцент зроблено на зміні парадигми КСВ від допоміжного інструменту до стратегічного компонента управління, орієнтованого на забезпечення стійкості підприємств та їх здатності до адаптації в умовах підвищеної невизначеності.*

*Методологічною основою дослідження є системний підхід, що дозволив розглядати КСВ у взаємозв'язку з економічними, соціальними та організаційними процесами. У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, структурно-функціонального аналізу та логічного моделювання.*

*Обґрунтовано концепцію адаптивного економічного механізму підприємства як інтегрованої системи взаємопов'язаних елементів, що забезпечують гнучкість управління, трансформацію бізнес-процесів і підтримку балансу між економічною ефективністю та соціальною стабільністю. Визначено ключову роль інноваційних форм КСВ, які виступають адаптаційним каталізатором та сприяють зниженню соціальних ризиків, збереженню людського капіталу та формуванню довіри стейкхолдерів.*

*На основі аналізу сучасних практик доведено, що інтеграція соціально орієнтованих ініціатив у систему управління підприємством забезпечує формування синергетичного ефекту, за якого соціальні програми одночасно виконують функції антикризового управління та розвитку конкурентних переваг. Запропоновано структурну модель адаптивного економічного механізму та визначено стратегічні орієнтири впровадження інноваційних КСВ-проектів.*

*Отримані результати можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності управління соціально відповідальною діяльністю, забезпечення стійкості бізнесу та формування передумов післявоєнного відновлення економіки.*

*Ключові слова:* соціальна відповідальність; корпоративна соціальна відповідальність; адаптивний економічний механізм; повоєнне відновлення; трансформація; інноваційні КСВ-проекти; підвищення ефективності; управління підприємством.

*Табл. 2. Літ. 14.*

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-456-470

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2454-661X>

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0005-8659-2119>

Tetiana Havrylenko, Alina Klymanska

## INNOVATIVE FORMS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN ELEMENT OF AN ADAPTIVE ECONOMIC MECHANISM FOR THE OPERATION OF ENTERPRISES IN TIMES OF WAR

*The article examines the transformation of corporate social responsibility (CSR) under conditions of wartime instability and substantiates its role as a system-forming element of an adaptive economic mechanism for enterprise functioning. Particular attention is paid to the shift in the CSR*

<sup>1</sup> National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine.

<sup>2</sup> National University of Kyiv-Mohyla Academy, Kyiv, Ukraine.

*paradigm from a supplementary tool to a strategic component of management aimed at ensuring business resilience and adaptability in conditions of increased uncertainty.*

*The methodological basis of the study is a systems approach, which enables the consideration of CSR in relation to economic, social, and organizational processes. The research employs methods of theoretical generalization, structural-functional analysis, and logical modeling.*

*The concept of an adaptive economic mechanism is substantiated as an integrated system of interrelated elements that ensures managerial flexibility, transformation of business processes, and balance between economic efficiency and social stability. The key role of innovative CSR forms is identified, as they act as an adaptation catalyst, contributing to risk reduction, preservation of human capital, and strengthening stakeholder trust.*

*Based on the analysis of contemporary practices, it is demonstrated that the integration of socially oriented initiatives into enterprise management systems generates a synergistic effect, where social programs simultaneously perform crisis management and competitive development functions. A structural model of the adaptive economic mechanism is proposed, along with strategic guidelines for implementing innovative CSR projects.*

*The findings can be applied by enterprises to enhance the effectiveness of socially responsible management, strengthen business resilience, and create prerequisites for post-war economic recovery.*

*Keywords: social responsibility; corporate social responsibility; adaptive economic mechanism; post-war recovery; transformation; innovative CSR projects; efficiency enhancement; enterprise management.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 13.02.2026*

**Постановка проблеми.** Воєнні події трансформували соціально-економічну роль бізнесу, змінивши традиційне уявлення про підприємство як виключно економічний суб'єкт, орієнтований на отримання прибутку та підвищення конкурентоспроможності. У сучасних кризових умовах підприємства дедалі активніше виконують функції соціального стабілізатора, беручи на себе частину завдань, які раніше асоціювалися переважно з діяльністю державних інституцій. Саме тому корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває не декларативного, а практично значущого характеру, що відображається у розширенні соціальних ініціатив і орієнтації бізнесу на підтримку вразливих категорій населення.

Особливої актуальності в умовах війни набуває підтримка родин військовослужбовців, які перебувають у стані підвищеного психологічного та соціального навантаження. Втрата стабільності, тривала розлука з близькими та невизначеність майбутнього формують складні соціально-психологічні виклики, що потребують комплексного реагування. Бізнес, володіючи значними ресурсами, управлінським потенціалом і організаційною гнучкістю, здатний виступати активним агентом формування безпечного соціального середовища та довгострокових механізмів підтримки громад. Така трансформація ролі підприємств свідчить про поступовий перехід від суто економічної парадигми до моделі багатовимірної відповідальності, у якій соціальний вимір стає невід'ємною складовою стратегічного розвитку.

У контексті окреслених трансформацій особливої актуальності набуває проблема формування адаптивного економічного механізму функціонування підприємств, здатного забезпечити їхню стійкість в умовах воєнної нестабільності.

У структурі такого механізму корпоративна соціальна відповідальність набуває принципово нового значення. Вона трансформується з допоміжного

елементу корпоративної політики у системоутворюючий компонент адаптаційних процесів. Саме через інструменти КСВ забезпечується стабілізація внутрішнього середовища підприємства, збереження людського капіталу, підтримка соціальної довіри та формування партнерських взаємозв'язків із зовнішніми стейкхолдерами.

В умовах війни інтеграція КСВ у економічний механізм підприємства дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли соціальні ініціативи одночасно виконують функцію антикризового управління. Зокрема, програми психологічної підтримки персоналу, допомога родинам військовослужбовців, участь у відновленні громад і розвиток культурно-соціальних проєктів сприяють не лише вирішенню соціальних проблем, але й підвищують рівень організаційної стійкості, знижують ризики втрати трудового потенціалу та зміцнюють репутаційний капітал підприємства.

Водночас відсутність чітко структурованих підходів до інтеграції інноваційних форм КСВ у систему економічного управління обмежує ефективність їх реалізації. Більшість підприємств впроваджують соціальні ініціативи фрагментарно, без належного поєднання з ключовими бізнес-процесами та стратегічними цілями. Це зумовлює необхідність розробки концептуальних засад формування адаптивного економічного механізму, у межах якого КСВ виступатиме не зовнішнім доповненням, а внутрішньо інтегрованим елементом управління.

Таким чином, формування адаптивного економічного механізму функціонування підприємств в умовах війни передбачає системну інтеграцію економічних, соціальних та організаційних компонентів, серед яких інноваційні форми корпоративної соціальної відповідальності відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості та довгострокового розвитку бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукове осмислення КСВ має тривалу традицію у світовій економічній думці. Класичною вважається модель А. Керролла [9], який систематизував відповідальність бізнесу у вигляді ієрархічної структури економічних, правових, етичних і філантропічних зобов'язань. Концепція «triple bottom line», запропонована Дж. Елкінгтоном [10], розширила межі оцінювання діяльності підприємств, інтегрувавши економічний, соціальний та екологічний виміри. Значний внесок зробили М. Портер і М. Крамер [13], які сформулювали ідею створення спільної цінності (shared value), обґрунтовуючи взаємозв'язок конкурентних переваг бізнесу та вирішення соціальних проблем. В українському науковому середовищі проблематика КСВ активно розробляється у контексті соціального партнерства, розвитку людського капіталу та адаптації міжнародних стандартів до національних умов. Значний внесок зробили праці О. Балуєва, О. Бондарук [2], О. Зибарева, Л. Вербівська [4], Е. Камишнікова [5], Н. Сіренко [6]. Окрему роль у популяризації соціально відповідальних практик відіграють громадські інституції, зокрема Центр «Розвиток КСВ» (CSR Ukraine), які формують інформаційне поле та стимулюють впровадження кращих кейсів.

Таким чином, сучасний етап розвитку КСВ характеризується необхідністю переосмислення традиційних підходів з урахуванням воєнних

викликів. Актуальним стає дослідження трансформаційних моделей соціальної відповідальності, здатних поєднувати підтримку суспільства з економічною стійкістю бізнесу.

У цьому контексті особливої наукової актуальності набуває дослідження адаптивного економічного механізму функціонування підприємств, який забезпечує інтеграцію соціальних та економічних інструментів управління в умовах підвищеної невизначеності. Воєнне середовище характеризується високою динамічністю ризиків, обмеженістю ресурсів і потребою в оперативному прийнятті рішень, що зумовлює необхідність формування механізмів, здатних забезпечити гнучкість, стійкість та безперервність діяльності підприємств. Водночас існуючі наукові підходи переважно зосереджені на окремих аспектах КСВ або антикризового управління, що не дозволяє сформувати цілісне уявлення про їхню взаємодію в межах єдиної системи.

Саме тому актуалізується необхідність розробки концептуальних засад адаптивного економічного механізму, у структурі якого корпоративна соціальна відповідальність, зокрема її інноваційні форми, виступає системоутворюючим елементом, що забезпечує узгодження інтересів бізнесу та суспільства, підвищення адаптивності підприємств і формування передумов їх довгострокового розвитку в умовах воєнної економіки.

**Метою статті** є узагальнення теоретичних підходів до корпоративної соціальної відповідальності та обґрунтування трансформаційних КСВ-проектів, орієнтованих на підтримку працівників підприємств і родин військовослужбовців у кризовому середовищі, а також формування концептуальних засад адаптивного економічного механізму функціонування підприємств в умовах воєнної нестабільності. Досягнення поставленої мети передбачає: систематизацію концептуальних засад КСВ; аналіз міжнародного та українського досвіду реалізації соціальних ініціатив; оцінювання ефективності інноваційних проектів; обґрунтування ролі інноваційних форм КСВ як системоутворюючого елемента адаптивного економічного механізму; формування практичних рекомендацій щодо інтеграції соціально відповідальних практик у систему стратегічного управління та їх масштабування в умовах воєнної економіки.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу корпоративної соціальної відповідальності як інтегрованого елемента адаптивного економічного механізму функціонування підприємства в умовах воєнної економіки. Такий підхід дозволяє розглядати КСВ не ізольовано, а у взаємозв'язку з економічними, організаційними та соціальними процесами, що визначають стійкість підприємств у кризовому середовищі. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: метод теоретичного узагальнення; системний аналіз; метод структурно-функціонального аналізу; метод логічного моделювання. Емпіричну базу дослідження становлять аналітичні матеріали міжнародних організацій, наукові публікації з проблематики корпоративної соціальної відповідальності та стійкості бізнесу, а також практичні кейси реалізації соціальних ініціатив українськими підприємствами та культурними інституціями в умовах війни.

Дослідження базується на узагальненні теоретичних підходів до КСВ та аналізі практичних кейсів українських підприємств, що дозволило сформувати авторську модель адаптивного економічного механізму.

**Основні результати дослідження.** Соціальна відповідальність у сучасному розумінні виходить за межі благодійності. Вона охоплює комплекс усвідомлених управлінських рішень, спрямованих на узгодження економічних інтересів підприємства з потребами суспільства. У корпоративному вимірі КСВ означає добровільне прийняття підприємством зобов'язань перед стейкхолдерами – працівниками, споживачами, партнерами, громадою, державою та довкіллям [2].

Традиційна економічна парадигма розглядала прибуток як ключову мету діяльності компанії. Проте сучасні трансформаційні процеси доводять, що стійкий розвиток неможливий без інтеграції соціального виміру у стратегію підприємства [9, с. 270]. Саме тому модель «потрійної результативності» стала одним із базових орієнтирів у міжнародній практиці [10].

Важливим аспектом розвитку КСВ є нормативне забезпечення. Міжнародні стандарти, зокрема Глобальний договір ООН, ISO 26000, Принципи ОЕСР та Цілі сталого розвитку, формують рамкові орієнтири для соціально відповідальної діяльності [11]. В Україні правове поле створює умови для розвитку добровільних ініціатив у сфері охорони праці, екологічної безпеки та соціального партнерства [1].

В умовах війни соціальна відповідальність зазнає суттєвої трансформації. На перший план виходять соціальна підтримка, психологічна стабілізація та адаптація бізнес-процесів до кризових обставин [5, с. 39].

Водночас зазначена трансформація корпоративної соціальної відповідальності не є хаотичною, а відбувається у межах формування адаптивного економічного механізму функціонування підприємств, який забезпечує узгодження соціальних та економічних цілей в умовах воєнної нестабільності.

В умовах воєнної нестабільності особливого значення набуває формування адаптивного економічного механізму функціонування підприємства як системної основи забезпечення його стійкості та безперервності діяльності. Під адаптивним економічним механізмом доцільно розуміти інтегровану сукупність економічних, організаційних та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення здатності підприємства до своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, трансформації внутрішніх процесів та підтримки ефективного функціонування в умовах підвищеної невизначеності.

Структурно адаптивний економічний механізм характеризується багаторівневістю та включає взаємопов'язані компоненти:

1. Ресурсний блок, що охоплює фінансові, матеріальні та людські ресурси, їхню мобільність і здатність до оперативного перерозподілу;
2. Організаційно-управлінський блок, який визначає гнучкість управлінських рішень, швидкість реагування та здатність до перебудови бізнес-процесів;
3. Інформаційно-аналітичний блок, що забезпечує моніторинг змін середовища, обробку даних та підтримку прийняття рішень;

4. Соціально-інституційний блок, у межах якого формуються взаємозв'язки зі стейкхолдерами, довіра та соціальний капітал.

З метою систематизації зазначених положень доцільно представити структуру адаптивного економічного механізму підприємства у вигляді сукупності взаємопов'язаних елементів, їх функцій та очікуваних результатів реалізації (табл.1)

*Таблиця 1. Структура адаптивного економічного механізму підприємства, розроблено авторами*

Елемент механізму	Функція	Очікуваний ефект
Зовнішнє середовище (воєнні виклики)	Формування обмежень і стимулів для трансформації	Актуалізація адаптаційних процесів
Ресурсний блок	Перерозподіл фінансових, матеріальних і людських ресурсів	Підвищення гнучкості та життєздатності
Управлінський блок	Прийняття оперативних і стратегічних рішень	Скорочення часу реагування на зміни
Інформаційно-аналітичний блок	Моніторинг середовища та підтримка рішень	Підвищення обґрунтованості управління
Інноваційні форми КСВ	Соціальна стабілізація, підтримка персоналу, взаємодія зі стейкхолдерами	Зниження соціальних ризиків, зростання довіри
Партнерські взаємодії	Співпраця з державою, НГО, громадами	Розширення ресурсної бази та масштабування ініціатив
Адаптаційні процеси	Трансформація бізнес-моделі та соціальних практик	Підвищення стійкості підприємства
Результат	Інтеграція економічних і соціальних ефектів	Конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток

Наведена структура адаптивного економічного механізму свідчить про його комплексний й багаторівневий характер, що передбачає інтеграцію ресурсних, управлінських, інформаційних та соціальних компонентів у єдину систему забезпечення стійкості підприємства. Особливе місце у цій структурі посідають інноваційні форми корпоративної соціальної відповідальності, які виступають не лише інструментом реагування на соціальні виклики, але й фактором стабілізації внутрішнього середовища та підвищення адаптивності організації.

Взаємодія елементів механізму забезпечує формування синергетичного ефекту, за якого реалізація соціально орієнтованих ініціатив сприяє одночасному досягненню економічних результатів. Зокрема, підтримка персоналу та вразливих соціальних груп дозволяє знизити рівень ризиків, підвищити рівень довіри стейкхолдерів та зміцнити репутаційний капітал підприємства, що у підсумку трансформується у зростання його конкурентоспроможності.

Ключовою характеристикою адаптивного економічного механізму є його здатність до інтеграції різнорідних елементів у єдину систему, орієнтовану на досягнення стійкості підприємства. У цьому контексті корпоративна

соціальна відповідальність набуває статусу системоутворюючого елемента, що забезпечує зв'язок між економічною ефективністю та соціальною стабільністю.

Узагальнення зазначених положень дає підстави розглядати інноваційні форми корпоративної соціальної відповідальності як ключовий інструмент операціоналізації адаптивного економічного механізму підприємства. Саме через них забезпечується трансформація теоретичних принципів у практичні управлінські рішення, спрямовані на підвищення стійкості бізнесу.

Інноваційні форми КСВ виконують у структурі механізму функцію адаптаційного каталізатора, оскільки сприяють: зниженню соціальних ризиків; збереженню людського капіталу; підвищенню рівня довіри з боку стейкхолдерів; формуванню партнерських моделей взаємодії; забезпеченню гнучкості організаційних процесів.

В умовах війни адаптивний економічний механізм трансформується від інструмента підвищення ефективності до інструмента забезпечення виживання та відновлення підприємства. Його функціонування базується на принципах гнучкості, швидкості реакції, соціальної відповідальності та інтеграції економічних і гуманітарних аспектів діяльності.

Таким чином, адаптивний економічний механізм підприємства є комплексною системою управління, у якій інноваційні форми корпоративної соціальної відповідальності виступають ключовим елементом забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в умовах воєнної економіки.

Запропонований підхід дозволяє інтегрувати соціальний вимір у систему економічного управління підприємством, забезпечуючи цілісність адаптаційних процесів.

Подальша еволюція корпоративної соціальної відповідальності в умовах воєнного стану характеризується не лише зміною пріоритетів, а й ускладненням механізмів її реалізації. Якщо в довоєнний період основна увага зосереджувалася на імплементації міжнародних стандартів та формуванні систем звітності, то в кризових обставинах першочергового значення набуває практична результативність соціальних ініціатив та їх здатність оперативно реагувати на динамічні потреби суспільства. Таким чином, нормативні орієнтири залишаються базисом, проте їх наповнення конкретним змістом відбувається через антикризові управлінські рішення.

Трансформація КСВ у воєнний період проявляється насамперед у суттєвому посиленні її соціальної складової та переорієнтації пріоритетів на забезпечення базової стабільності громад. Бізнес дедалі частіше перебирає на себе функції, які традиційно належали до сфери відповідальності держави: підтримку внутрішньо переміщених осіб, допомогу сім'ям військовослужбовців, участь у відновленні пошкодженої інфраструктури, забезпечення гуманітарних потреб населення [14]. Така зміна ролі підприємств зумовлена необхідністю оперативного реагування на кризові обставини, коли державні ресурси є обмеженими, а потреби суспільства – масштабними та динамічними.

Соціальні програми в умовах війни набувають комплексного характеру. Вони охоплюють не лише пряму матеріальну допомогу (грошові виплати,

забезпечення продуктами харчування, медикаментами, засобами першої необхідності), а й надання тимчасового житла, підтримку релокації працівників та їхніх родин, організацію освітніх курсів для дітей і молоді, створення програм перекваліфікації та сприяння працевлаштуванню [5, с. 39]. Важливим напрямом є також забезпечення доступу до дистанційного навчання та професійного розвитку, що дозволяє зберігати людський потенціал навіть за умов територіального переміщення або руйнування інфраструктури.

Окрім цього, підприємства активно долучаються до відбудови локальних громад, фінансуючи ремонт соціальних об'єктів, підтримуючи медичні заклади та освітні установи [9, с. 273]. Подібні ініціативи не лише задовольняють нагальні потреби, а й сприяють відновленню соціальної тканини регіонів, що постраждали від бойових дій. Водночас участь бізнесу у відновлювальних процесах формує нову модель партнерства між підприємствами, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями.

Окремого значення набуває психологічний вимір корпоративної соціальної відповідальності. Воєнні дії супроводжуються високим рівнем тривожності, емоційного виснаження та невизначеності, що безпосередньо впливає на продуктивність праці й загальний соціально-психологічний клімат у колективах. У зв'язку з цим підприємства впроваджують системні програми підтримки, що включають індивідуальні та групові консультації, арт-терапевтичні практики, театральні лабораторії, тренінги з розвитку емоційної стійкості, а також цифрові платформи дистанційної допомоги. Поєднання традиційних методів психологічної підтримки з інноваційними креативними інструментами дозволяє досягти більш стійкого та тривалого ефекту [4, с. 42].

Організаційно-економічний аспект трансформації КСВ передбачає адаптацію бізнес-моделей до умов підвищеної невизначеності. Компанії змушені переглядати структуру витрат, оптимізувати виробничі процеси та одночасно зберігати фінансування соціальних програм. У цьому контексті важливою стає диверсифікація джерел ресурсного забезпечення – залучення грантових коштів, партнерство з міжнародними фондами, співпраця з органами місцевого самоврядування. Такий підхід дозволяє забезпечити сталість ініціатив навіть за умов обмежених фінансових можливостей.

Практичну реалізацію зазначених положень адаптивного економічного механізму доцільно проілюструвати на прикладі сучасних КСВ-проектів, що демонструють інтеграцію соціальних ініціатив у систему управління підприємствами, зокрема на досвіді компанії Ferrgexo, яка системно інтегрувала соціально-культурні ініціативи у власну модель корпоративного управління. Включення гуманітарних і творчих проектів до структури корпоративної стратегії засвідчує перехід від епізодичної благодійності до довгострокової політики формування соціального капіталу. У цьому контексті створення корпоративного театру «FerroTale» стало не лише інструментом культурного розвитку персоналу, а й механізмом підтримки психологічної стійкості працівників у період підвищеної соціальної напруги [12].

Функціонування театру забезпечує багатовекторний ефект. По-перше, участь співробітників у підготовці вистав формує навички командної

взаємодії, відповідальності та довіри, що позитивно позначається на внутрішніх виробничих процесах. По-друге, творчий формат діяльності сприяє розвитку емоційного інтелекту, комунікативної компетентності та здатності до публічного самовираження. По-третє, залучення до мистецької діяльності виконує терапевтичну функцію – допомагає знизити рівень тривожності, подолати емоційне виснаження та відновити психологічний баланс.

Важливим є й зовнішній вимір ініціативи. Публічні покази вистав за участю працівників компанії формують позитивний соціальний імідж підприємства, демонструють його відкритість до громади та підсилюють партнерські зв'язки з локальними культурними інституціями. Таким чином, проєкт поєднує внутрішньокорпоративний ефект із суспільною взаємодією, створюючи додану соціальну цінність.

Іншим прикладом інноваційного підходу до соціальної відповідальності є програма «Метаморфози», реалізована культурним центром DRAMAN. Ініціатива орієнтована на підтримку дружин військовослужбовців і спрямована на подолання психологічної ізоляції, тривалого стресу та емоційної напруги, пов'язаних із воєнними подіями. Методологія програми базується на поєднанні арт-терапевтичних підходів, акторської майстерності, тілесно-орієнтованих практик і групової рефлексії, що дозволяє комплексно впливати на психоемоційний стан учасниць.

Особливістю програми є створення безпечного простору довіри, у якому учасниці можуть відкрито говорити про власні переживання, трансформувати травматичний досвід через творчість та відчувати підтримку спільноти. Такий формат сприяє формуванню горизонтальних соціальних зв'язків, що є важливим чинником соціальної стійкості в умовах війни.

Результати реалізації проєкту демонструють позитивну динаміку психологічних показників: зниження відчуття самотності, зростання рівня внутрішньої впевненості та посилення відчуття сенсу життя. Водночас ефект програми виходить за межі індивідуального виміру. Емоційна стабілізація дружин військовослужбовців сприяє покращенню психологічного клімату в родинях, що опосередковано підтримує самих захисників та підвищує їхню моральну стійкість. Таким чином, ініціатива має мультиплікативний соціальний вплив.

Аналіз наведених кейсів дозволяє зробити висновок, що сучасна корпоративна соціальна відповідальність у воєнний період характеризується інтеграцією творчих і психологічних практик у стратегічне управління. Вона поєднує внутрішньокорпоративні інструменти розвитку персоналу з ширшими соціальними програмами підтримки громад, формуючи нову модель взаємодії бізнесу та суспільства, засновану на довгостроковій соціальній результативності та зміцненні людського потенціалу.

Реалізація зазначеної КСВ-програми має пролонгований позитивний вплив, який виходить за межі кола безпосередніх учасників. Її ефект поширюється на родини, колективи та локальні спільноти, оскільки зміщує фокус уваги з травматичного воєнного досвіду на конструктивну творчу діяльність. Створення безпечного простору для мистецького самовираження

дозволяє трансформувати негативні емоції у продуктивний соціальний досвід, що є особливо важливим у період тривалого стресу.

Таким чином, ініціатива реалізує комплекс взаємопов'язаних функцій:

- психологічну – сприяє зниженню рівня тривожності, формуванню емоційної стійкості, розвитку навичок відкритої комунікації та взаємної підтримки;

- соціалізаційну – посилює згуртованість колективу, розвиває горизонтальні зв'язки між працівниками та зміцнює цінності корпоративної культури;

- репутаційну – формує образ соціально відповідального роботодавця, який інвестує у розвиток особистісного потенціалу співробітників.

З часом театр «FerroTale» перетворюється не лише на внутрішньокорпоративний творчий проєкт, а й на комунікаційну платформу взаємодії з громадськістю. До перегляду вистав залучаються представники місцевих громад, учнівська молодь, ветерани, що сприяє інтеграції підприємства у соціокультурний простір регіону. У підсумку компанія Ferrhexro отримує подвійний ефект: внутрішній – у вигляді підвищення мотивації та лояльності персоналу, і зовнішній – через зростання соціального капіталу та зміцнення позитивного іміджу в очах стейкхолдерів.

Ще одним прикладом інноваційного підходу до реалізації КСВ є ініціатива культурного центру DRAMAN, який розробив театралізовану тренінгову програму «Метаморфози» для дружин військовослужбовців [3]. Концепція програми ґрунтується на синтезі арт-терапевтичних методик, групових тренінгів та елементів аматорського театру. Такий формат дозволяє учасникам не лише вербалізувати власні переживання, а й опрацювати їх через сценічну дію, символічні образи та колективну взаємодію.

Моніторинг результатів продемонстрував суттєву позитивну динаміку: рівень відчуття самотності зменшився на 43,48%, тоді як показник усвідомлення сенсу життя зріс на 17,94%. Водночас важливим є так званий вторинний ефект програми – покращення психологічного стану військовослужбовців через стабілізацію емоційного благополуччя членів їхніх родин. Таким чином, соціальний вплив ініціативи має мультиплікативний характер.

Комунікаційним та частково економічним результатом проєкту стала фінальна вистава «Розплітання», представлена на сцені Київського національного академічного Молодого театру. Публічний формат події сприяв розширенню партнерських зв'язків, приверненню уваги засобів масової інформації та підвищенню впізнаваності бренду DRAMAN. Відтак культурна ініціатива продемонструвала здатність поєднувати соціальну місію з репутаційними та організаційними вигодами.

Практика засвідчує, що навіть невелика культурна інституція може створювати програми з вагомим суспільним ефектом, одночасно зміцнюючи власні позиції на ринку культурних послуг. Завдяки співпраці з професійними акторами, режисерами та тренерами формується унікальний соціокультурний продукт, який має потенціал масштабування на інші цільові аудиторії – ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, дітей, які пережили травматичний досвід.

Проаналізовані кейси демонструють якісно нові характеристики КСВ у воєнний період. Вони відзначаються підвищеною гнучкістю управлінських рішень, оптимізацією ресурсів та орієнтацією на досягнення вимірюваного соціального результату. Їхня інноваційність проявляється у:

- зміщенні акценту з виключно матеріальної підтримки на системну психологічну допомогу;
- інтеграції творчих і терапевтичних практик у бізнес- та соціальне середовище;
- формуванні синергії між підприємствами, культурними організаціями та місцевими громадами;
- можливості адаптації й масштабування програм для різних соціальних груп.

Зазначена модель відповідає концепції створення спільної цінності (shared value), відповідно до якої соціальні ініціативи одночасно сприяють покращенню якості життя громад і досягненню стратегічних цілей організації. Для України в умовах війни така парадигма набуває особливого значення, оскільки бізнес виступає не лише економічним суб'єктом, а й активним учасником процесів соціальної підтримки та відновлення.

Отже, інноваційні КСВ-проекти у кризовий період виходять за межі традиційного фінансування чи гуманітарної допомоги. Вони формують нову модель партнерської взаємодії між бізнесом, працівниками та громадами, засновану на принципах психологічного відновлення, культурної інтеграції та накопичення довготривалого соціального капіталу, що забезпечує стійкість суспільства в умовах воєнних викликів.

У сучасному суспільстві, яке переживає зростання соціальної напруженості та потребує підтримки вразливих груп населення, включаючи ветеранів і членів їхніх сімей, особливу роль відіграють трансформаційні соціально орієнтовані ініціативи бізнесу. Їхня сутність полягає не в одноразових акціях допомоги, а у формуванні стійких механізмів позитивного впливу, здатних змінювати соціальне середовище у довгостроковій перспективі. На основі вивчення успішних кейсів та міжнародного досвіду можна запропонувати комплекс стратегічних підходів, спрямованих на підвищення результативності таких програм і розширення їхнього суспільного охоплення.

Одним із перспективних напрямів є використання цифрових інструментів для організації соціальних та психологічних програм. Сучасні інформаційні технології дозволяють долати географічні бар'єри та забезпечувати доступ до допомоги у регіонах, де бракує спеціалізованих фахівців. Онлайн-формати арт-терапевтичних сесій, групових тренінгів та консультацій створюють можливість залучення широкої аудиторії без необхідності фізичної присутності. Для ефективного впровадження таких рішень підприємствам доцільно розробляти власні цифрові платформи або використовувати існуючі сервіси, забезпечуючи при цьому підготовку модераторів і фахівців, здатних працювати у дистанційному форматі. Це дозволить не лише розширити доступність соціальних послуг, а й оптимізувати витрати на їх організацію.

Важливим фактором стійкості соціальних ініціатив є співпраця бізнесу з державними інституціями та громадським сектором. Партнерські програми у

сфері реабілітації військовослужбовців, соціальної адаптації та підтримки сімей сприяють узгодженню корпоративних проєктів із національними пріоритетами. Участь підприємств у спільних програмах із органами влади, медичними та освітніми установами забезпечує доступ до інфраструктурних ресурсів і підвищує рівень суспільної довіри до ініціатив. Такий підхід формує позитивний імідж компаній як соціально відповідальних учасників суспільного розвитку та сприяє створенню ефективної моделі взаємодії між бізнесом і державою.

Однією з ключових проблем реалізації соціальних програм є забезпечення їхнього стабільного фінансування. Для подолання цього виклику доцільно впроваджувати багатоканальні фінансові моделі, що поєднують власні ресурси підприємств із грантовими програмами міжнародних організацій, благодійними фондами та механізмами краудфандингу. Ефективне управління такими ресурсами потребує створення спеціалізованих підрозділів або залучення фахівців, відповідальних за пошук фінансування, підготовку грантових заявок та моніторинг використання коштів. Прозорість фінансових процесів і регулярна звітність підвищують довіру донорів та партнерів, а також зміцнюють репутаційні позиції компанії.

Для посилення суспільного впливу соціально орієнтованих ініціатив важливо інтегрувати їх у загальну комунікаційну стратегію підприємства. Це передбачає не лише інформаційне висвітлення проєктів, а й формування єдиної ціннісної концепції, яка відображає місію та соціальну відповідальність компанії. Системна взаємодія з громадськістю, волонтерськими організаціями та учасниками програм сприяє зміцненню довіри стейкхолдерів і розширенню партнерських зв'язків. Таким чином, соціальні ініціативи стають складовою брендової ідентичності підприємства, підсилюючи його позиціонування як відповідального учасника суспільних процесів.

Не менш значущим є розвиток механізмів оцінювання ефективності соціальних програм. Регулярний моніторинг результатів і незалежний аналіз соціального впливу дозволяють підвищувати якість ініціатив та адаптувати їх до змінних суспільних потреб. Компанії можуть використовувати інструменти звітності, тематичні дослідження та участь у професійних конкурсах для поширення кращих практик. Обмін досвідом між організаціями сприяє формуванню професійного середовища соціально відповідального бізнесу, мінімізує управлінські помилки та стимулює інноваційний розвиток соціальних проєктів.

Комплексне впровадження зазначених підходів дозволяє трансформувати корпоративну соціальну відповідальність у стратегічний інструмент суспільного розвитку. Соціальні ініціативи, побудовані на принципах партнерства, інноваційності та вимірюваного результату, створюють умови для довгострокового позитивного впливу на громади, сприяють соціальній стабільності та підсилюють конкурентоспроможність бізнесу. У сучасних умовах саме така модель КСВ набуває визначального значення, формуючи нову якість взаємодії між підприємствами, державою та суспільством.

Наведені рекомендації узагальнено у табл. 2.

Таблиця 2. Стратегічні орієнтири впровадження трансформаційних КСВ-проектів в умовах війни, розроблено авторами

Напрямок реалізації	Стратегічне призначення	Прогнозований результат
Цифровізація арт-терапевтичних та тренінгових програм	Забезпечення дистанційного доступу до психологічної підтримки для цільових груп у різних регіонах	Розширення аудиторії, оптимізація витрат, підвищення інклюзивності програм
Інституційне партнерство з органами державної влади у сфері реабілітації	Узгодження корпоративних ініціатив із державними соціальними пріоритетами	Підвищення стабільності проектів, використання державної інфраструктури, зростання суспільної довіри
Диверсифікація джерел фінансування (гранти, корпоративні фонди, донорські програми)	Формування фінансової стійкості соціальних ініціатив	Можливість масштабування без зниження якості, посилення репутаційного капіталу
Інтеграція КСВ у бренд-та комунікаційну стратегію підприємства	Системне позиціонування компанії як соціально відповідального суб'єкта	Зміцнення іміджу, підвищення лояльності стейкхолдерів, розширення партнерської мережі
Запровадження системи оцінювання соціального впливу та професійного обміну практиками	Забезпечення прозорості та постійного вдосконалення програм	Підвищення результативності, накопичення експертного досвіду, формування професійної спільноти

Сформований комплекс рекомендацій можна розглядати як стратегічну основу для підприємств, що прагнуть інтегрувати соціально відповідальну діяльність у систему довгострокового управління та перетворити її на дієвий механізм суспільних трансформацій. Реалізація запропонованих підходів дасть змогу розширити коло учасників соціальних програм, підвищити результативність ініціатив у сфері реабілітації та культурно-освітнього розвитку, залучити нові фінансові та партнерські ресурси, а також посилити репутаційні позиції компаній як активних суб'єктів соціального прогресу.

**Висновки.** Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що трансформаційні соціально орієнтовані проекти в умовах воєнного стану виконують дві взаємодоповнюючі функції. З одного боку, вони забезпечують оперативну підтримку громад і сприяють мінімізації негативних соціальних наслідків кризи. З іншого – створюють передумови для стратегічного розвитку бізнесу, формуючи нові конкурентні переваги через зміцнення довіри споживачів, підвищення рівня залученості персоналу та розвиток відкритих комунікацій зі стейкхолдерами.

Водночас результати дослідження дозволяють обґрунтувати, що зазначені процеси відбуваються у межах формування адаптивного економічного механізму функціонування підприємств, який забезпечує інтеграцію економічних і соціальних інструментів управління. У цьому механізмі інноваційні форми корпоративної соціальної відповідальності виконують системоутворюючу функцію, сприяючи підвищенню гнучкості бізнес-

процесів, зниженню соціальних ризиків та забезпеченню стійкості підприємств в умовах воєнної нестабільності.

Соціальний ефект таких ініціатив проявляється у накопиченні соціального капіталу та посиленні інтеграції підприємств у життя територіальних громад. Це стимулює формування мережі партнерських зв'язків між бізнесом, органами державної влади, громадськими організаціями та місцевими спільнотами. Подібна взаємодія є важливим елементом адаптивного економічного механізму, оскільки сприяє більш ефективному розподілу ресурсів, розширенню можливостей фінансування та підвищенню результативності соціальних програм в умовах обмежених державних ресурсів.

Важливим напрямом подальшого розвитку КСВ є адаптація соціальних проєктів до потреб різних цільових груп і розширення інструментарію їх реалізації. Використання цифрових платформ і дистанційних форматів дозволяє забезпечити доступність програм для мешканців віддалених регіонів та осіб, які не мають можливості відвідувати очні заходи. У межах адаптивного економічного механізму такі інструменти виконують функцію підвищення оперативності реагування та масштабування соціальних ініціатив, що посилює їхній соціально-економічний ефект.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні концепції адаптивного економічного механізму функціонування підприємства в умовах воєнної економіки, у межах якого корпоративна соціальна відповідальність, зокрема її інноваційні форми, розглядається як системоутворюючий елемент, що забезпечує інтеграцію економічних і соціальних інструментів управління та підвищення стійкості бізнесу.

У підсумку корпоративна соціальна відповідальність трансформується з допоміжного інструменту реагування на кризові виклики у стратегічний елемент управління, орієнтований на довгостроковий розвиток. Вона виступає ключовим компонентом адаптивного економічного механізму підприємства, сприяє формуванню стійких соціально-економічних зв'язків, підсилює інституційну стабільність та створює умови для післявоєнного відновлення. Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу стає не лише чинником мінімізації наслідків кризи, а й фундаментом для сталого розвитку суспільства та економіки в перспективі.

1. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI.

2. Балуєва О. В., Бондарук О. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ; Маріуполь: ДонДУУ, 2017. 283 с.

3. Горчинська О. Акторство як рятівний круг. Як театр допомагає дружинам військових у психологічній реабілітації – три жіночих історії. URL: [https://nv.ua/ukr/socium/viyna-v-ukrajini-yak-teatr-dopomagaє-druzhinam-viys](https://nv.ua/ukr/socium/viyna-v-ukrajini-yak-teatr-dopomagaє-druzhinam-viys-data-zverнення:01.12.2025) (дата звернення: 01.12.2025).

4. Зибарева О. В., Вербівська Л. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2021. 146 с.

5. Камишнікова Е. В. Методологія стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю: монографія. Маріуполь: Приазовський державний технічний університет, 2020. 260 с.

6. Сіренко Н. М., Лункіна Т. І., Бурковська А. В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет, 2021. 215 с.

7. Уварова О., Саприкіна М. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні: дослідження контексту. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit\\_vidpovidalna\\_povedinka\\_biznesu\\_v\\_chasy\\_viyny\\_v\\_ukraini\\_ukr.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.pdf) (дата звернення: 15.12.2025).
8. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 6 (53). С. 410–416.
9. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*. 1999. Vol. 38. No. 3. P. 268–295.
10. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 1997.
11. ISO 26000:2010. *Guidance on Social Responsibility*. Geneva: ISO, 2010.
12. FerroTale. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/FerroTale> (дата звернення: 26.12.2025).
13. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1–2. P. 62–77.
14. World Business Council for Sustainable Development. *CSR and the Sustainable Development Goals*. Geneva: WBCSD, 2021.

1. Law of Ukraine. (2010). On social dialogue in Ukraine (No. 2862-VI, December 23, 2010). [in Ukrainian].
2. Baluieva, O. V., & Bondaruk, O. V. (2017). *Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility]*. Donetsk State University of Management. [in Ukrainian].
3. Horchyńska, O. (2026). Acting as a lifeline: How theatre helps military wives in psychological rehabilitation – three women’s stories. Retrieved March 3, 2026, from <https://nv.ua/ukr/socium/viyna-v-ukrajini-yak-teatr-dopomagaye-druzhinam-viys> [in Ukrainian].
4. Zybareva, O. V., & Verbivska, L. V. (2021). *Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility]*. Tekhnodruk. [in Ukrainian].
5. Kamyshnykova, E. V. (2020). *Metodolohiia stratehichnoho upravlinnia korporatyvnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu [Methodology of strategic management of corporate social responsibility]*. Pryazovskiy State Technical University. [in Ukrainian].
6. Sirenko, N. M., Lunkina, T. I., & Burkovska, A. V. (2021). *Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility]*. Mykolaiv National Agrarian University. [in Ukrainian].
7. Uvarova, O., & Saprykina, M. (2023). Responsible business conduct during the war in Ukraine: Context analysis. Retrieved March 3, 2026, from [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit\\_vidpovidalna\\_povedinka\\_biznesu\\_v\\_chasy\\_viyny\\_v\\_ukraini\\_ukr.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidpovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.pdf) [in Ukrainian].
8. Chervinska, L., Chervinska, T., Kalina, I., Koval, M., Shuliar, N., & Chernyshov, O. (2023). Social responsibility of business under wartime conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(53), 410–416. [in Ukrainian].
9. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
10. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
11. International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. ISO.
12. FerroTale. (2026). Retrieved March 3, 2026, from <https://uk.wikipedia.org/wiki/FerroTale>
13. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
14. World Business Council for Sustainable Development. (2021). *CSR and the sustainable development goals*. WBCSD.