

УДК 658.8:005.35:502.131.1  
<https://doi.org/10.30838/EP.200.282-288>

**Жосан Г.В.**  
кандидат економічних наук  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
**Zhosan Hanna**  
PhD in Economic Sc.  
Kherson State Agrarian and Economic University  
<https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>

**Покотилова В.І.**  
доктор економічних наук  
ПВНЗ «Херсонський економічно-правовий інститут»  
**Pokotylova Valentyna**  
Dr. of Economic Sc.  
Private Higher Educational Institution «Kherson Institute of Economics and Law»  
<https://orcid.org/0000-0002-3706-2497>

## УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

*В умовах зростаючої глобальної нестабільності та посилення екологічних і соціальних викликів, стійкий розвиток підприємств набуває стратегічної значущості для бізнесу в усіх галузях економіки. У статті досліджено інтеграцію соціально відповідального маркетингу як ключового елементу стратегічного управління, орієнтованого на досягнення цілей сталого розвитку. Обґрунтовано теоретичні засади та практичну цінність маркетингових інструментів, що дозволяють поєднувати економічні цілі підприємства з вимогами суспільства та довкілля. На основі аналізу наукових джерел і досвіду українських компаній продемонстровано, що соціально відповідальний маркетинг сприяє формуванню довіри з боку стейкхолдерів, зміцненню репутації компанії та підвищенню її адаптивності в умовах змін.*

*Запропоновано авторську концептуальну модель, що включає п'ять етапів впровадження СВ-маркетингу в систему управління сталим розвитком підприємства: від діагностики соціально-екологічних ризиків і формулювання стратегічних цілей до оцінки ефективності за ESG-критеріями. Розроблено інтегральний показник ефективності соціально відповідального маркетингу, що дозволяє порівнювати результативність реалізованих ініціатив з витратами на їх реалізацію.*

*Результати дослідження підкреслюють, що в умовах економічної турбулентності та післявоєнного відновлення саме соціально відповідальний маркетинг може стати не лише етичним вибором, а й стратегічною перевагою для українських підприємств. Запропоновані підходи формують підґрунтя для подальших прикладних розробок у сфері управління змінами та посилення стійкості бізнесу.*

**Ключові слова:** стійкий розвиток, соціально відповідальний маркетинг, ESG, корпоративна соціальна відповідальність, стратегічне управління, український бізнес.

## MANAGING SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT THROUGH THE INSTRUMENTS OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING

*The article explores the theoretical foundations and applied potential of socially responsible marketing (SRM) as a strategic tool for managing sustainable enterprise development in the context of contemporary economic, environmental, and social challenges. As global sustainability demands intensify, businesses are expected not only to generate profit but also to demonstrate long-term resilience, social value, and ethical conduct. In this light, socially responsible marketing is conceptualized not merely as a communication tool or a reputation-enhancing mechanism but as an integral part of enterprise strategy, capable of aligning corporate objectives with the interests of society and the environment.*

*Drawing upon a comprehensive review of the relevant literature and the analysis of Ukrainian case studies, the research highlights the multidimensional impact of SRM on enterprise performance. It demonstrates that implementing SRM practices strengthens stakeholder trust, improves brand perception, enhances employee engagement, facilitates investment attraction, and expands opportunities for cross-sectoral partnerships. The article emphasizes that in the Ukrainian context—characterized by economic instability, war-related disruption, and social transformation—the role*

of SRM becomes particularly critical. It allows enterprises to act not only as economic agents but also as responsible participants in societal recovery and development.

A conceptual five-step model for integrating SRM into the sustainability management system of an enterprise is proposed. This model includes the assessment of socio-environmental risks, the formulation of sustainability-aligned corporate goals, the development of targeted CSR programs, the creation of internal monitoring indicators, and the evaluation of outcomes using ESG metrics. Furthermore, an original formula for calculating the Integrated SRM Efficiency Index is introduced, enabling quantitative evaluation of the balance between achieved social/ecological results and the investment in responsible marketing activities.

The study contributes to the advancement of strategic management theory by positioning SRM as a dynamic and adaptive system element that enhances enterprise sustainability and resilience. The conclusions underscore the need for further empirical research to validate the proposed model across various industries and enterprise sizes, particularly within economies undergoing crisis and post-crisis recovery. The findings are of particular relevance to Ukrainian enterprises seeking to modernize their operations and embed sustainability into their core strategy, offering a practical roadmap for integrating ethical, environmental, and social imperatives into business decision-making.

**Keywords:** sustainable development, socially responsible marketing, corporate social responsibility, ESG indicators, stakeholder engagement, strategic management, Ukrainian business environment.

**JEL Classification:** M14, Q56, L21, M31

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції глобального розвитку дедалі більше акцентують увагу на необхідності впровадження принципів сталості у всі сфери економічної діяльності. В умовах поглиблення екологічних, соціальних та економічних викликів стратегічне управління підприємством не може залишатися осторонь процесів сталого розвитку. Одним із ключових напрямів формування довгострокової конкурентоспроможності виступає використання інструментів соціально відповідального маркетингу, здатного поєднати економічні цілі бізнесу з потребами суспільства та екологічними вимогами.

Для українських підприємств, що функціонують в умовах нестабільного економічного середовища, посилення соціального навантаження та трансформаційних змін, питання сталого розвитку набуває особливої ваги. Соціально відповідальний маркетинг дозволяє не лише сформувати позитивний імідж, але й сприяє підвищенню лояльності споживачів, залученню інвестицій та зростанню внутрішнього потенціалу підприємства. Таким чином, ефективне управління стійким розвитком підприємства має передбачати інтеграцію відповідних маркетингових стратегій і практик.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика соціальної відповідальності бізнесу та її інтеграція в стратегічне управління підприємствами в контексті сталого розвитку стала предметом активного дослідження як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Зокрема, значна увага приділяється теоретичному обґрунтуванню концепцій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), формуванню етичних стандартів бізнесу та оцінці нефінансових показників результативності діяльності підприємств.

Так, у працях Ареф'євої та Коваленко (2022) визначено стратегічні орієнтири розвитку соціально відповідального бізнесу в умовах формування зеленої економіки. Автори акцентують увагу на необхідності трансформації управлінських рішень із урахуванням глобальних викликів, що відповідає логіці сталого розвитку. Цінним є також аналіз соціальної відповідальності в контексті адаптаційної спроможності бізнесу до змін зовнішнього середовища.

Бугаєва (2020) обґрунтовує напрямки реалізації стратегій КСВ на рівні окремих підприємств, акцентуючи увагу на практичних підходах до залучення зацікавлених сторін. Праці Длугопольського й Олійника (2020) зосереджені на порівняльному аналізі моделей соціальної відповідальності у країнах з розвинутою ринковою економікою, що дає змогу екстраполювати кращі практики на українські реалії.

Особливу цінність мають дослідження, що розглядають КСВ як механізм забезпечення стійкості підприємств в умовах економічної турбулентності. Зокрема, у роботах Маслак, Гришко та Яковенко (2022) аналізується ESG-підхід як новий інструмент підвищення соціальної цінності бізнесу в умовах пандемії COVID-19. А Залізнюк, Сафонік і Кая (2021) розглядають трансформацію концептуальних підходів до КСВ у вітчизняному та міжнародному бізнесі, що дозволяє простежити тенденції її інституціоналізації.

У контексті оцінки ефективності інструментів СВ-маркетингу в українському бізнесі важливими є праці Руденка, Кондратюка й Горевої (2020), які аналізують нефінансову звітність як частину облікової системи соціальної відповідальності. Крім того, Жосан (2022) надає результати емпіричного аналізу ефективності маркетингових комунікацій як ключового каналу реалізації СВ-стратегії підприємства.

Водночас, хоча існує значна кількість праць, присвячених загальним підходам до КСВ, недостатньо досліджено специфіку впровадження інструментів соціально відповідального маркетингу як окремої підсистеми стратегічного управління сталим розвитком. Особливо це стосується підприємств, які функціонують у кризових умовах, зокрема в період воєнного стану. Таким чином, актуальність подальших досліджень полягає у формалізації моделей впровадження СВ-маркетингу, розробці інструментів оцінки його результативності та адаптації до сучасних викликів українського бізнес-середовища.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо використання інструментів соціально відповідального маркетингу для управління сталим розвитком підприємства.

**Виклад основних результатів дослідження.** У сучасних умовах соціально відповідальний маркетинг розглядається не лише як інструмент формування позитивного іміджу підприємства чи механізм комунікації з громадськістю, а як стратегічна складова управління стійким розвитком. З урахуванням багаторівневої природи сталого розвитку (економічна, соціальна, екологічна складові) соціально відповідальний маркетинг виконує функцію об'єднання цінностей, орієнтирів і дій підприємства у межах його взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Основним завданням соціально відповідального маркетингу є створення ціннісних пропозицій, які

одночасно задовольняють потреби споживача, підвищують конкурентоспроможність підприємства та забезпечують відповідальне ставлення до навколишнього середовища і соціального середовища. Управління стійким розвитком набуває інноваційного змісту через залучення маркетингових інструментів, зорієнтованих на довгостроковий ефект, а не лише на короткостроковий прибуток.

У таблиці 1 представлено узагальнення основних інструментів соціально відповідального маркетингу, які доцільно використовувати у процесі формування стратегії сталого розвитку підприємства.

Таблиця 1

#### Стратегічні інструменти соціально відповідального маркетингу в контексті сталого розвитку

Напрямок дії	Конкретні інструменти	Вплив на сталість розвитку підприємства
Екологічна відповідальність	Екомаркування, мінімізація відходів, енерго-ефективні технології	Підвищення екологічної репутації та зниження витрат
Соціальна відповідальність	Підтримка громад, освітні та волонтерські ініціативи, інклюзія	Зміцнення соціального капіталу, зростання лояльності персоналу
Етичний маркетинг	Чесна реклама, дотримання прав споживачів, прозорість у комунікації	Формування довіри до бренду та зменшення репутаційних ризиків
Інституційна відповідальність (ESG)	Публічні звіти, внутрішній аудит сталості, управління ризиками	Підвищення інвестиційної привабливості, доступ до міжнародних ринків

Джерело: авторська розробка

Отже, соціально відповідальний маркетинг виявляє себе не як окрема тактична функція, а як невід'ємна складова стратегічної платформи управління підприємством у середовищі зростаючих вимог до сталості.

Інтеграція інструментів соціально відповідального

маркетингу в практику стратегічного управління потребує чітко структурованого підходу. Автором запропоновано модель, яка охоплює етапи впровадження соціально відповідального маркетингу у контексті досягнення цілей сталого розвитку (рис. 1).

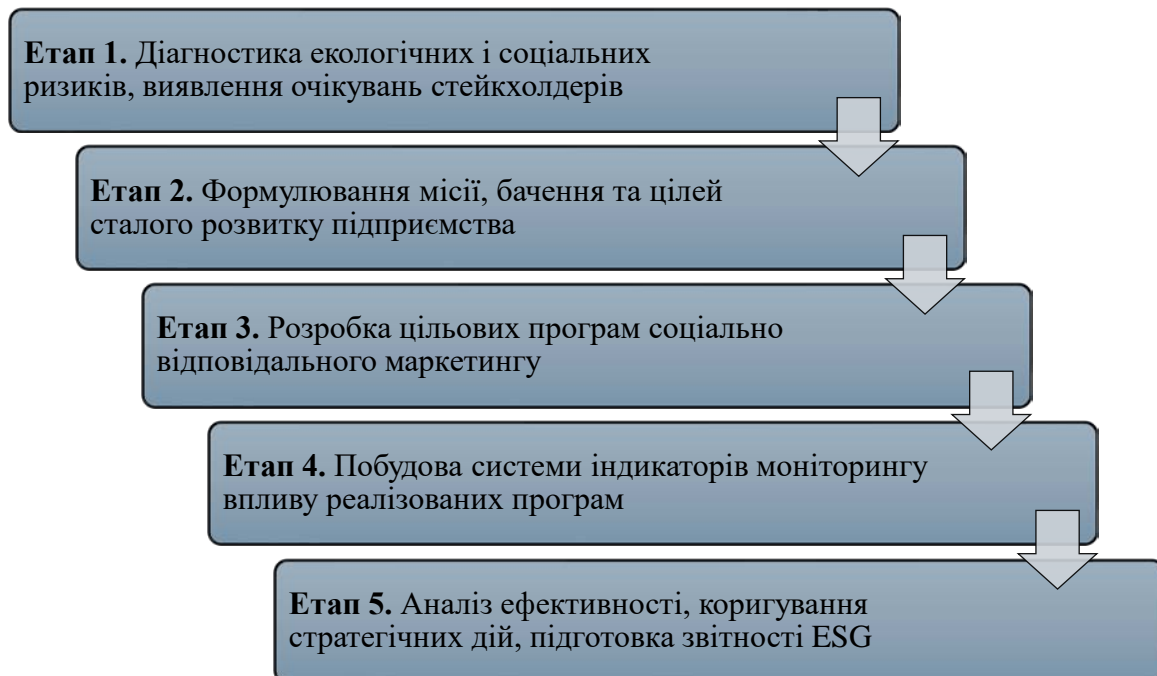


Рис. 1. Етапи інтеграції соціально відповідального маркетингу у стратегічне управління сталим розвитком підприємства

Джерело: авторська розробка

Такий підхід забезпечує гнучкість, адаптивність та орієнтацію на довгостроковий результат. Особливу роль відіграє комунікаційна складова СВ-маркетингу,

яка сприяє підвищенню довіри як з боку клієнтів, так і з боку інвесторів.

Для обґрунтування економічної доцільності

впровадження соціально відповідального маркетингу в авторську формулу оцінки інтегрального ефекту: управління сталим розвитком запропоновано

$$I_{СВМ} = \frac{(\omega_1 \times E_{ек} + \omega_2 \times E_{соц} + \omega_3 \times E_{упр}}{Z_{СВМ}} \quad (1)$$

де:

- Ісвм – інтегральний показник ефективності СВ-маркетингу;
- Еек – екологічний ефект (зменшення викидів, енергозбереження);
- Есоц – соціальний ефект (рівень соціального капіталу, лояльність споживачів);
- Еупр – управлінський ефект (репутаційні вигоди, доступ до фінансування);
- w1, w2, w3 – коефіцієнти вагомості, визначені експертно;
- Zсвм – загальні витрати на реалізацію СВ-маркетингових заходів.

Цей показник дозволяє об'єктивно порівнювати ефективність реалізованих програм між підприємствами або в динаміці в межах одного підприємства.

Аналіз вітчизняного досвіду засвідчує, що українські компанії дедалі активніше інтегрують принципи соціальної відповідальності у маркетингову політику, зокрема у сферах енергетики, телекомунікацій, аграрного бізнесу та логістики. Цей процес значною мірою обумовлений як зовнішніми викликами (зростанням

очікувань споживачів, вимогами партнерів до ESG-звітності, необхідністю залучення іноземних інвестицій), так і внутрішніми факторами (пошук нових конкурентних переваг, бажання сформулювати позитивний імідж у складний період воєнного стану).

У якості прикладу можна розглянути кейси трьох українських підприємств, які демонструють різні підходи до впровадження СВ-маркетингу (табл.2).

Таблиця 2

**Приклади використання соціально відповідального маркетингу в українських компаніях**

Компанія	Основні СВ-ініціативи	Досягнутий ефект
Нова пошта	Еко-доставка, ініціативи на підтримку ветеранів, проекти з ООН	Позитивна репутація, підтримка громад, лояльність клієнтів
Карлсберг Україна	Використання біоенергетики, програма «ZERO» (нуль шкоди довкіллю)	Зменшення викидів CO <sub>2</sub> , сертифікація ISO, зростання довіри споживачів
АгроКультура	Навчання молоді у селах, підтримка місцевої інфраструктури	Підвищення соціального капіталу, кадрова стабільність у регіонах

Джерело: авторська розробка

Як видно з наведених прикладів (табл. 2), реалізація програм соціальної відповідальності не лише формує позитивний імідж бренду, але й безпосередньо впливає на ключові показники ефективності підприємства. Зокрема, спостерігається покращення сприйняття компанії споживачами, зростання довіри до бренду, зміцнення відносин із локальними громадами, а також розширення партнерських можливостей на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Крім того, особливої уваги заслуговує роль СВ-маркетингу у контексті післявоєнного відновлення української економіки. Здатність підприємства демонструвати соціальну чутливість, адаптуватися до нових суспільних викликів та пропонувати ринку продукти і послуги з доданою соціальною цінністю — це не просто ознака етичності, а важливий чинник виживання і розвитку бізнесу в нових умовах.

Впровадження соціально відповідального маркетингу у практику управління сталим розвитком потребує не лише теоретичного обґрунтування, а й глибокого розуміння реалій функціонування сучасних українських підприємств, зокрема у нестабільному та трансформаційному середовищі. Прийняття ефективних управлінських рішень у цій площині ґрунтується на послідовному поєднанні ціннісно орієнтованого підходу до управління з адаптацією до очікувань стейкхолдерів, на основі реальної оцінки соціального,

екологічного та етичного впливу діяльності підприємства.

Першим кроком до інтеграції соціально відповідального маркетингу є усвідомлення потреби в трансформації корпоративної культури, де питання сталості посідають центральне місце у визначенні цілей та стратегій розвитку. При цьому особливу увагу слід приділяти внутрішньому середовищу організації, а саме рівню підтримки змін з боку персоналу, наявності внутрішніх ресурсів для реалізації СВ-проектів та ступеню зрілості управлінських структур до відкритого діалогу зі стейкхолдерами.

У подальшому доцільно орієнтувати маркетингову політику підприємства не лише на задоволення потреб ринку, але й на глибше включення соціальних функцій у зміст маркетингових стратегій. Це вимагає від керівництва переосмислення підходів до стратегічного планування, де поряд із традиційними показниками ефективності (обсяги продажу, частка ринку, рентабельність) мають з'явитися нові – нефінансові – індикатори, які дозволяють оцінити довіру до бренду, рівень залученості громадськості, позитивний соціальний вплив тощо.

Інформаційна відкритість, прозорість у прийнятті рішень та обґрунтованість комунікацій з аудиторією стають необхідними умовами довіри. Водночас успішність реалізації програм соціальної відповідальності

значною мірою залежить від чіткого механізму оцінки їх ефективності, що має базуватись на системі моніторингу ключових індикаторів ESG. Такий підхід дозволяє не лише відслідковувати динаміку впливу на середовище, а й обґрунтовувати подальші стратегічні дії з урахуванням зворотного зв'язку.

Зрештою, управління сталим розвитком через інструменти соціально відповідального маркетингу перетворюється на динамічну, адаптивну систему, що дозволяє підприємству не лише ефективно функціонувати у складних умовах, але й стати активним агентом позитивних змін у суспільстві. Така система потребує гнучкого управлінського мислення, високого рівня відповідальності та чіткого розуміння взаємозв'язку між стратегією бізнесу та його соціальною місією.

**Висновки.** У процесі дослідження було доведено, що соціально відповідальний маркетинг — це не просто тренд чи елемент корпоративної етики, а один із ключових інструментів управління, здатний суттєво впливати на стійкість бізнесу в сучасних умовах. Підприємство, що здатне інтегрувати принципи соціальної відповідальності у свою маркетингову діяльність, відкриває перед собою нові горизонти: від зміцнення зв'язків із клієнтами до формування довготривалого партнерства з громадами, органами влади та інвесторами.

Соціально відповідальний маркетинг не має єдиної форми — він адаптивний, він живий, і саме завдяки цій властивості здатен гармонійно вбудовуватись у

будь-яку бізнес-модель: від аграрного кооперативу до технологічного холдингу. І що важливо — він повертає бізнесу соціальне обличчя, те, чого часто бракує у світі цифрових прибутків і безликих показників ефективності.

У рамках цієї роботи було запропоновано логічну послідовність кроків впровадження СВ-маркетингу у стратегічне управління сталим розвитком підприємства. Ця модель не претендує на універсальність, але вона створена з розумінням українських реалій, з урахуванням тієї нестабільності, в якій сьогодні функціонує більшість наших підприємств. Окремо хочу підкреслити, що запропонований підхід не є лише теоретичним конструктом — він заснований на реальних кейсах, реальних підприємствах і реальних діях, які вже сьогодні демонструють позитивний ефект.

Сьогодні, коли Україна переживає складні трансформаційні процеси, ми не можемо дозволити собі розкш відокремлювати бізнес від соціального життя країни. Навпаки, саме через такі інструменти, як соціально відповідальний маркетинг, формується той новий український бізнес, який здатен не лише виживати, а й підтримувати, відбудовувати, надихати.

Вважаємо, що майбутні дослідження у цій сфері мають заглибитися в аналіз внутрішніх змін у підприємствах, що обрали шлях сталого розвитку, і дати відповідь на питання, яке сьогодні звучить дедалі частіше: яким буде бізнес завтра.

#### Список використаної літератури:

1. Ареф'єва О., Коваленко Н. (2022). Стратегічні орієнтири соціально-відповідального бізнесу в умовах зеленої економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка», Вип. 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02).
2. Бугаєва М.В. (2020). Напрями впровадження та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конференції студентів, аспірантів та молодих учених (м. Кропивницький, 16 квітня 2020 р.). Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, С. 137–142. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9699/1/Materiali%20konferents%2016-04-2020%20CUNTU.pdf>.
3. Длугопольський О.В., Олійник Д.М. (2020). Соціальна відповідальність бізнесу: приклади розвинутих країн світу для України. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, Vol. 2. No. 6. Pp. 265–273. DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0225>.
4. Залізнюк В.П., Сафонік Н.П., Кая А.С. (2021). Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності у сфері вітчизняного та міжнародного бізнесу. Проблеми системного підходу в економіці, Вип. 6(86). С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-16>.
5. Лепейко Т.І., Мазоренко О.В. (2017). Розвиток підприємства як соціально-екологічної системи в умовах нестабільності. Механізм регулювання економіки, № 3. С. 65–75. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68481/1/Lepeiko\\_Enterprise\\_Development.pdf;jsessionid=84A726A37567C5BD318B5B99B68E666C](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68481/1/Lepeiko_Enterprise_Development.pdf;jsessionid=84A726A37567C5BD318B5B99B68E666C).
6. Лункіна Т.І. (2019). Формування соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору економіки України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Миколаїв, 706 с.
7. Макаренко Л.О. (2018). Суб'єкт правової культури: концептуальні засади дослідження. ScienceRise: Juridical Science, No. 3. Pp. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.15587/2523-4153.2018.143337>.
8. Маслак О.І., Гришко Н.Є., Яковенко Я.Ю. та ін. (2022). Циркулярна економіка в Україні: екологічне, соціальне та корпоративне управління (ESG) як інструмент стійкості соціально-відповідального бізнесу в умовах подолання пандемії COVID-19. Вісник НТУ «ХП». Серія «Економічні науки», № 3. С. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.3>.
9. Мінц О.Ю., Камишнікова Е.В. (2019). Імплементція міжнародних стандартів у сфері корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах України. Ефективна економіка, № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.5>.
10. Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю. (2020). Управління внутрішньою соціальною відповідальністю

підприємства: суть та ефективність реалізації. *Бізнес Інформ*, № 5. С. 458–465. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-458-465>.

11. Прохорова В.В. (2013). Формування та посилення соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Вісник Донецького державного університету управління*, Т. 65. № 3. С. 128–132.

12. Райко Д.В., Подрез О.І. (2020). Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. *Проблеми економіки*, № 1. С. 173–189. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-173-189>.

13. Руденко О.В., Кондратюк О.М., Горєва А.С. (2020). Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, обліковий аспект та нефінансова звітність. *Ефективна економіка*, № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.102>.

14. Сазонець О.М., Терєбій А.А. (2021). Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності на основі глобального договору ООН. *Інвестиції: практика та досвід*, № 21. С. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.21.44>.

15. Стеценко В., Березова Ю. (2020). Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії. *Галицький економічний вісник*, № 2. С. 243–250. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.02.243](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.243).

16. United Nations Global Compact. (n.d.). Search participants. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=206>.

17. Жосан Г.В. (2022). Аналіз результативності інструментів маркетингових комунікацій. *Таврійський науковий вісник: Серія Економіка*, Вип. 11. С. 32-40. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.11.5>.

18. Kuznyetsova, A. Garafonova, O. Yankovoi, R. Zhosan, H. & Lomachynska, I. Development of an international marketing strategy for domestic enterprises during a state of war. *Marketing and management of innovations*. Vol. 14 Iss. 4 Pp. 200-211. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua/volume-14-issue-4/article-15/>. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-15>.

#### References:

1. Arefieva, O., & Kovalenko, N. (2022). Stratehichni oriientyry sotsialno-vidpovidalnoho biznesu v umovakh zelenoi ekonomiky [Strategic guidelines for socially responsible business in the green economy]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series «Economy»*, No. 14(28). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-02). [in Ukrainian].

2. Buhaieva, M.V. (2020). Napriamy vprovadzhennia ta realizatsii stratehii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva [Directions for implementing and realizing a strategy of corporate social responsibility of the enterprise]. *Materials of the All-Ukrainian Scientific-Practical Conference of Students, Postgraduate Students and Young Scientists (Kropivnitsky, April 16, 2020)*. Kropyvnytskyi: RVL TsNTU, pp. 137–142. Retrieved from: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/9699/1/Materiali%20konferents%2016-04-2020%20CUNTU.pdf>. [in Ukrainian].

3. Dliuhopolskyi, O.V., & Oliinyk, D.M. (2020). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: pryklady rozvynutykh krain svitu dlia Ukrainy [Business social responsibility: examples from developed countries for Ukraine]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, Vol. 2. No. 6. Pp. 265–273. DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0225>. [in Ukrainian].

4. Zalizniuk, V.P., Safonik, N.P., & Kaya, A.S. (2021). Rozvytok kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u sferi vitchyznianoho ta mizhnarodnoho biznesu [Development of the corporate social responsibility concept in domestic and international business]. *Problems of Systemic Approach in Economics*, Vol. 6(86). Pp. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-16>. [in Ukrainian].

5. Lepeiko, T.I., & Mazorenko, O.V. (2017). Rozvytok pidpriemstva yak sotsialno-ekolohichnoi systemy v umovakh nestabilnosti [Enterprise development as a socio-ecological system under instability]. *Mechanism of Economic Regulation*, No. 3. Pp. 65–75. Retrieved from: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68481/1/Lepeiko\\_Enterprise\\_Development.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68481/1/Lepeiko_Enterprise_Development.pdf). [in Ukrainian].

6. Lunkina, T.I. (2019). Formuvannia sotsialnoi vidpovidalnosti subiektiv aharnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Formation of social responsibility of actors in the agricultural sector of Ukraine's economy]. *Doctoral dissertation*, Mykolaiv. 706 p. [in Ukrainian].

7. Makarenko, L.O. (2018). Subiekt pravovoi kultury: kontseptualni zasady doslidzhennia [Subject of legal culture: Conceptual foundations of research]. *ScienceRise: Juridical Science*, No. 3. Pp. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.15587/2523-4153.2018.143337>. [in Ukrainian].

8. Maslak, O.I., Hryshko, N.Ye., Yakovenko, Ya.Yu., et al. (2022). Tsyrukuliarna ekonomika v Ukraini: ekolohichne, sotsialne ta korporatyvne upravlinnia (ESG) yak instrument stiikosti sotsialno-vidpovidalnoho biznesu v umovakh podolannia pandemii COVID-19 [Circular economy in Ukraine: Environmental, social and corporate governance (ESG) as a sustainability tool for socially responsible business under COVID-19 recovery]. *Bulletin of NTU «KhPI»*. Series «Economic Sciences», No. 3. Pp. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.3>. [in Ukrainian].

9. Mints, O.Yu., & Kamyshnykova, E.V. (2019). Implementatsiia mizhnarodnykh standartiv u sferi

korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na promyslovykh pidpriemstvakh Ukrainy [Implementation of international standards of corporate social responsibility at Ukrainian industrial enterprises]. *Efficient economy*, No. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.5>. [in Ukrainian].

10. Ostapchuk, T.P., & Biriuchenko, S.Yu. (2020). Upravlinnia vnutrishnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu pidpriemstva: sut ta efektyvnist realizatsii [Management of internal corporate social responsibility: Essence and implementation efficiency]. *Business Inform*, No. 5. Pp. 458–465. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-458-465>. [in Ukrainian].

11. Prokhorova, V.V. (2013). Formuvannia ta posylennia sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstv v Ukraini [Formation and enhancement of corporate social responsibility in Ukraine]. *Bulletin of Donetsk State University of Management*, No. 65(3). Pp. 128–132. [in Ukrainian].

12. Raiko, D.V., & Podrez, O.I. (2020). Sotsialna vidpovidalnist yak instrument upravlinnia stalym rozvytkom promysloвого pidpriemstva [Social responsibility as a tool for sustainable development management in industrial enterprises]. *Economic problems*, No. 1. Pp. 173–189. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-173-189>. [in Ukrainian].

13. Rudenko, O.V., Kondratiuk, O.M., & Horeva, A.S. (2020). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: sutnist, oblikovyi aspekt ta nefinansova zvitnist [Corporate social responsibility: Essence, accounting aspect and non-financial reporting]. *Efficient economy*, No. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.102>. [in Ukrainian].

14. Sazonets, O.M., & Terebii, A.A. (2021). Formuvannia kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na osnovi hlobalnogo dohovoru OON [Developing the corporate social responsibility concept based on the UN Global Compact]. *Investments: practice and experience*, No. 21. Pp. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.21.44>. [in Ukrainian].

15. Stetsenko, V., & Berezova, Yu. (2020). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pidpriemstv v umovakh pandemii [Corporate social responsibility of enterprises in the pandemic conditions]. *Galician Economic Bulletin*, No. 2. Pp. 243–250. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.02.243](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.243). [in Ukrainian].

16. United Nations Global Compact. (n.d.). Search participants. Retrieved from: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=206>.

17. Zhosan, H.V. (2022). Analiz rezultatyvnosti instrumentiv marketynhovykh komunikatsii. [Analysis of the effectiveness of marketing communication tools]. *Tavriya Scientific Bulletin: Economics Series*, No. 11. Pp. 32–40. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.11.5>. [in Ukrainian].

18. Kuznyetsova, A. Garafonova, O. Yankovoi, R. Zhosan, H. & Lomachynska, I. Development of an international marketing strategy for domestic enterprises during a state of war. *Marketing and management of innovations*. Vol. 14 Iss. 4 Pp. 200-211. Retrieved from: <https://mmi.sumdu.edu.ua/volume-14-issue-4/article-15/>. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-15>. [in English].