

UDC 65.011.12

**Sylwia Nycz-Wojtan**

*sylwia.nycz@gmx.de, ORCID ID: 0000-0002-2350-7328*

*PhD, Collegium Humanum, Rzeszów, Poland*

## **WŁĄCZENIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU W DZIAŁALNOŚĆ KRAJOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW W WARUNKACH WOJNY**

***Abstrakcyjny.** Artykuł analizuje proces włączania społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) do działalności ukraińskich przedsiębiorstw w warunkach wojennych. Zaznacza się, że wielu naukowców krajowych i zagranicznych od wielu lat zajmuje się wybraną tematyką, a różne struktury biznesowe w środowisku internetowym wykazują zainteresowanie prowadzeniem badań, prezentując raporty analityczne i wypracowując odpowiednie rekomendacje z punktu widzenia praktyków. Ustalono, że jednym z najczęstszych problemów powolnej integracji CSR w działaniach krajowych przedsiębiorstw jest niedostateczne zrozumienie procesu jej organizacji przez menedżerów w warunkach wojny, ograniczony dostęp do informacji dotyczących zaangażowania CSR we własne strategiczne plany. W badaniu zaproponowano schemat, co przyczynia się do realizacji programów CSR na wszystkich poziomach struktury zarządczej przedsiębiorstwa oraz jakich narzędzi należy do tego użyć. Proponuje się również zastosowanie mechanizmu integracji CSR, który przyczyni się do wzmocnienia własnej pozycji konkurencyjnej i jej zrównoważonego rozwoju dzięki zrozumieniu kluczowych zasad wdrażania programów CSR, stworzeniu odpowiednich procesów biznesowych, które będą popularyzować ich działalność w społeczeństwie, zwłaszcza w warunki wojenne. Zauważa się, że procesy produkcyjne, informacyjne i logistyczne można uznać za obiecujące kierunki rozwoju, opierając się na wynikach wdrażania CSR; potencjał siły roboczej; działalność sprzedażowa; wzrost parametrów jakościowych produktów; wzrost przepływów finansowych i atrakcyjności inwestycyjnej. Przyprzestrzeganiu zasad zintegrowanego podejścia i systematyczności możemy spodziewać się wzrostu efektywności i trwałości, a także podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa, podniesienie autorytetu i poziomu reputacji biznesowej. Realizując inicjatywy CSR, firma przyczynia się nie tylko do własnej przyszłości, ale także rozwiązuje lokalne i globalne problemy społeczeństwa.*

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), struktura zarządzania przedsiębiorstwem, mechanizmy integracyjne, programy CSR, otoczenie biznesowe, społeczeństwo, wojna na Ukrainie.

**Sylwia Nycz-Wojtan**

*sylwia.nycz@gmx.de, ORCID ID: 0000-0002-2350-7328*

*PhD, Collegium Humanum, Rzeszów, Poland*

## **INTEGRATION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTO THE ACTIVITIES OF DOMESTIC ENTERPRISES IN WAR CONDITIONS**

***Abstract.** The article considers the process of integration of corporate social responsibility (CSR) into the activities of Ukrainian enterprises under war conditions. It is noted that many domestic and foreign scientists have been engaged in the chosen topic for many years, and various business structures in the Internet environment demonstrate their interest in conducting research by presenting analytical reports and developing appropriate recommendations from the point of view of practitioners. It has been determined that one of the most common problems of slow integration of CSR into the activities of domestic enterprises is insufficient understanding of the process of its organization by managers in war conditions, limited access to information on the involvement of CSR in their own strategic*

plans. The study proposes a scheme that facilitates the implementation of CSR programs at all levels of the enterprise management structure and what tools should be used for this. It is also proposed to apply a mechanism for integrating CSR, which will contribute to strengthening its own competitive position and its sustainable development by understanding the key principles of implementing CSR programs, creating appropriate business processes that will popularize their activities in society, especially in war conditions. It is noted that promising directions of development, based on the results of CSR implementation, can be considered production, information and logistics processes; labor potential; sales activities; growth of product quality parameters; growth of financial flows and investment attractiveness. Subject to the principles of an integrated approach and consistency, we can expect an increase in efficiency and sustainability, as well as an increase in the competitiveness of the enterprise, an increase in the authority and level of business reputation. By implementing CSR initiatives, the company contributes not only to its own future, but also solves local and global problems of society.

**Key words:** corporate social responsibility (CSR), management structure of the enterprise, integration mechanisms, CSR programs, business environment, society, war in Ukraine.

**JEL Classification:** O21, M14

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-37-08>

**Сильвіч Нич-Войтан**

*sylwia.nycz@gmx.de*, ORCID ID: 0000-0002-2350-7328

PhD, Collegium Humanum, Ряшів, Польща

## ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Анотація.** У статті розглянуто процес інтеграції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у діяльність українських підприємств в умовах війни. Зазначається, що обраною темою вже багато років займаються багато вітчизняних і зарубіжних науковців, а різні бізнес-структури в інтернет-середовищі демонструють свою зацікавленість у проведенні досліджень, презентуючи аналітичні звіти та розробляючи відповідні рекомендації з точки зору практиків. Визначено, що однією з найпоширеніших проблем повільної інтеграції КСВ у діяльність вітчизняних підприємств є недостатнє розуміння керівниками процесу її організації в умовах війни, обмежений доступ до інформації щодо залучення КСВ у власні стратегічні плани. У дослідженні запропоновано схему, яка сприяє впровадженню програм КСВ на всіх рівнях структури управління підприємством та які інструменти для цього слід використовувати. Також пропонується застосувати механізм інтеграції КСВ, що сприятиме зміцненню власної конкурентної позиції та її сталому розвитку за рахунок розуміння ключових принципів реалізації програм КСВ, створення відповідних бізнес-процесів, які популяризуватимуть їх діяльність у суспільстві, особливо в умовах війни. Зазначається, що перспективними напрямками розвитку за результатами впровадження КСВ можна вважати виробничі, інформаційні та логістичні процеси; трудовий потенціал; збутову діяльність; зростання параметрів якості продукції; зростання фінансових потоків та інвестиційної привабливості. За умови дотримання принципів комплексного підходу та системності можна очікувати підвищення ефективності та стійкості, а також зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення авторитету та рівня ділової репутації. Впроваджуючи КСВ-ініціативи, компанія робить внесок не тільки у власне майбутнє, а й вирішує локальні та глобальні проблеми суспільства.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), структура управління підприємством, інтеграційні механізми, програми КСВ, бізнес-середовище, суспільство, війна в Україні.

**Sformułowanie problemu.** W związku z przyspieszonym tempem rozwoju procesów globalizacyjnych w niestandardowych warunkach biznesowych (stan wojenny na Ukrainie) przedsiębiorstwa poszukują nie tylko skutecznych strategicznych modeli biznesowych, ale także takich, które są aktualne i akceptowane przez społeczeństwo. Model biznesowy powinien przyczyniać się do budowania wzajemnie korzystnych relacji z interesariuszami, z uwzględnieniem współczesnych problemów. Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest właśnie narzędziem, które wychodzi naprzeciw oczekiwaniom społeczeństwa i, przy uwzględnieniu programów CSR w programie strategicznego rozwoju firmy, przyczynia się do wzmocnienia jej pozycji konkurencyjnej oraz rozwiązania wielu problemów społecznych.

**Analiza najnowszych badań i publikacji.** W swoich badaniach naukowcy krajowi i zagraniczni rozważali wiele zagadnień związanych z kształtowaniem się CSR i skupiali się na jego zdolności do ewolucji w zależności od zmian w otoczeniu funkcjonowania określonych struktur biznesowych. Na przykład Carroll A. [2] zauważa, że każda firma wdrażająca praktyki CSR szuka odpowiedzi na pytanie i co otrzyma w zamian za inicjatywy CSR, biorąc pod uwagę dostępne doświadczenie praktyczne i reputację biznesową. Z kolei Khovanets H. [7; 8] podkreśla, że CSR jest elementem wartości marketingowej przedsiębiorstwa, które jest w stanie przynieść zysk i świadczy o poziomie jego zdolności do rozwiązywania problemów społecznych i kształtowania relacji z interesariuszami. Znani ukraińscy naukowcy Krykavskiy E. i Yakymyshyn L. [6], a także Misko H. [5] rozważają potrzebę ewidencjonowania realizowanych programów CSR i tym samym tworzenia zestawu raportów dla interesariuszy. Lyholat S. [3] pogłębia dane badawcze, pokazując analityczną część wdrażania zasad CSR w praktycznej działalności przedsiębiorstw, co jest szczególnie ważne w warunkach wojennych. Z kolei Kharlamova A. [1] podkreśla CSR jako czynnik kształtowania strategii przedsiębiorstwa jako projektu długoterminowego.

**Ustalanie celów.** Dlatego oczywista staje się potrzeba przeprowadzenia badań nad integracją CSR z działalnością krajowych przedsiębiorstw w warunkach wojny.

Prezentacja głównego materiału badawczego. Jednym z najbardziej rozpowszechnionych problemów powolnej integracji CSR w działaniach

krajowych przedsiębiorstw w warunkach wojny jest niedostateczne zrozumienie procesu jej organizacji przez menedżerów [1; 2]. CSR wymaga „włączenia” w działalność strategiczną przedsiębiorstwa w zakresie polityki społeczno-gospodarczej, a komponent korporacyjny w zakresie postrzegania przez aparat zarządzania, biorąc pod uwagę fakt, że rozumienie strategicznego celu przyszłej CSR programów i dzięki którym narzędziom będą one realizowane na wszystkich poziomach, zostanie ustalona hierarchiczna struktura przedsiębiorstwa (rys. 1).

Analizując proces integracji CSR w strukturze zarządzania przedstawiony na rys. 1 należy zauważyć, że:

– Pierwszy poziom zakłada wdrażanie CSR na poziomie właścicieli przedsiębiorstwa. Priorytetem na tym poziomie jest ogłoszenie misji związanej z filozofią biznesu i ukierunkowanej na komponent społeczny (n-ad, firma Kyivstar, misja „Otwórz nowe możliwości dla Ukrainy i zmieniaj życie ludzi na lepsze”);

– II poziom (Top Management) powstaje w wyniku zadeklarowanej misji, polityki i zasad CSR (np. otwartość, przejrzystość, systematyczność, niejednoznaczność, zrozumiałość itp.) na poziomie I i wpływa na charakter strategii CSR, która będzie opracowana z uwzględnieniem funkcji zarządczych (planowanie, motywowanie, organizacja, kontrola) [3]. Na tym poziomie istotną rolę odgrywa obecność kluczowych komponentów (społecznych, ekonomicznych, środowiskowych), które będą miały wpływ nie tylko na poziom zysku przedsiębiorstwa opartego na wynikach realizowanych programów CSR, ale również na reputację biznesową. Zakłada się, że to na poziomie II zostaną ukształtowane cele CSR, stworzone plany CSR zostaną ujęte w ogólnym planowaniu strategicznym działalności przedsiębiorstwa i kodeksie korporacyjnym, zostaną potwierdzone standardami działania i nie będą naruszać zasad układu zbiorowy. oczekiwać.

– Poziom III (Średniego Kierownictwa) przewiduje określenie planów CSR, w których znajdują odzwierciedlenie działania CSR w oparciu o zarządzanie czasem, których realizacja będzie uzależniona od przeprowadzonych analiz Swot i Pest, integracji zasad CSR poprzez decyzje zarządcze – produkcji, organizacji procesów biznesowych (produkcja, zarządzanie, sprzedaż, logistyka, serwis itp.). Na tym etapie ważne jest posiadanie systemu wskaźników, które pokażą poziom wskaźników jakościowych,

|   |                         |  |           |                                      |                 |
|---|-------------------------|--|-----------|--------------------------------------|-----------------|
| I poziom  |                         |  |           |                                      |                 |
| Właściciel przedsiębiorstwa Inwestorzy Wspólnicy                    |                         |  |           |                                      |                 |
| misja CSR   |                         | polityka CSR                           |           | Zasady CSR                           |                 |
| II poziom (najwyższe kierownictwo)                                  |                         |  |           |                                      |                 |
| Prezes Zarządu Zarząd   |                         |  |           |                                      |                 |
| cele CSR  | Planowanie strategiczne | Kodeks korporacyjny                    | plany CSR | Standardy wydajności                 | Układy zbiorowe |
| III poziom (kierownictwo średniego szczebla)                        |                         |  |           |                                      |                 |
| Menedżerowie funkcjonalni   |                         |  |           |                                      |                 |
| plany CSR   |                         | działania CSR-owe                      |           | raporty CSR                          |                 |
| Poziom IV (niższe kierownictwo)                                     |                         |  |           |                                      |                 |
| Menedżerowie niższego szczebla Kierownicy infrastruktury społecznej |                         |  |           |                                      |                 |
| Podział kompetencji w ramach programu CSR                           |                         | Realizacja zadań w ramach programu CSR |           | Kontrola nad realizacją programu CSR |                 |

**Rysunek 1. Integracja CSR w strukturę zarządzania przedsiębiorstwem**

*Źródło: sugerowane przez autora*

ilościowych, wskaźników regulacyjnych, wartości normatywnych.

– Poziom IV (Lower Management) to niższy poziom zarządzania, który bezpośrednio organizuje działania CSR zgodnie z planami i monitoruje ich realizację (zasoby, wykorzystanie zasobów materialnych, przestrzeganie zasad BHP itp.). W rzeczywistości na tym poziomie zaangażowany jest mechanizm wdrażania CSR w działalność krajowego przedsiębiorstwa (rys. 2).

Wprowadzając mechanizm włączania CSR do działań (rys. 2), przedsiębiorstwo ma możliwość wzmocnienia własnej pozycji konkurencyjnej i zrównoważonego rozwoju poprzez zrozumienie kluczowych zasad wdrażania programów CSR oraz stworzenie odpowiednich procesów biznesowych (zarządzanie zasobami, personelem, finansami, informacje itp.), które będą popularyzować procesy CSR w społeczeństwie. Zgodnie z wynikami wdrażania CSR za obiecujące kierunki rozwoju można uznać: procesy produkcyjne, informacyjne i logistyczne (pod warunkiem wprowadzenia nowych form i metod zarządzania); potencjał siły roboczej; działalność sprzedażowa; wzrost parametrów jakościowych produktów; wzrost przepływów finansowych i atrakcyjności inwestycyjnej. Takie kompleksowe podejście z kolei przyczyni się do zwiększenia efektywności i stabilności, a także podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstwa,

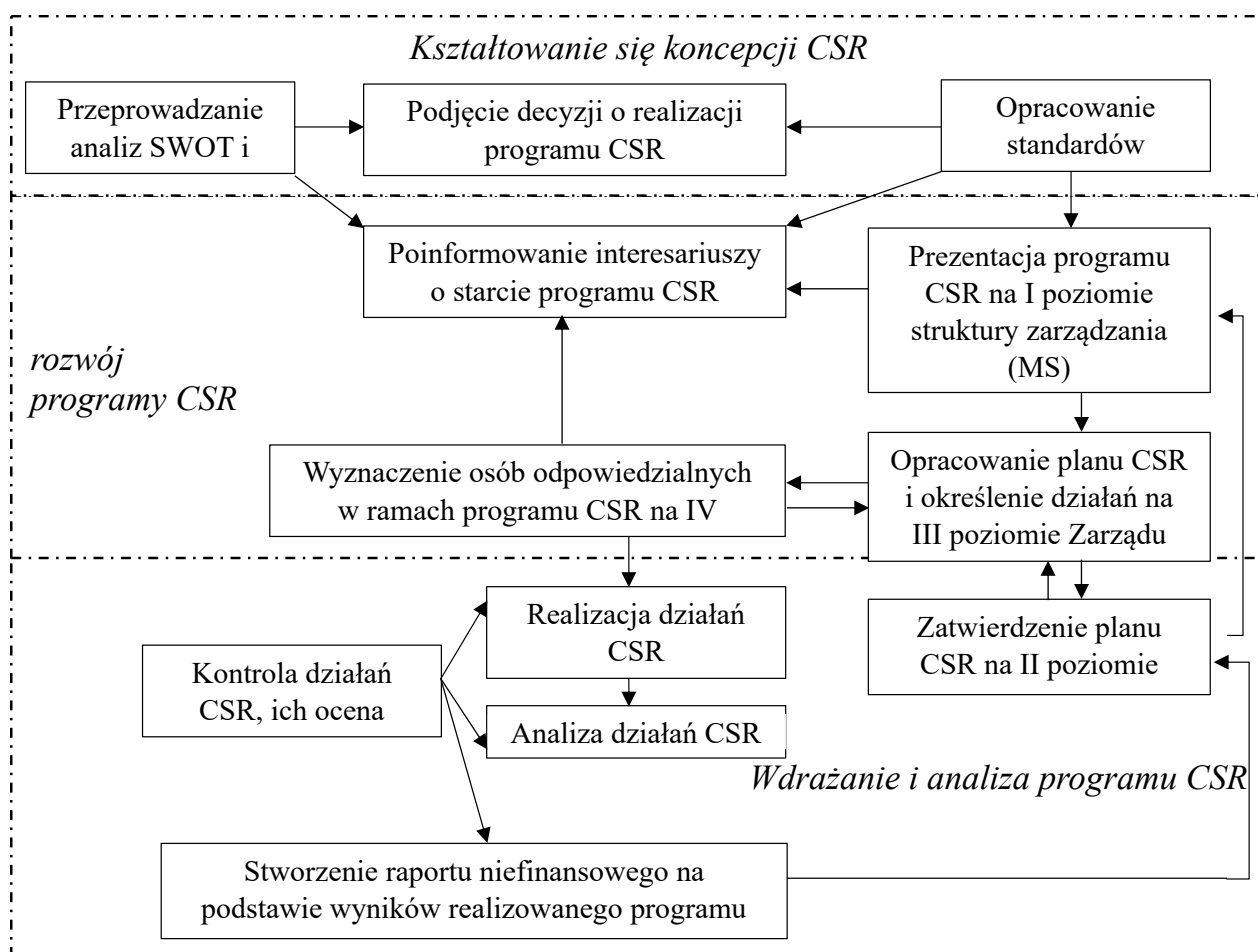
Aby zrozumieć efekt osiągnięty w wyniku wdrożonego programu CSR, należy zwrócić uwagę na ocenę osiągniętego poziomu kultury korporacyjnej w otoczeniu biznesowym w określonych kierunkach [6]. Na przykład:

– w kierunku oceny stabilności i zakresu rozwoju CSR konieczne jest uwzględnienie stopnia otwartości systemu (w tym systemu informacyjnego); umiejętność wdrażania innowacyjnych produktów i przewidywania efektów końcowych;

– w kierunku oceniania wartości rozumieć umiejętność przewidywania integralności systemu; umiejętność zachowania własnej historii i tradycji oraz umiejętność łączenia ich z istniejącą kulturą biznesową w kraju;

– w kierunku oceny zaangażowanego systemu zarządzania ocenić zdolność menedżerów najwyższego szczebla do przystosowania się do warunków otoczenia zewnętrznego; ich poziom profesjonalizmu i postępowości;

– w kierunku oceny orientacji na społeczeństwo ocenić zdolność kierownictwa do koncentracji na pracownikach oraz procesy i metody motywowania; umiejętność angażowania pracowników i projektów CSR oraz kształtowania w nich poczucia przynależności; poziom wdrożenia najlepszych praktyk w zakresie realizacji programów CSR; umiejętność rozpoznawania potrzeb społecznych społeczeństwa.



**Rysunek 2. Mechanizm integracji CSR w działalności firmy**

*Źródło: sugerowane przez autora*

Istnieje również potrzeba ustalenia osiągniętego poziomu jakości decyzji zarządczych w zakresie realizacji CSR w takich obszarach jak [7; 8]:

- wsparcie regulacyjne procesu zarządzania CSR. Priorytetowo będzie traktowana stosowana polityka społeczna w działalności spółki. Dostępność Kodeksu CSR oraz strategii opartej na najlepszych doświadczeniach krajowych i międzynarodowych;
- istnienie struktury zarządzania CSR, w tym aparaty administracyjne i wykonawcze;
- umiejętność przyciągania interesariuszy i szkolenia ich w celu wdrażania programów CSR;
- analizować realizowane programy CSR w zależności od ich rodzajów oraz stosowanych narzędzi i mechanizmów, a także cykliczności kształtowanych procesów CSR.

Według badań portalu biznesowego Diya wojna na Ukrainie stała się siłą napędową, która wpłynęła na rozwój inicjatyw CSR. Tym samym 31,5% krajowych przedsiębiorstw wdraża

programy CSR i uznaje je za ważny element działalności przedsiębiorstwa oraz jednoznaczną pozycję pracowników, którzy aktywnie pomagają (np. po kosztach itp. .p.); 23,5% tworzy miejsca pracy i odprowadza podatki do budżetu; 38,4% pomaga osobiście najlepiej jak potrafi. Jak widać, ponad 70% przedsiębiorstw, które prowadzą działalność, dołączyło programy CSR o przejrzyste programy. Należy zauważyć, że 33,4% przystosowało się już do warunków wojny i ma strategię rozwoju, 50,5% intuicyjnie zarządza przedsiębiorstwem, 11,1% nie widzi sensu w opracowywaniu strategii w warunkach wojny [9].

Według badań przedstawionych w raporcie analitycznym Factum Group Ukraina, wojna wpłynęła na: zmniejszenie wydatków na działania marketingowe i reklamowe (45% całkowicie anulowane); asortyment i poszukiwanie rynków zbytu; ogólna optymalizacja budżetów i redystrybucja inwestycji; zwiększenie wydatków na projekty społeczne i wsparcie kraju

(przeznaczenie środków na cele charytatywne, pomoc humanitarną, wsparcie Sił Zbrojnych itp.). Jednocześnie 65% firm zdecydowało się na zmianę strategii, 22% radykalnie zmieniło strategię, 10% nie zmieniło strategii, a 4% odmówiło zmiany strategii. Dla konsumentów w warunkach wojennych ważne jest, aby firma, której produkty kupują, wspierała Siły Zbrojne (39%) i ich pracowników (18%) w ich inicjatywach CSR [10].

**Wnioski i perspektywy dalszych badań w tym kierunku.** Zgodnie z wynikami badań należy zauważyć, że sukces CSR zależy od chęci menedżerów do wdrażania projektów CSR we własnej działalności gospodarczej, do zmiany poziomu odpowiedzialności społecznej w zależności od stopnia gotowości interesariuszy do współpracy, zrozumienia pilnych problemów społecznych, które wymagają natychmiastowej reakcji ze strony kierownictwa, a także dostosowania się do wojennych realiów w aspekcie społecznym i ekonomicznym. Jednocześnie wszystkie inicjatywy CSR muszą być przejrzyste i dostarczać społeczeństwu informacji. Z drugiej strony kompleksowe ujęcie inicjatyw CSR zmotywuje innych do podejmowania odpowiednich działań, przyczyni się do przyciągania inwestycji i kształtowania reputacji biznesowej przedsiębiorstw.

Dalsze badania będą polegały na opracowaniu metod oceny inicjatyw CSR oraz określeniu dalszych perspektyw ich rozwoju.

## BIBLIOGRAFIA

1. Kharlamova A.O. (2012) Społeczna odpowiedzialność biznesu jest niezbędnym czynnikiem w tworzeniu strategii korporacyjnej. *Efektowna gospodarka: elektroniczna publikacja naukowa*, nr. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1410>
2. Carroll A., Shabana K. (2010) Biznesowe uzasadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu: przegląd koncepcji, badań i praktyki. *International Journal of Management Review*, nr. 12, pp. 85–105.
3. Lykholat S.M. (2022) Analiza wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w praktycznej działalności przedsiębiorstw. *Notatki naukowe Lwowskiego Uniwersytetu Biznesu i Prawa*, nr. 34, pp. 238–245.
4. Zateyshchikova O.O. (2014) Etapy tworzenia strategii społecznej odpowiedzialności biznesu. *Informacje biznesowe*, nr. 2, pp. 200–205.
5. Misko G.A. (2009) Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na efektywność działań

operacyjnych firmy. *Herold badań społeczno-ekonomicznych*, nr. 36, pp. 113–119.

6. Krykavskiy E.V., Yakymyshyn L.Ya. (27-28 kwietnia 2017) Perspektywy rozwoju rachunkowości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa przemysłowego. Materiały 3. Międzynarodowego NPC „Księgowe i analityczne wsparcie systemu zarządzania przedsiębiorstwem”. Lwów. P. 150–151.

7. Howaniec H. (2019) Zaangażowanie sociale przedsiębiorstwa jako element marketingu wtyty, Warszawa: CeDeWu, p. 282.

8. Howaniec H. (2016) Wpływ spośnelej odpościbe biznesu na lojalnośc wobec marki (Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na lojalnośc konsumentów wobec marki), *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr. 45, pp. 32–40.

9. Stan i potrzeby biznesu w warunkach wojny: wyniki badań. portalu „Akcja”. Available at: <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>

10. Raport analityczny Factum Group Ukraina i Ogólnoukraińskiej Koalicji Reklamowej „Trendy 2022 w zarządzaniu komunikacją marketingową”. Available at: <https://vrk.org.ua/images/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20Report%202022.pdf>

## REFERENCES

1. Kharlamova A.O. (2012) Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist – neobkhdnyi chynnyk formuvannia korporatyvnoi stratehii [Corporate social responsibility is a necessary factor in shaping corporate strategy]. *Efektowna ekonomika: elektronne naukove fakhove vydannia*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1410>
2. Carroll A., Shabana K. (2010) The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, no. 12, pp. 85–105. [in English].
3. Lykholat S.M. (2022) Analiz realizatsii pryntsyypiv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v praktychnii diialnosti pidpriemstv [Analysis of the implementation of the principles of corporate social responsibility in the practical activities of enterprises]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, no. 34, pp. 238–245.
4. Zateishchikova O.O. (2014) Etapy formuvannia stratehii sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu [Stages of forming a strategy for social responsibility of business]. *Biznes-inform*, no. 2, pp. 200–205.
5. Misko H.A. (2009) Vplyv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na efektyvnist operatsiinoi diialnosti pidpriemstva [The impact of corporate social responsibility on the efficiency of operating

activities of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 36, pp. 113–119.

6. Krykavskiy Ye.V., Yakymyshyn L.Ya. (April 27–28, 2017) *Perspektyvy rozvytku obliku sotsialnoi vidpovidalnosti promyslovoho pidpriemstva* [Prospects for the development of accounting for social responsibility of an industrial enterprise]. *Materialy III Mizhnarodnoi NPK «Oblikovo-analitychne zabezpechennia systemy menedzhmentu pidpriemstva»*. Lviv. P. 150–151.

7. Howaniec H. (2019) *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstw jako element marketingu wartości*. Warszawa: CeDeWu, p. 282. [in Polish].

8. Howaniec H. (2016) *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na lojalność konsumentów wobec marki* [The Impact of Corporate Social Responsibility on Brand Loyalty of Con-

sumers]. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, no. 45, pp. 32–40. [in Polish].

9. *Stan ta potreby biznesu v umovakh viiny : rezultaty opytuvannia* [The state and needs of business during the war: survey results]. Available at: <https://business.dia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opytuvanna>

10. *Analitychnyi zvit Factum Group Ukraine ta Vseukrainskoi reklamnoi koalitsii «Tendent-sii 2022 v upravlinni marketynhovymy komunikatsiiamy»* [Analytical report of Factum Group Ukraine and the All-Ukrainian Advertising Coalition "Trends 2022 in Marketing Communications Management"]. Available at: <https://vrk.org.ua/images/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20Report%202022.pdf>

*Стаття надійшла до редакції 29 травня 2023 р.*