

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ МОРЯ

Кафедра інтелектуальної цифрової економіки



«Допустити до захисту»

В.о. завідувача кафедри

Корнієнко
к.е.н., доцент О.П.КОРНІЄНКО

(наукова ступінь, вчене звання, П.І).

«16» грудня 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У БРЕНДИНГУ
ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ»

Робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня
магістра за спеціальністю «Підприємництво та торгівля»
за кваліфікацією – «магістр з бізнесу та підприємництва»

Науковий керівник

к.е.н., доцент Рогов В. Г.

Здобувач

Гено Д. С.

(підпис)

Миколаїв – 2024

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц. Рогов В.Г.



«10» листопада 2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Гено Денис Сергійович
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи «РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У
БРЕНДИНГУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ»

затверджені наказом ректора від « 14 » 10 2024р. № 1074-уч

2. Вихідні дані до роботи :

-законодавчі та нормативно-правові акти, які стосуються питань стратегічного розвитку підприємства;

-статистичні дані Державної служби статистики України;

-фахові видання, наукові студії, матеріали науково- практичних конференцій;

-інтернет-ресурси. Вітчизняного та закордоного масштабу

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ І. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ПРАКТИК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

РОЗДІЛ ІІІ. ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ
ЕФЕКТИВНОСТІ ESG-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ

4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Плакат 1. Актуальність дослідження: роль ESG-стратегій для підприємств під час війни

Плакат 2. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR) до ESG

Плакат 3. Сучасний ESG-підхід: екологічна, соціальна та управлінська складові

Плакат 4. Вплив війни на бізнес-середовище: виклики та нові вимоги до соціальної відповідальності

Плакат 5. Інтеграція ESG у брендинг: підвищення довіри, лояльності та конкурентоспроможності

Плакат 6. Економіко-математична модель оцінки ефективності ESG-стратегії підприємства

Плакат 7. Показники екологічної, соціальної, управлінської та фінансової складових моделі

Плакат 8. Визначення вагових коефіцієнтів та інтегральний показник ESG-ефективності

Плакат 9. Рекомендації щодо впровадження, оптимізації та комунікації ESG-стратегій під час війни

Плакат 10. Перспективи післявоєнного відновлення: сталий розвиток, привабливість для інвесторів та міжнародна інтеграція

КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК виконання кваліфікаційної роботи

№	Етапи виконання кваліфікаційної роботи магістранта	Термін	Тривалість
1	Визначення наукового керівника роботи	10.2024	
2	Вибір теми роботи та її узгодження її з науковим керівником	11.2024	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	02.2024	
4	Збір статистичної інформації в термін проходження практики на базовому підприємстві (установі, організації)	03.2024-09.2024	
5	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	09.2024	
6	Систематизація інформації та складання розгорнутого плану роботи, затвердження його науковим керівником	09.2024	
7	Розробка теоретичного розділу	10.2024	
8	Розробка аналітичного розділу	10.2024	
9	Розробка проектного розділу	11.2024	
10	Розробка четвертого (спеціального) розділу	11.2024	
11	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	11.2024	
12	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	05.12.2024	
13	Розробка проекту автореферату роботи	10.12.2024	
14	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	13.12.2024	
15	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	15.12.2024	

16	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, автореферату, демонстраційного матеріалу та доповіді на попередній захист	17.12.2024	
17	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	20.12.2024	
18	Захист роботи перед ДЕК	24.12.2024	

Науковий керівник

_____  _____
(підпис)

/ Рогов В.Г. /
(ПІБ)

Здобувач

_____  _____
(підпис)

/ Гено Д.С. /
(ПІБ)

АНОТАЦІЯ

Гено Д.С. «Роль соціальної відповідальності у брендингу підприємств України в умовах війни» магістерська робота на здобуття другого ступеня вищої освіти «магістр». – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, 2024.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо інтеграції соціальної відповідальності у стратегічний брендинг підприємств України в умовах військового конфлікту.

У кваліфікаційній роботі розкрито концептуальні основи соціальної відповідальності підприємств; досліджено еволюцію підходів – від традиційного CSR до ESG-парадигми; проаналізовано значення соціальної відповідальності для екологічного, соціального та управлінського аспектів брендингу. Особливу увагу приділено інтеграції ESG у брендинг як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності та формування довіри споживачів і інвесторів.

Досліджено адаптацію українських підприємств до умов війни, зокрема інноваційні підходи до управління бізнес-процесами, трансформацію стратегій розвитку та роль соціально відповідальних ініціатив у зміцненні бренду під час кризи. Розроблено економіко-математичну модель оцінки ефективності ESG-стратегії підприємства під час війни і розроблено рекомендації щодо впровадження та оптимізації ESG-стратегій, ефективної комунікації соціально відповідальних ініціатив підприємств в сучасних умовах повномасштабної війни.

Ключові слова: соціальна відповідальність, брендинг підприємств, ESG-стратегії підприємства, економіко-математична модель.

ANNOTATION

Heno, D. «The Role of Social Responsibility in the Branding of Ukrainian Enterprises Under Wartime Conditions» – a Master's thesis for obtaining the second (Master's) level of higher education. – Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, 2024.

The aim of this qualification work is to substantiate and develop theoretical and methodological principles, as well as practical recommendations, for the integration of social responsibility into the strategic branding of Ukrainian enterprises in wartime conditions.

The qualification thesis elucidates the conceptual foundations of corporate social responsibility, examining the evolution of approaches from traditional CSR to the ESG paradigm and analyzing the significance of social responsibility in the environmental, social, and governance aspects of branding. Special attention is given to the integration of ESG into branding as a strategic tool for enhancing competitiveness and building trust among consumers and investors.

The study investigates the adaptation of Ukrainian enterprises to wartime conditions, including innovative approaches to business process management, the transformation of development strategies, and the role of socially responsible initiatives in strengthening a brand during a crisis. An economic-mathematical model for assessing the effectiveness of an enterprise's ESG strategy in wartime is developed, along with recommendations for the implementation and optimization of ESG strategies and the effective communication of socially responsible initiatives in the current context of full-scale warfare.

Keywords: social responsibility, enterprise branding, ESG strategies of the enterprise, economic-mathematical model.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ I. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	14
1.1. Витоки соціальної відповідальності: від традиційного CSR до сучасної ESG-парадигми.....	14
1.2. Соціальна відповідальність і її значення для екологічного, соціального та управлінського аспектів брендингу	18
1.3. Інтеграція ESG у брендинг: стратегічний підхід.....	23
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРАКТИК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	27
2.1. Нові реалії для українського бізнесу в умовах війни	27
2.2. Інтеграція та адаптація ESG-стратегій у діяльність підприємств під час війни	40
2.3. Соціальна відповідальність як інструмент зміцнення бренду під час війни.....	45
РОЗДІЛ III. ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ESG-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ....	56
3.1. Економіко-математична модель оцінки ефективності ESG-стратегії підприємства під час війни	56
3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження та оптимізації ESG- стратегій підприємств в умовах війни	67
3.3. Розробка рекомендацій щодо ефективної комунікації соціально відповідальних ініціатив підприємств	77
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальних викликів, спричинених не лише економічними чи екологічними проблемами, але й повномасштабною війною, питання впровадження принципів сталого розвитку набувають особливої ваги. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance), що значно розширила традиційне розуміння корпоративної соціальної відповідальності (CSR), сьогодні розглядається не просто як інструмент підвищення репутації бізнесу, а як ключовий чинник формування довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та здатності протистояти системним ризикам. Ця необхідність особливо загострилася на тлі повномасштабної військової агресії російської федерації проти України, яка створила унікальні умови для переосмислення ролі бізнесу в суспільстві та економіці.

Воєнні дії порушують звичні ланцюги постачань, спричиняють руйнацію інфраструктури, вимушену міграцію кваліфікованих кадрів, загострюють соціальну нерівність та нестабільність. У таких умовах підприємства змушені шукати нові стратегії, які б дозволили їм не лише вижити, але й залишитися корисними для суспільства, підтримувати громади, допомагати внутрішньо переміщеним особам (ВПО), ветеранам і постраждалим від бойових дій. Водночас зростають вимоги міжнародних інвесторів, партнерів та споживачів до прозорості управління, дотримання прав людини, екологічної відповідальності, антикорупційних заходів, соціальної інтеграції вразливих груп населення. Розуміння важливості ESG-стандартів, їх інтеграція в корпоративні стратегії брендингу та маркетингові комунікації стають критично важливими для встановлення довіри, залучення інвестицій і міжнародної допомоги.

Актуальність теми обумовлена кількома ключовими чинниками. По-перше, в умовах воєнного часу традиційні фінансові показники перестають бути достатньо інформативними, щоб оцінити ефективність діяльності підприємства. Розширення обсягу інформації за рахунок екологічних, соціальних та управлінських параметрів дозволяє всебічно проаналізувати стабільність бізнес-

моделі. По-друге, інтеграція ESG-складових у стратегічне управління та брендингові комунікації допомагає підприємству вибудувати довгострокові взаємовигідні відносини з усіма зацікавленими сторонами: від інвесторів та кредиторів до громад і працівників. По-третє, врахування ESG-підходів у період війни закладає фундамент для успішної післявоєнної відбудови економіки, коли міжнародні організації, фонди та партнери приділятимуть особливу увагу саме показникам сталого розвитку.

Отже, наукове дослідження, спрямоване на розробку економіко-математичної моделі оцінки ефективності ESG-стратегії та розробку рекомендацій щодо оптимізації брендovих комунікаційних підходів в умовах війни, є не лише науково актуальним, але й має вагоме практичне значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку тривалий час була в центрі уваги дослідників. Роботи Говарда Боуена заклали теоретичний фундамент для розуміння CSR. Концепція «піраміди соціальної відповідальності» Арчі Керрола розширила спектр CSR-діяльності, а ідея «Triple Bottom Line» Джона Елкінгтона акцентувала увагу на необхідності балансувати між економічними, соціальними та екологічними аспектами.

У XXI столітті розвиток ESG-підходів став новою віхою еволюції CSR. Дослідження Ділліка та Маффа (2016) описують перехід від бізнесу «як зазвичай» до справжньої сталості, Г. Еклс та С. Кліменко розглядають інвесторську революцію у сфері ESG, роботи Портера та Крамера (2011) відзначають важливість створення спільної цінності (Shared Value). У дослідженнях міжнародних організацій (UN Global Compact, GRI, SASB, TCFD, OECD) підкреслено важливість стандартизованих підходів до звітності та оцінки ESG-параметрів.

Окрема увага приділяється дослідженням впливу війни на економіку та бізнес-середовище в Україні (UNDP, Factum Group, KPMG), де соціально

відповідальні ініціативи підприємств розглядаються як критичні чинники збереження робочих місць, підтримки переселенців, допомоги ЗСУ та громадам.

Разом з тим, в існуючих джерелах бракує системного економіко-математичного інструментарію, який би дозволив кількісно оцінити ефективність інтеграції ESG-підходів під час війни. Недостатньо опрацьовані питання оптимізації комунікаційної стратегії бренду щодо соціально відповідальних ініціатив, особливо з урахуванням кризової ситуації та міжнародного контексту. Саме ця прогалина й визначає наукову новизну та важливість даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є розробка теоретико-методологічних засад та економіко-математичного інструментарію для оцінки ефективності ESG-стратегії підприємства в умовах війни, а також формування практичних рекомендацій щодо впровадження, оптимізації та комунікації соціально відповідальних ініціатив, спрямованих на підвищення довіри, конкурентоспроможності та сталість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Задля реалізації поставленої мети в роботі сформульовані і вирішені наступні **завдання**:

1. Розкрити сутність та еволюцію концепції корпоративної соціальної відповідальності і її трансформацію в ESG-підхід, окреслити роль ESG під час війни.
2. Проаналізувати вплив воєнних дій на діяльність українських підприємств, визначити ключові проблеми та виклики для екологічних, соціальних і управлінських аспектів їх функціонування.
3. Розробити систему показників для комплексної оцінки ефективності ESG-стратегії підприємства з урахуванням специфіки воєнного періоду.
4. Побудувати економіко-математичну модель, яка інтегрує екологічні, соціальні, управлінські та фінансові параметри у єдиний інтегральний показник ESG-ефективності.

5. Розробити рекомендації щодо впровадження ESG-стратегій, оптимізації їх окремих складових та підвищення ефективності соціально відповідальних ініціатив.
6. Запропонувати підходи до стратегічної комунікації соціально відповідальних дій бренду в умовах війни для формування довгострокової довіри, залучення інвестицій та підсилення репутаційного капіталу.
7. Обґрунтувати практичні рекомендації для післявоєнного періоду, враховуючи потреби відбудови економіки, інтеграції України до європейського простору, розширення партнерств та залучення зовнішнього капіталу.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації ESG-стратегії підприємств в умовах воєнного конфлікту, зокрема впровадження екологічних, соціальних та управлінських принципів у корпоративну практику.

Предметом дослідження виступає теоретико-методичний і прикладний інструментарій оцінки ефективності ESG-стратегії, що дозволяє кількісно виміряти її вплив на стійкість бізнесу, конкурентоспроможність, репутацію та комунікаційну взаємодію зі стейкхолдерами в умовах війни.

Інформаційною базою дослідження слугували:

- міжнародні стандарти, норми та рекомендації у сфері сталого розвитку (GRI, SASB, TCFD, UN Global Compact, OECD Guidelines);
- аналітичні матеріали провідних дослідницьких центрів, консалтингових компаній (KPMG, Factum Group), дані UNDP, статистичні звіти, публікації у вітчизняних та міжнародних наукових журналах;
- інформація з офіційних веб-сайтів компаній, що вже впроваджують ESG-підходи в умовах війни (Київстар, ОККО, Нова Пошта та ін.);
- результати опитувань, аналітичні звіти ЗМІ, громадських організацій, державних установ, а також публічні дані з відкритих джерел про соціальні ініціативи бізнесу під час війни.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є системний, комплексний та міждисциплінарний підходи. У процесі дослідження застосовано:

- Теоретичні методи: аналіз та синтез, порівняння, узагальнення, систематизація літературних джерел та публікацій для визначення концептуальних основ ESG-стратегії.
- Контент-аналіз: для дослідження комунікаційних стратегій брендів, які реалізують соціально відповідальні проекти під час війни, аналіз публікацій, прес-релізів, повідомлень у соціальних мережах, медіа-матеріалів.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути безпосередньо використані керівниками підприємств, фахівцями зі сталого розвитку, менеджерами з корпоративних комунікацій та маркетингу, інвесторами, аналітиками та представниками державних органів, які опікуються питаннями регулювання сталого розвитку та підтримки бізнесу в умовах війни. Запропонована економіко-математична модель оцінки ефективності ESG-стратегії дозволить:

- Кількісно оцінити вплив екологічних, соціальних та управлінських складових на фінансово-економічні результати діяльності та репутацію підприємства.
- Виявити проблемні зони і визначити пріоритетні напрями вдосконалення ESG-політик.
- Оптимізувати ресурси, спрямовані на соціальні та екологічні ініціативи, підвищити імпакт від інвестицій, уникнути неефективних заходів.
- Створити інструментарій для комунікації з інвесторами, кредиторами, міжнародними організаціями, доводячи надійність, прозорість та стійкість бізнесу, що особливо важливо у післявоєнний період відбудови.

- Підвищити лояльність споживачів, зміцнити бренд та сформувати довгострокову довіру серед широкого кола зацікавлених сторін, у тому числі міжнародних партнерів, донорів та громад.

Таким чином, розроблене дослідження не лише надає можливість глибше зрозуміти роль та значення ESG-стратегії в умовах воєнних викликів, але й забезпечує практичний інструментарій для ухвалення виважених управлінських рішень, формування ефективних комунікаційних стратегій та створення підґрунтя для успішної трансформації українського бізнесу на засадах сталого розвитку.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел із 59 найменувань. Основний зміст кваліфікаційного дослідження викладено на 102 сторінках друкованого тексту, у тому числі 7 рисунків.

РОЗДІЛ І. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Витоки соціальної відповідальності: від традиційного CSR до сучасної ESG-парадигми

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) є фундаментальною концепцією, яка окреслює зобов'язання бізнесу брати участь у вирішенні соціальних, екологічних та економічних викликів у суспільстві. Згідно з класичним визначенням Арчі Керрола, CSR охоплює чотири ключові рівні відповідальності: економічний (прибутковість компанії), правовий (дотримання законів), етичний (діяльність відповідно до моральних принципів) і філантропічний (добровільні ініціативи для покращення суспільного благополуччя) [4].

Поняття CSR бере свій початок у середині XX століття, коли посилювалася увага до соціальних обов'язків бізнесу у відповідь на потреби суспільства, які не могли бути вирішені *лише* урядовими інституціями. Перші згадки про корпоративну відповідальність стосувалися переважно філантропії — компанії вкладали кошти у благодійні ініціативи, підтримували школи, лікарні та інші соціальні проєкти. Одним із перших теоретиків CSR став Говард Боуен, який у своїй праці «*Social Responsibilities of the Businessman*» (1953) запропонував визначення соціальної відповідальності як зобов'язання бізнесу приймати рішення, які сприятимуть покращенню суспільного благополуччя [6].

Протягом другої половини XX століття концепція CSR зазнала суттєвих змін. У 1970-х роках з'явилися перші спроби інтегрувати соціальну відповідальність у бізнес-стратегії. Теоретичні підходи до CSR почали розширюватися, включаючи бізнес-етичні аспекти, такі як захист прав працівників, екологічна відповідальність та чесна конкуренція [13].

У 1990-х роках Джон Елкінгтон представив концепцію «Triple Bottom Line», яка зосереджується на трьох аспектах стійкості: економічному, соціальному та екологічному. Ця ідея стала переломним моментом у розумінні CSR, адже акцентувала увагу на довгострокових цілях бізнесу, які виходять за межі короткострокового прибутку [24].

З початку 2000-х років під тиском глобалізації, екологічних криз і соціальних протестів компанії почали активно інтегрувати CSR у свої операційні

процеси. Поява стандартів, таких як *Global Reporting Initiative (GRI)*, забезпечила компаніям рамки для звітності про їхній соціальний та екологічний вплив [15]. Більше того, такі міжнародні організації, як Організація Об'єднаних Націй, створили ініціативи, спрямовані на популяризацію CSR, наприклад, *UN Global Compact* [28].

Таким чином, CSR розвинулася від простої корпоративної філантропії до багатокомпонентної системи, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти у стратегічному управлінні компанією.

Традиційний підхід до корпоративної соціальної відповідальності (CSR) часто піддається критиці через його обмеження, які обмежують вплив компаній на вирішення соціальних і екологічних проблем. Хоча CSR заклав основу для сучасного розуміння відповідальності бізнесу, його недоліки виявилися вразливими в умовах сучасних глобальних викликів, таких як зміна клімату, соціальна нерівність та вимоги до прозорості.

Однією з ключових проблем традиційного CSR є відсутність системного підходу. Багато компаній сприймають CSR як сукупність окремих ініціатив, які часто не інтегруються в загальну бізнес-стратегію. Це може включати благодійні пожертви, екологічні кампанії або одноразові акції для громади, які хоч і мають певний позитивний вплив, але залишаються другорядними щодо основної діяльності компанії. Як зазначає Dyllick і Muff (2016), CSR часто базується на концепціях «business-as-usual», що не передбачають глибокої інтеграції стійких практик у бізнес-модель [8].

Ще одним значним обмеженням є недостатня інтеграція CSR у стратегічні цілі бізнесу. У багатьох випадках соціальні ініціативи компаній розглядаються як окремі від основних бізнес-процесів дії, а не як частина довгострокової стратегії. Це часто призводить до ситуацій, коли CSR сприймається як інструмент підвищення репутації, а не як засіб досягнення реальних соціальних змін. Портер і Крамер (2011) підкреслюють, що для досягнення справжнього

впливу, CSR має бути інтегрований у створення спільної цінності (Shared Value), де вигоди отримують як бізнес, так і суспільство [21].

У гонитві за визнанням компанії можуть інвестувати у «видимі» ініціативи, такі як зелені технології або соціальні програми, які спрямовані на створення позитивного іміджу. Проте такі проекти не завжди забезпечують довготривалий вплив або вирішують ключові проблеми. Елкінгтон (1997), автор концепції *Triple Bottom Line*, зазначає, що фокус на «показові» ініціативи часто заважає компаніям розробляти системні рішення, які є більш складними, але й більш ефективними у довгостроковій перспективі [24].

Окремо варто зазначити, що традиційний CSR не завжди враховує інтереси всіх зацікавлених сторін. Наприклад, зазвичай акцент робиться на короткострокових результатах для інвесторів, залишаючи поза увагою потреби працівників, місцевих громад та екології. Такий підхід не відповідає сучасним вимогам прозорості та інклюзивності, які є критично важливими в умовах глобалізації.

Таким чином, хоча CSR залишався важливим етапом у розвитку соціальної відповідальності, його обмеження відкрили шлях для більш прогресивних та інтегрованих підходів, які відповідають викликам сучасного світу. У сучасному бізнес-середовищі концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR) зазнала значної еволюції, трансформуючись у більш комплексну та системну парадигму екологічної, соціальної та управлінської відповідальності (ESG). Така зміна відображає як зростаючі суспільні очікування, так і адаптацію бізнесу до нових глобальних викликів. Поява ESG пов'язана не лише з розширенням сфери соціальної відповідальності, але й з необхідністю інтеграції сталих підходів у стратегічне планування. Основними рушіями цієї трансформації стали зміни клімату, соціальна нерівність, прозорість корпоративного управління та посилення ролі зацікавлених сторін.

Із зростанням глобалізації, зміною клімату та посиленням регуляторних вимог стало зрозуміло, що CSR, у його традиційній формі, недостатньо для

ефективного вирішення нових викликів. Це призвело до виникнення ESG – більш прогресивної концепції, яка базується на інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у корпоративну стратегію [8]. ESG фокусується не лише на зменшенні негативного впливу бізнесу на навколишнє середовище, але й на створенні додаткової вартості для всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників, інвесторів, споживачів та громади [17].

На відміну від CSR, ESG орієнтується на вимірювані результати та прозорість. Наприклад, екологічний аспект ESG охоплює зменшення викидів вуглецю, перехід на відновлювані джерела енергії та управління ресурсами. Соціальний компонент включає забезпечення справедливих умов праці, дотримання прав людини та сприяння інклюзивності. Управлінський аспект зосереджується на прозорості, ефективності корпоративного управління, боротьбі з корупцією та дотриманні етичних стандартів [9].

Загалом перехід від CSR до ESG демонструє зміщення акценту з реактивних дій на проактивне планування та стратегічну інтеграцію сталих практик у діяльність компаній. Ця еволюція відкриває нові можливості для бізнесу, спрямовані на довгостроковий розвиток, зміцнення довіри споживачів та забезпечення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Таким чином, дослідження цієї теми є не лише актуальним, але й важливим для розуміння того, як підприємства можуть ефективно адаптуватися до змін у сучасному світі.

Environmental, Social, Governance (ESG), або екологічна, соціальна та управлінська відповідальність, на сьогодні є ключовою концепцією сучасного корпоративного управління, яка спрямована на інтеграцію сталих практик у стратегічні та операційні процеси компаній. Як вже було згадано вище, ESG є еволюцією традиційної корпоративної соціальної відповідальності (CSR), пропонуючи більш структурований і вимірюваний підхід до вирішення глобальних викликів, таких як зміна клімату, соціальна нерівність та етичні проблеми. У сучасному бізнес-середовищі ESG розглядається не лише як

інструмент стійкості, але й як конкурентна перевага для компаній, що прагнуть відповідати зростаючим очікуванням інвесторів та споживачів[9].

1.2. Соціальна відповідальність і її значення для екологічного, соціального та управлінського аспектів брендингу

Екологічна відповідальність (Environmental Responsibility) є фундаментальною складовою сучасних бізнес-стратегій у рамках ESG (Environmental, Social, Governance). В умовах зростаючого впливу зміни клімату, забруднення довкілля та виснаження природних ресурсів, екологічна відповідальність стає ключовим інструментом для бізнесу, який прагне не лише мінімізувати свій негативний вплив, але й активно сприяти сталому розвитку. Відповідність екологічним стандартам і впровадження сталих практик уже не є просто добровільною ініціативою, а стають імперативом для компаній, які хочуть залишатися конкурентоспроможними.

Екологічна складова ESG зосереджена на вирішенні таких ключових проблем, як зменшення викидів вуглецю, перехід на відновлювані джерела енергії та підвищення ресурсоефективності. Зокрема, зменшення викидів парникових газів (GHG) є центральним завданням, яке підтримується міжнародними ініціативами, такими як Паризька кліматична угода (Paris Agreement) [25]. Компанії впроваджують технології моніторингу викидів, переходять на енергоефективне обладнання та встановлюють амбітні цілі щодо Net Zero Emissions.

Перехід на відновлювані джерела енергії також відіграє важливу роль у досягненні сталого розвитку. Використання сонячної, вітрової та гідроенергетики допомагає не лише скоротити залежність від викопних джерел, але й створює нові можливості для інновацій. Наприклад, корпорації, такі як

Microsoft та Google, вже досягли повного переходу на відновлювану енергію для своїх операцій [23].

Ще одним ключовим аспектом є ресурсоефективність. Перехід до циркулярної економіки дозволяє компаніям оптимізувати використання ресурсів, зменшити обсяг відходів і забезпечити повторне використання матеріалів. Це стає особливо важливим у контексті зменшення пластикового забруднення та використання води в умовах її дефіциту [10].

Концепція Net Zero Emissions є наріжним каменем сучасної екологічної відповідальності. Вона передбачає досягнення балансу між кількістю викидів парникових газів, які компанія виробляє, і кількістю, яку вона може абсорбувати через природні або технологічні процеси. Ініціативи на кшталт «Science-Based Targets initiative» (SBTi) допомагають компаніям встановлювати науково обґрунтовані цілі з досягнення Net Zero (SBTi Net Zero Standard) [9].

Для забезпечення прозорості та узгодженості екологічних ініціатив, міжнародні стандарти, такі як Global Reporting Initiative (GRI), Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) і ISO 14001, надають компаніям рамки для оцінки та звітності щодо їхнього екологічного впливу. Наприклад, GRI зосереджує увагу на сталості бізнесу через комплексний підхід до звітності [15]. TCFD надає рекомендації щодо прозорого розкриття кліматичних ризиків, що є важливим для інвесторів і зацікавлених сторін. ISO 14001 визначає стандарти екологічного управління, спрямовані на зменшення впливу бізнесу на довкілля [16].

Соціальна відповідальність у свою чергу визначає вплив компанії на суспільство та її зобов'язання перед працівниками, споживачами та громадами. Інтеграція соціальних аспектів у бізнес-стратегію сприяє створенню стійких та етичних організацій, які враховують потреби всіх зацікавлених сторін.

Основою соціальної відповідальності є забезпечення належних умов праці та дотримання прав працівників. Це включає створення безпечного та здорового

робочого середовища, справедливу оплату праці, дотримання трудових прав і свобод, зокрема права на об'єднання в профспілки та ведення колективних переговорів. Міжнародний стандарт SA8000, розроблений організацією Social Accountability International, встановлює вимоги щодо соціальної відповідальності, базуючись на міжнародних нормах, таких як конвенції Міжнародної організації праці (МОП) та Загальна декларація прав людини [22].

Іншим важливим елементом є сприяння інклюзивності та різноманітності у робочому середовищі. Це передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі, раси, віку, релігії чи інших ознак. Компанії, що впроваджують принципи інклюзивності та різноманітності, створюють середовище, де кожен може реалізувати свій потенціал. Як зазначає KPMG, дотримання принципів справедливості, різноманітності та інклюзивності є необхідною умовою залучення та утримання найкращих талантів, що відображає соціальну складову «S» у їхніх ESG-зобов'язаннях [5].

Соціальна відповідальність також включає підтримку соціальної рівності та розвиток громад. Це може проявлятися через інвестиції в місцеві ініціативи, освітні програми, охорону здоров'я та інші проекти, спрямовані на покращення якості життя в громадах, де компанія здійснює свою діяльність. Такі дії не лише сприяють соціальному розвитку, але й зміцнюють репутацію компанії та підвищують довіру з боку суспільства.

Для забезпечення відповідності соціальним стандартам компанії можуть керуватися міжнародними документами, такими як конвенції МОП, які встановлюють основні трудові стандарти, та Глобальний договір ООН [34], що закликає бізнес дотримуватися принципів у сфері прав людини, трудових відносин, охорони довкілля та боротьби з корупцією. Впровадження цих стандартів сприяє підвищенню соціальної відповідальності та сталому розвитку компаній.

Управлінська відповідальність визначає стандарти корпоративного управління, спрямовані на забезпечення прозорості, етичної поведінки та

ефективної взаємодії з акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Інтеграція принципів ESG у корпоративне управління сприяє підвищенню довіри до компанії, зменшенню ризиків та забезпеченню сталого розвитку.

Прозорість і відповідальність є основоположними принципами управлінської відповідальності. Компанії повинні надавати точну та своєчасну інформацію про свою діяльність, фінансові показники та вплив на довкілля і суспільство. Це дозволяє зацікавленим сторонам приймати обґрунтовані рішення та сприяє підвищенню довіри до організації. Як зазначає KPMG, прозорість звітності є критично важливою для ефективного корпоративного управління, особливо в умовах невизначеності, де етичні стандарти та взаємодія зі стейкхолдерами стають основними принципами управління [12].

Етична поведінка та боротьба з корупцією є невід'ємними складовими управлінської відповідальності. Компанії повинні дотримуватися високих етичних стандартів, запобігати конфліктам інтересів та активно протидіяти будь-яким формам корупції. Міжнародний стандарт ISO 37001 надає вимоги та настанови щодо створення, впровадження, підтримки та вдосконалення системи менеджменту боротьби з хабарництвом, допомагаючи організаціям запобігати, виявляти та реагувати на випадки хабарництва.

Взаємодія з акціонерами та зацікавленими сторонами є критично важливою для успішного впровадження ESG-принципів. Компанії повинні активно залучати акціонерів, працівників, клієнтів, постачальників та громади до процесу прийняття рішень, враховувати їхні інтереси та очікування. Це сприяє підвищенню довіри, покращенню репутації та забезпеченню довгострокової стійкості бізнесу. Як зазначається в OECD Guidelines for Multinational Enterprises, компанії повинні враховувати інтереси зацікавлених сторін та сприяти сталому розвитку суспільства [20].

Міжнародні стандарти, такі як Sustainability Accounting Standards Board (SASB), OECD Guidelines for Multinational Enterprises та ISO 37001, надають компаніям рамки та рекомендації для впровадження ефективних практик

управлінської відповідальності. Дотримання цих стандартів сприяє підвищенню прозорості, етичності та стійкості бізнесу, що є критично важливим у сучасному глобалізованому світі.

Інтеграція управлінської відповідальності в бізнес-практики дозволяє компаніям не лише відповідати на сучасні виклики, але й створювати довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін, сприяючи сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на глобальному ринку.

1.3. Інтеграція ESG у брендинг: стратегічний підхід

Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських (ESG) аспектів у стратегію бренду набуває все більшого значення в сучасному бізнес-середовищі. Цей підхід не лише сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії, але й забезпечує її стійкість на ринку.

По-перше, впровадження ESG-принципів дозволяє компаніям відповідати на зростаючі очікування споживачів та інвесторів щодо соціальної відповідальності та екологічної свідомості. Дослідження показують, що споживачі все частіше віддають перевагу брендам, які демонструють відповідальне ставлення до довкілля та суспільства. Таким чином, інтеграція ESG у брендинг сприяє зміцненню довіри та лояльності клієнтів.

По-друге, інвестори все більше звертають увагу на ESG-фактори при прийнятті рішень щодо інвестування. Компанії, які активно впроваджують ESG-стратегії, вважаються менш ризикованими та більш перспективними для довгострокових інвестицій. Згідно з дослідженням KPMG, впровадження ESG-практик стає необхідним кроком для відповідності міжнародним стандартам і залучення більшого обсягу інвестицій, що є критично важливим для подальшого розвитку компаній [11].

Крім того, інтеграція ESG сприяє підвищенню операційної ефективності та зниженню витрат. Наприклад, екологічно відповідальні практики можуть призвести до економії ресурсів та енергії, що безпосередньо впливає на зменшення витрат. Соціальна відповідальність, у свою чергу, сприяє покращенню умов праці та підвищенню мотивації співробітників, що позитивно відображається на продуктивності.

Варто зазначити, що інтеграція ESG-принципів також допомагає компаніям відповідати на регуляторні вимоги та уникати потенційних штрафів. У багатьох країнах запроваджуються жорсткі вимоги щодо звітності про стале

управління, що змушує підприємства враховувати екологічні та соціальні аспекти у своїй діяльності [29].

Вплив ESG на споживчі переваги

Сучасні споживачі дедалі більше усвідомлюють важливість сталого розвитку та соціальної відповідальності. Вони надають перевагу брендам, які демонструють екологічну свідомість, етичну поведінку та соціальну відповідальність. Компанії, що активно впроваджують ESG-принципи, здатні формувати позитивне сприйняття свого бренду, підвищуючи лояльність клієнтів та їхню готовність рекомендувати продукцію або послуги іншим. Згідно з дослідженням, проведеним Bloomberg у 2023 році, 84% опитаних стверджують, що ESG допомагає реалізувати більш надійну корпоративну стратегію [45].

ESG як критерій для інвесторів

Інвестори все частіше враховують ESG-фактори при прийнятті рішень щодо інвестування. Компанії, які дотримуються високих стандартів у сфері екологічної, соціальної та управлінської відповідальності, вважаються менш ризикованими та більш перспективними для довгострокових інвестицій. Відповідність ESG-стандартам підвищує інвестиційну привабливість компанії, сприяє залученню стійких інвестицій та полегшує доступ до капіталу. Як зазначається, серед інвесторів зростає зацікавленість у стійких бізнесах, що робить ESG-рейтинги та індекси важливим інструментом для оцінки управління ESG-асpekтами різних компаній [18].

Отже, інтеграція ESG-факторів у стратегію компанії є важливим елементом для побудови довіри споживачів та інвесторів, що сприяє її сталому розвитку та успіху на сучасному ринку.

ESG-звітність дозволяє компаніям прозоро інформувати зацікавлені сторони про свої екологічні, соціальні та управлінські практики. Відповідно до Директиви ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), компанії зобов'язані розкривати інформацію згідно з Європейськими стандартами

звітності про сталий розвиток (ESRS), які охоплюють аспекти, пов'язані з довкіллям, соціальною сферою та корпоративним управлінням [7]. Ці стандарти сприяють наданню релевантної та порівнянної інформації про сталий розвиток, що підвищує довіру інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Ефективна комунікація ESG-ініціатив вимагає використання різноманітних каналів та методів для донесення інформації до цільової аудиторії. Вибір відповідних каналів комунікації, таких як соціальні мережі, корпоративні веб-сайти, прес-релізи та звіти, дозволяє досягти максимальної ефективності у поширенні повідомлень про ESG-діяльність компанії [56]. Стратегічний підхід до комунікації передбачає узгодженість повідомлень з цінностями бренду та очікуваннями аудиторії, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

Споживачі все більше надають перевагу брендам, які демонструють відповідальне ставлення до довкілля, підтримують соціальні ініціативи та дотримуються високих стандартів управління. Компанії, що активно впроваджують ESG-принципи, можуть використовувати ці ініціативи для створення емоційно насичених історій, які резонують з цільовою аудиторією. Наприклад, розповіді про зусилля компанії у зменшенні вуглецевого сліду або підтримці місцевих громад можуть викликати позитивні емоції та зміцнити зв'язок зі споживачами.

Розповіді про екологічні та соціальні проекти компанії здатні створювати глибокий емоційний зв'язок зі споживачами. Емоційний брендинг передбачає створення брендової ідентичності, яка викликає сильні позитивні емоції у споживачів. Використання сторітелінгу для висвітлення успішних ESG-ініціатив дозволяє брендам не лише інформувати, але й надихати свою аудиторію, що підвищує лояльність та довіру до бренду.

Стратегічні підходи до емоційного брендингу через ESG

1. **Автентичність та прозорість:** Споживачі цінують чесність та відкритість. Прозора комунікація про ESG-ініціативи, підкріплена реальними діями, підвищує довіру до бренду.
2. **Сторітелінг:** Розповіді про конкретні проекти та досягнення у сфері ESG допомагають персоналізувати бренд та зробити його ближчим до споживачів. Емоційно заряджені історії можуть впливати на рішення про покупку та підвищувати лояльність клієнтів.
3. **Взаємодія з аудиторією:** Залучення споживачів до обговорення ESG-ініціатив через соціальні мережі та інші платформи сприяє формуванню спільноти навколо бренду та підсилює емоційний зв'язок.

Переваги емоційного брендингу через ESG

1. **Підвищення лояльності клієнтів:** Споживачі, які відчують емоційний зв'язок з брендом, більш схильні до повторних покупок та рекомендацій.
2. **Конкурентна перевага:** Бренди, що активно комунікують свої ESG-ініціативи, виділяються на тлі конкурентів та приваблюють свідомих споживачів.
3. **Позитивний імідж:** Відповідальне ставлення до екологічних та соціальних питань підвищує репутацію компанії та зміцнює її позиції на ринку.

Отже, інтеграція ESG у брендові комунікації, починаючи від звітності та закінчуючи емоційною залученістю аудиторії, є важливим аспектом сучасної стратегії сталого розвитку компаній. Це сприяє підвищенню прозорості, зміцненню довіри зацікавлених сторін та формуванню позитивного іміджу бренду на ринку.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ПРАКТИК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1. Нові реалії для українського бізнесу в умовах війни

Воєнні дії, що тривають на українській території понад десять років, мають негативні наслідки для функціонування підприємницького сектора, особливо це стало актуальним в умовах повномасштабної агресії російської федерації проти України що розпочалася у 2022 році, та створила безпрецедентні виклики для вітчизняного бізнес-середовища, радикально змінюючи умови господарювання, логістичні ланцюги, структуру виробництва та попит на товари і послуги.

З одного боку, руйнація інфраструктури, міграція кваліфікованої робочої сили та втрата доступу до ключових ринків на сході та півдні країни поставили перед підприємствами нагальні завдання швидкої адаптації та пошуку нових стратегічних рішень. З іншого боку, виникла потреба у формуванні нових бізнес-моделей, що базуються на соціальній відповідальності, інноваціях, підвищенні операційної ефективності та здатності витримувати довготривалі економічні шоки. Такий комплексний вплив війни на мікро-, малі та середні підприємства (ММСП), а також більші промислові об'єкти, створив передумови для переосмислення ролі бізнесу у відновленні економіки та побудові більш стійких систем господарювання.

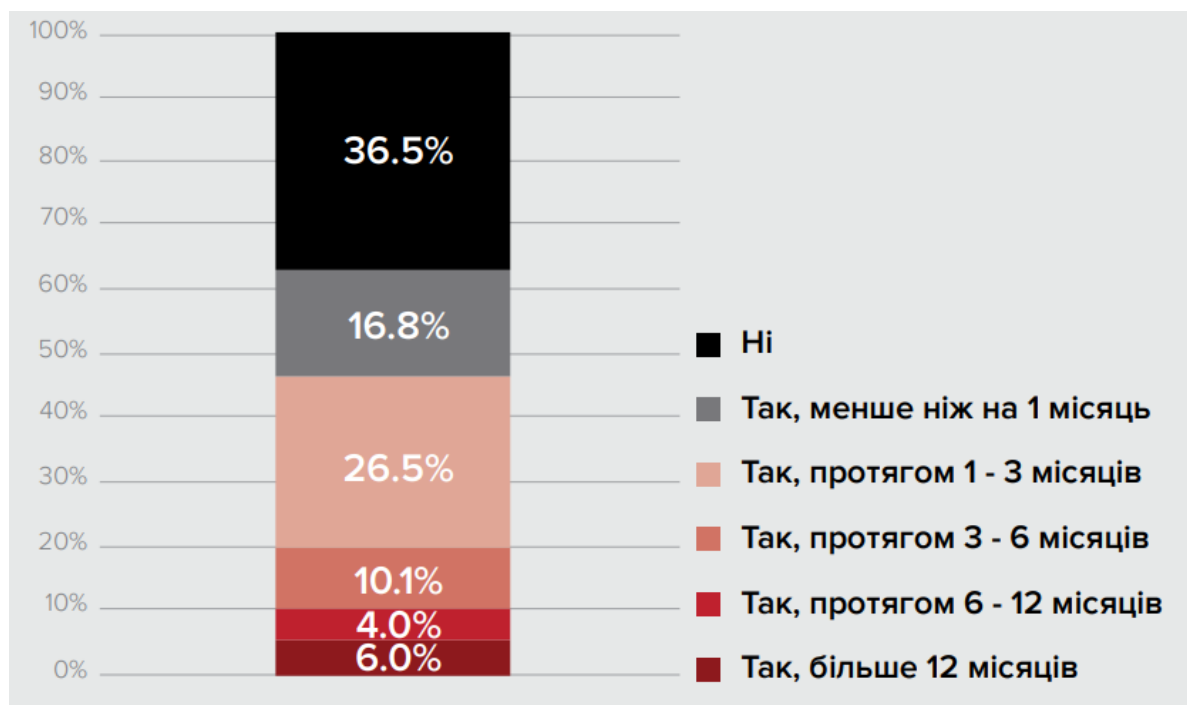


Рис. 2.1. Чи припиняла Ваша компанія роботу через повномасштабне вторгнення? [42]

Як свідчать дані опитувань (Рис. 2.1.), 63,5% підприємств були змушені тимчасово призупинити свою діяльність через повномасштабне вторгнення, проте тривалість простою суттєво відрізнялася. Зокрема, 16,8% компаній зупинили роботу менш ніж на один місяць, 26,5% — на 1–3 місяці, 10,1% — на 3–6 місяців, 4,0% — на 6–12 місяців, а ще 6,0% фактично не працювали понад рік. Лише 36,5% опитаних бізнесів взагалі не припиняли свою діяльність. Ці дані свідчать про значну гнучкість та витривалість частини компаній, але також підкреслюють масштаб та тривалість економічних потрясінь для більшості підприємств. [42]



Рис. 2.2. Питання: Як війна вплинула на дохід (оборот) компанії? Чи зменшився дохід у порівнянні із минулим роком і якщо так, то на скільки? [14]

Згідно з результатами опитування Factum Group у партнерстві з Всеукраїнською рекламною коаліцією, більше половини досліджуваних компаній відзначають зниження доходу після початку повномасштабного вторгнення. У середньому, цей показник скоротився приблизно на 33%. При цьому лише близько 14% респондентів повідомили, що їхні доходи залишилися на тому ж рівні або навіть зросли. (див. Рис. 2.2.). [14]

Розподіл ступеня падіння доходу є нерівномірним: частина компаній фіксує незначне скорочення (1–10%), тоді як інші зазнають суттєвіших втрат (понад 50%). Зокрема, лише 2% компаній констатували падіння менше ніж на 10%, тоді як 19% зазнали зменшення доходу на 21–30%, а 13% – у діапазоні 41–50%. Ця тенденція свідчить про нерівномірний вплив воєнних дій залежно від галузі, типу продукту та ступеня інтеграції компанії в міжнародні ланцюги постачань. [42]

Однією з ключових проблем, зумовлених воєнними діями, стала масова вимушена міграція населення. Кваліфіковані працівники, що залишили регіони активних бойових дій, переїхали до більш безпечних областей або за кордон. Така ситуація позбавила підприємства стратегічно важливого ресурсу – людського капіталу. Втрата кваліфікованих кадрів негативно позначилась на операційній діяльності компаній, особливо виробничих, які потребують

високого рівня компетентності персоналу. Одночасно, дефіцит робочої сили на окремих територіях стимулював релокацію бізнесу до центральних та західних регіонів країни. Це, у свою чергу, сприяло створенню нових робочих місць у відносно стабільніших областях, але породжувало проблему адаптації працівників до нових умов та налагодження логістичної інфраструктури з нуля.



Рис. 2.3. Питання: Чи змінилася кількість працівників компанії після початку війни? У середньому, на скільки відсотків скоротився штат компанії? [14]

Не менш важливим є те, що кожна друга компанія нині працює з певними обмеженнями – як щодо чисельності персоналу, так і стосовно бюджетів (див. Рис. 2.3.). Лише 42% компаній продовжують працювати у штатному режимі без суттєвих внутрішніх трансформацій. Приблизно 55% підприємств діють у форматі обмеженого функціонування (скорочений штат, зменшені бюджети), а 3% знаходяться у стадії відновлення діяльності після повної зупинки. [14]

З початку війни спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу. Кожна четверта компанія повідомляє про зменшення штату, у середньому на 22%. Мова йде про адаптивні заходи, спрямовані на забезпечення стійкості бізнесу за умови нестачі фінансових та матеріальних ресурсів. Проте не всі компанії вдаються до масового звільнення: деякі, особливо міжнародні, декларують фокус на «збереженні персоналу». Такий підхід передбачає мінімальні звільнення, відсутність принципового скорочення заробітних плат, матеріальну та емоційну підтримку працівників, а також допомогу з релокацією з небезпечних регіонів. [14]

Додатковим фактором впливу є «натуральний відтік» персоналу, коли люди власноруч вирішують виїхати за кордон задля безпеки та почати нове життя там. Цей феномен зумовлює не лише скорочення команди, а й появу потреби у швидкій адаптації до нових умов управління персоналом, включно з переходом на дистанційні моделі роботи.

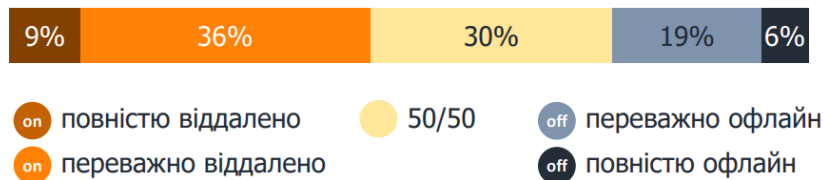


Рис. 2.4. Релокація команд. Заходи з релокації офісу. [14]

Близько 29% компаній запровадили заходи з релокації офісу – як за кордон, так і у більш безпечні регіони України (див. Рис. 2.4.). Найчастіше це часткова релокація, спрямована на убезпечення критичних функцій та збереження ядра команди. Зокрема, 15% підприємств здійснили часткову релокацію за кордон, 16% – у відносно безпечні області України, і 3% – повну внутрішню релокацію до таких регіонів. [14]

Водночас для переважної більшості компаній характерний перехід до віддаленого або гібридного режиму роботи. В середньому, приблизно 15% співробітників продовжують виконувати свої функції з-за кордону. При цьому режим гібридної зайнятості став розповсюдженим явищем: частина персоналу працює дистанційно, інша частина – офлайн, залежно від доступності ресурсів і рівня безпеки в конкретному регіоні.

Команди наразі працюють:



З-за кордону віддалено працюють:

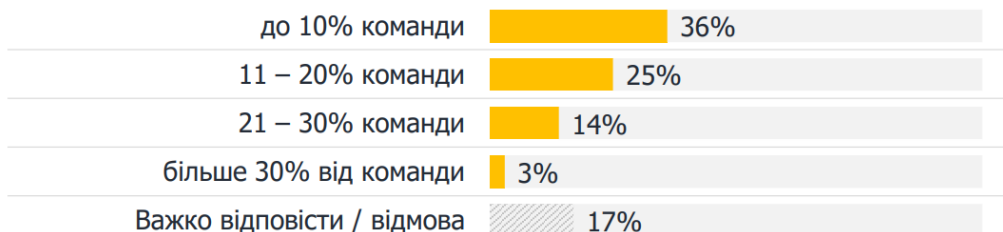


Рис. 2.5. Релокація команд. В якому форматі наразі працюють співробітники.

[14]

Серед віддалено працюючих з-за кордону команд переважають невеликі частки працівників: до 10% команди – 36% компаній, від 11% до 20% команди – 25%, від 21% до 30% – 14%. Лише 3% компаній мають понад 30% персоналу, який працює з-за кордону (див. Рис. 2.5.). Ця статистика свідчить про прагнення роботодавців зберегти кваліфіковані кадри та забезпечити безперервність бізнес-процесів, створюючи максимально гнучкі та безпечні умови праці. [14]

Не менш важливим фактором стала руйнація виробничих потужностей та інфраструктури. Частина підприємств втратила заводи, фабрики, логістичні хаби й склади, розташовані у зонах інтенсивних бойових дій. Відновлення цих активів потребує значних фінансових вливань, які за умов обмеженої доступності інвестицій та страхування є вкрай проблематичними. Надзвичайно ускладнилася логістика: перебої постачань, руйнування транспортної інфраструктури та втрата постачальників з охоплених війною регіонів змусили бізнес шукати альтернативні канали збуту та нові джерела сировини. Порушення ланцюгів поставок стало одним із найвагоміших бар'єрів ведення економічної діяльності. За даними опитувань, 58% підприємств вважають непередбачуваність

економічної ситуації та розриви у ланцюгах постачання ключовими факторами, що перешкоджають стабільному функціонуванню. [42]

В умовах воєнного стану існує також критична проблема відсутності механізмів страхування бізнес-активів. Воєнні ризики перетворюють процес страхування майна на практично недосяжний, а відтак компанії залишаються сам на сам з потенційними мільярдними збитками. Це підвищує вразливість перед новими потрясіннями, обмежує інвестиційну привабливість і змушує шукати шляхи самострахування чи альтернативні форми фінансового захисту.

Окрім безпосередніх руйнувань та втрати кадрів, на бізнес істотно вплинула знижена купівельна спроможність населення. Зростання безробіття, зменшення доходів домогосподарств, загальна невпевненість у майбутньому знизили попит на значну частку товарів і послуг. У поєднанні з високими відсотковими ставками за кредитами та проблемами з доступом до іноземних інвестицій це створило несприятливе середовище для розвитку підприємництва. Зниження рівня внутрішнього споживання призвело до необхідності переорієнтації бізнесу на більш стійкі сегменти ринку, у тому числі на продукцію військового або життєво необхідного призначення. Наприклад, низка підприємств легкої промисловості перепрофілювалася на виготовлення військової форми та екіпірування, а підприємства агросектору та харчової промисловості посилили свої позиції, пропонуючи продукцію першої необхідності, тим самим забезпечуючи базові потреби населення.



Рис. 2.6. Питання: Чи скоротився період стратегічного планування у порівнянні із довоєнним часом? Який зараз в компанії період стратегічного планування?

[14]

Традиційні горизонти стратегічного планування в умовах відносної стабільності зазвичай охоплювали проміжки в 1, 3 або 5 років. Проте, поточна ситуація спонукає більшість компаній скоротити стратегічний горизонт до періоду менше ніж 1 рік (див. Рис. 2.6.). [14] За наявними даними, 74% компаній повідомили про скорочення термінів стратегічного планування. Якщо раніше довгострокові стратегічні плани були нормою, тепер короткостроковість стає необхідністю. Планування сприймається як обов'язковий елемент управлінського процесу, але з фокусом на швидку адаптацію до непередбачуваних змін ринкового середовища та безпекової ситуації.

Згідно з опитуванням, компанії тепер частіше планують на проміжок у півроку або квартал, а деякі – навіть на місяць уперед. При цьому 16% залишають собі хоча б однорічний горизонт, але частка таких компаній є меншою порівняно з довоєнним періодом. Така динаміка свідчить про високу невизначеність, коли перевага надається гнучкому реагуванню на зовнішні чинники, а не сталому дотриманню раніше визначених планів.



Рис. 2.7. Вплив війни на зміну стратегії компанії [14]

Воєнні дії значною мірою вплинули на стратегічний курс підприємств. Згідно з результатами дослідження, 65% компаній зазнали кардинальних змін у своїй стратегії, 10% – частково скоригували її, 22% – кардинально змінили (тобто здійснили глибоку перебудову стратегічних цілей та інструментів), і лише 4% опитаних стверджують, що їхня стратегія не змінилася (див. Рис. 2.7.). [14]

Ключові стратегічні зміни можна згрупувати в чотири основні напрямки: Скорочення бюджетів на маркетингову та рекламну активність: Зі зменшенням доходів безпосередньо корелює скорочення маркетингових і рекламних бюджетів. Оскільки ситуація вимагає раціональнішого використання ресурсів, керівництво компаній здебільшого переглядає доцільність дорогих маркетингових кампаній. Зниження загальних продажів, занепокоєння етичною стороною просування в умовах війни, особливо на початкових етапах повномасштабного вторгнення, а також невизначеність споживчих настроїв стимулюють перехід до більш стриманих та стратегічно виправданих маркетингових ініціатив.

Перегляд асортименту та пошук нових ринків збуту: Війна змусила компанії переосмислити свої продуктові портфелі. Відбувається фокусування на найбільш прибуткових та стійких у кризу товарних позиціях. Паралельно, для диверсифікації бізнесу, деякі підприємства запускають нові продукти чи послуги, шукають можливості експорту та виходу на закордонні ринки. Це передбачає гнучкий підхід до асортиментної політики, скорочення збиткових напрямків та активний пошук нових каналів збуту.

Загальна оптимізація бюджетів та перерозподіл інвестицій: Компанії приділяють велику увагу загальному зниженню витрат та перегляду цінової політики. Оптимізація торкається як операційних, так і інвестиційних ресурсів. Часто ресурси спрямовуються на підтримку соціальних проєктів та ініціатив, що сприяє формуванню позитивного корпоративного іміджу та укріпленню зв'язків із громадськістю.

Збільшення витрат на соціальні проєкти та підтримку країни: Спостерігається посилення соціальної активності бізнесу, зростають бюджети на благодійність та гуманітарну допомогу. Підтримка фондів, Збройних сил України, допомога переселенцям та реалізація соціально важливих ініціатив стали способом не лише виконати моральний обов'язок, але й укріпити репутацію компанії у довгостроковій перспективі.

Окремо слід виділити феномен орієнтації бізнесу на підтримку держави, армії та населення. Частина компаній робить це відкрито, інші – не афішують ініціативи, уникаючи асоціацій з «невідповідним піаром» під час воєнних дій. Серед таких заходів: організація мікропідрозділів, що координують ресурсну допомогу, надання підтримки переселенцям, співпраця з державними структурами тощо. Допомога може виражатися як у формі фінансової підтримки, так і у вигляді продуктово-матеріальної допомоги, наданні медіа-ресурсів або в комунікаційній підтримці державних ініціатив.

Водночас, попри надзвичайні складнощі, бізнес в Україні демонструє поступове відновлення та адаптацію до нових умов. Зокрема, за перший квартал 2024 року зареєструвалось понад 74 тисячі нових ФОПів, що на 33,6% більше, ніж за відповідний період торік та на 18% більше, аніж до початку повномасштабного вторгнення у 2021 році, що свідчить про стійкість та динаміку сектору. [51]

Чверть новозареєстрованих ФОПів займаються роздрібною торгівлею – це найпопулярніша сфера, незмінна протягом останніх 4 років. Серед найбільш запитаних напрямків бізнесу серед українських підприємців також опинилися надання індивідуальних послуг та комп'ютерне програмування.

Варто відзначити ІТ-сектор, який під час війни не лише вистояв, а й продовжив розвиток. Жоден з українських ІТ-проєктів не був закритий, а багато хто отримав додаткові інвестиції та користувався високим попитом як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Стрімко розвивається й ветеранський бізнес – ветеранська спільнота та члени їх родин активно засновують малі та середні компанії у різних сферах: від сільського господарства та закладів харчування до невеликих виробництв. Аналітики прогнозують, що саме ветеранський бізнес стане рушійною силою повноцінного відновлення економіки України.

Варто підкреслити, що в умовах зниженого споживчого попиту та нестачі фінансових ресурсів зросла кількість контрафактної продукції. [14] Це підриває довіру до легального ринку та позбавляє державний бюджет податкових надходжень. Підприємства, що дотримуються законодавства, зазнають додаткової конкуренції з боку тіньових виробників, для яких воєнний стан став нагодою скористатись послабленим контролем та невизначеністю. Все це ускладнює умови для бізнесу та вимагає жорсткіших заходів з боку держави для протидії тіньовій економіці та підтримки легальних виробників.

У відповідь на ці виклики, уряд України запровадив низку програм підтримки бізнесу, включаючи пільгове кредитування, гранти на розвиток підприємництва, сприяння інноваційній діяльності та перекваліфікацію працівників. Зокрема, програма «Доступні кредити 5-7-9%» полегшує фінансовий тягар для ММСП, дозволяючи їм впроваджувати нові бізнес-моделі, диверсифікувати виробництво та відновлювати ланцюги постачання. [35] Іншим інструментом державної підтримки є гранти та субсидії на інновації, які стимулюють впровадження нових технологій, розвиток цифрових платформ, підвищення енергоефективності та розширення присутності українських компаній на зовнішніх ринках.

Особливо ефективним став механізм грантового фінансування. Завдяки грантам в Україні було реалізовано понад 7000 бізнес-проектів у сфері пекарень, кав'ярень, малих виробництв. Одним з найбільших проектів є «Власна справа», в межах якого ветерани та члени їх родин отримують кошти на відкриття або розвиток бізнесу. Також діє програма «Варто» від Українського ветеранського фонду. Станом на літо 2023 року було видано понад 7500 грантів на загальну суму понад 1,8 млрд гривень. [49]

Значну роль у стабілізації економічної ситуації відіграє міжнародна фінансова допомога та підтримка міжнародних партнерів. У 2023 році обсяг такої допомоги перевищив 42,5 мільярда доларів США. [49] Ці кошти дають змогу зберегти макроекономічну стабільність, підтримувати соціальні видатки та частково компенсувати втрати бізнесу. Інтеграція України у світову економічну систему, попри воєнні виклики, залишається стратегічним пріоритетом, а міжнародна спільнота зацікавлена у зміцненні української економіки як надійного партнера у Центрально-Східній Європі.

Іноземні інвестори поки що обережно ставляться до прямих інвестицій в український бізнес, проте готуються до масштабних проєктів у майбутньому. Європейська бізнес-асоціація (ЕВА), Global Business for Ukraine (GB4U) та Ukraine Invest вже створили інвестиційну мапу для компаній, що планують вкладати в Україну після стабілізації ситуації. Аналітики підкреслюють важливість знаходження партнерів уже зараз, щоб бути готовими до майбутнього післявоєнного відновлення. [42]

У контексті людського капіталу війна підкреслила важливість інвестування в розвиток кваліфікованої робочої сили, системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Дефіцит кадрів у поєднанні з технологічними змінами, переходом до нових сегментів виробництва та збільшенням ролі дистанційної роботи ставить перед бізнесом завдання формування нової культури управління персоналом. Це не лише питання економічної доцільності, а й соціальної відповідальності компаній, які прагнуть зберегти стабільність та довгострокову конкурентоспроможність.

Незважаючи на складні умови, український бізнес демонструє стійкість та гнучкість, намагаючись адаптуватися до нової реальності. Значна частина підприємств релокувалася до безпечніших регіонів, відновлюючи виробничі процеси та створюючи нові робочі місця. Деякі компанії знайшли нові ніші, пов'язані з воєнним часом, такі як виробництво товарів оборонного призначення, логістичні послуги для гуманітарних потреб, постачання медикаментів та засобів індивідуального захисту. Інші переорієнтувалися на зовнішні ринки, зміцнюючи

експортний потенціал. Проте рівень залучення ММСП до експорту становить лише 17,9%, що є істотно нижчим у порівнянні з показниками сусідніх країн. Це створює перспективи для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності шляхом диверсифікації ринків збуту, покращення якості продукції та впровадження міжнародних стандартів. [42]

Позитивним сигналом є оптимізм бізнесу щодо майбутнього розвитку. Опитування свідчать, що 56% власників малих та середніх підприємств планують підтримувати свій бізнес, 30% мають намір його розширювати, 8% прагнуть збільшити кількість партнерів, 4% – диверсифікувати товари та послуги, а 2% – виходити на нові ринки. При цьому саме ветеранський бізнес розглядається як драйвер повноцінного відновлення, адже понад 60% ветеранів, які повертаються з фронту, планують відкрити власну справу. [49]

Регіональні відмінності у впливі війни залишаються суттєвими. Підприємства на сході та півдні країни постраждали найбільше, зазнавши значних збитків через безпосередню близькість до зон активних бойових дій і руйнування інфраструктури. Водночас бізнес у центральних та західних регіонах, хоч і відчуває проблеми з логістикою та людським капіталом, має вищий потенціал для відносно швидкого відновлення. Ці регіональні диспропорції потребують цілеспрямованої державної політики, спрямованої на відновлення інфраструктури, залучення інвестицій і стимулювання підприємницької активності у постраждалих регіонах.

Таким чином, війна в Україні суттєво змінила конфігурацію ділового середовища, загостривши існуючі проблеми та створивши нові виклики для бізнесу. Водночас ці процеси відкрили можливості для адаптації, інновацій та розвитку більш стійких економічних моделей. Соціально відповідальні стратегії, які враховують потреби суспільства, сприяють збереженню робочих місць і підвищенню лояльності споживачів, можуть стати ключовим фактором для забезпечення економічної стабільності та сталого розвитку України у воєнний та післявоєнний періоди.

2.2. Інтеграція та адаптація ESG-стратегій у діяльність підприємств під час війни

Воєнні дії, що тривають на українській території понад десять років, з одного боку, негативно впливають на функціонування підприємницького сектора, а з іншого — створюють передумови для посилення соціальної відповідальності бізнесу. [46] Особливо це стало актуальним в умовах повномасштабної агресії російської федерації проти України, коли підприємства змушені оперативно адаптувати свої стратегії задля підтримки стійкості бізнесу та задоволення нагальних потреб суспільства. Російське вторгнення призвело до втрати 29,2% ВВП за 2022 рік та створило потребу у гуманітарній допомозі для понад 14,6 млн українців. У цьому контексті адаптація бізнесу до викликів світової економіки, зумовлених як глобальними тенденціями сталого розвитку, так і трагічними подіями в Україні, формує нове розуміння ролі екологічних, соціальних та управлінських стратегій.

ESG – це не просто набір екологічних чи соціальних критеріїв, а й етичні та управлінські стандарти, що визначають здатність компанії відповідати сучасним вимогам сталого розвитку та довгострокової стійкості. В умовах масштабної військової агресії росії проти України та радикальних економічних змін інтеграція ESG-принципів стає критично важливою складовою адаптивного інструментарію, який дозволить підвищити стійкість бізнесу, привабити міжнародні інвестиції, забезпечити доступ до дешевшого фінансування і створити сталу основу для післявоєнного відновлення. Саме компанії, що впроваджують ESG-практики, можуть розраховувати на зниження відсоткових ставок за кредитами, кращі умови фінансування та довгострокову співпрацю з міжнародними інституціями [55]. Відсутність дотримання цих критеріїв означає втрату значної частини закордонної допомоги та інвестиційних можливостей, що є критичним для економіки України, яка прагне відбудуватися після руйнівних наслідків війни.

Інвестори та міжнародні організації вже зараз орієнтуються на ESG-критерії при ухваленні рішень щодо фінансування проєктів, а впровадження європейських принципів управління та дотримання ESG-підходу стають гарантією конкурентоспроможності, прозорості та етичності бізнес-практик. Компанії із ESG-звітністю отримують можливості залучати вигідніші кредитні ресурси, а орієнтація на сталий розвиток дозволяє розвивати інновації та створювати сприятливий бізнес-клімат [48]. Європейський Союз висуває високі екологічні, соціальні та управлінські стандарти, а відповідність їм стає ключовою умовою доступу на міжнародні ринки та до фінансування. Повага до прав людини, прозорість корпоративного управління, зниження негативного впливу на довкілля та формування етичного бізнес-середовища – все це забезпечує ґрунт для тісної інтеграції України у європейський та світовий економічний простір.

Воєнна агресія росії проти України радикально змінила підходи бізнесу до соціальної відповідальності. Ще до війни спостерігався поступовий перехід українських підприємств до концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та перших елементів ESG-підходу. Проте повномасштабне вторгнення зробило соціальну свідомість українського бізнесу життєво необхідним ресурсом для стабілізації економіки та підтримки обороноздатності країни. Підприємства різних форм власності, розмірів та галузей без державного тиску стали ініціаторами численних проєктів підтримки: від допомоги Збройним Силам України до соціальної та гуманітарної підтримки населення регіонів, що постраждали від бойових дій. Великі українські компанії фінансували закупівлю амуніції, техніки, забезпечували пальним, надавали гуманітарну допомогу громадам. Мікро-, малі та середні підприємства (ММСБ) сфокусувалися на точкових ініціативах: від участі в «кібервійськах» до допомоги потерпілим. Міжнародні компанії, що діють в Україні, зосередилися на зборі коштів, організації логістики гуманітарних вантажів, евакуації та розміщенні внутрішньо переміщених осіб, а також на інформаційній підтримці [36]. Така спеціалізація різних груп бізнесу дала можливість гармонійно розподілити

зусилля, створити синергію та максимізувати ефективність соціально відповідальних ініціатив.

У цих складних умовах ESG-підходи стають додатковою призмою, крізь яку бізнес розглядає власні дії. Війна привернула увагу до геополітичних ризиків, поставила питання щодо надійності ланцюгів постачань та залежності від країн-агресорів. Європейські держави прагнуть позбутися енергетичної залежності від росії, плануючи істотно збільшити обсяги виробництва відновлюваних джерел енергії до 2030 року [47]. Низьковуглецева економіка стає одним із ключових пріоритетів ЄС, і українські компанії, які впроваджуватимуть такі підходи, набувають додаткових переваг для співпраці з європейськими партнерами. Впровадження ESG-принципів не обмежується лише екологічною складовою. Соціальний вплив, корпоративне управління, дотримання прав людини, боротьба з корупцією та прозорість у взаєминах зі стейкхолдерами стають невід’ємними елементами стратегії сталого розвитку українських підприємств у воєнний та післявоєнний періоди.

Українські компанії не лише реагують на воєнні виклики, а й формують нові стандарти соціальної інтеграції. У сфері гендерної рівності бізнес запроваджує квоти, програми навчання та підтримки жінок, які освоюють професії, що раніше вважалися «чоловічими». Яскравим прикладом є Вінницька птахофабрика, де 65 жінок опанували спеціальність «водій навантажувача». Такий підхід позитивно вплинув на якість роботи та підвищив дотримання вимог з охорони праці. Аналогічно зростає увага до працевлаштування людей з інвалідністю: бізнес ініціює власні програми навчання, співпрацює з громадським сектором, щоб забезпечити їм робочі місця, включно із запуском майстерень, проєктів в автошколах та в IT-секторі. Це свідчить про глибинну трансформацію соціального виміру ESG, коли компанії стають рушіями рівноправності та інклюзивності. [58]

На тлі воєнних подій посилюється роль корпоративних ініціатив, спрямованих на підтримку суспільства та довкілля. Український бізнес дедалі активніше зосереджується на екологічних викликах, залучаючи інновації для

зниження перевиробництва, переходу на альтернативні джерела енергії та зменшення викидів CO₂, переходу на електронний документообіг та оптимізації споживання енергії. Навіть у розпал війни українські компанії доводять, що відповідальне ставлення до довкілля є органічною частиною бізнес-стратегії. [58]

Воєнний контекст вимагає від бізнесу гнучкої стратегії, врахування впливу конфлікту на екологію, соціальну сферу та управлінські підходи. Держава має створювати сприятливі умови через нормативне регулювання, фінансову підтримку, співпрацю з міжнародними організаціями та стимулювання інновацій. Успішна інтеграція ESG-принципів залежить від конструктивної взаємодії між бізнесом, державою, громадянським суспільством, волонтерськими організаціями та міжнародними донорами. Партнерства між різними суб'єктами дозволяють ефективніше реагувати на потреби населення, забезпечувати прозорість і підзвітність, оптимізувати логістику гуманітарних вантажів та залучати нові ресурси й технології.

Повоєнне відновлення України потребуватиме значних міжнародних інвестицій, і саме ESG-принципи стануть універсальною мовою, якою спілкуватиметься глобальний бізнес. Компанії, що демонструють сталий розвиток, соціальну відповідальність та належне корпоративне управління, матимуть кращі шанси залучити капітал, сформувати стратегічні партнерства і стимулювати довгостроковий економічний ріст. Дотримання ESG-цінностей дозволяє знизити корупційні ризики, підвищити довіру інвесторів та зміцнити соціальну згуртованість.

ESG-підходи також допомагають бізнесу покращити умови кредитування. Банки та фінансові інституції все частіше враховують нефінансові ризики під час оцінювання позичальників. Прозорість, ефективне управління, соціальна та екологічна відповідальність сприяють зниженню кредитних ризиків, що дозволяє отримувати кредити за нижчими відсотковими ставками. Крім того, дотримання ESG стимулює позитивний імідж компанії, приваблює споживачів та талановитих фахівців, які прагнуть працювати у середовищі зі

зрозумілими цінностями та етикою. Підготовка до європейських стандартів звітності (CSRD), що набирають чинності, та інтеграція ESG у всі аспекти діяльності компанії дозволять українському бізнесу стати активним гравцем на міжнародному ринку та ефективно використовувати можливості повоєнної відбудови. [53]

Інтеграція ESG-принципів у складних умовах війни базується на поетапному підході: формування структури управління ESG на національному рівні, оцінка негативних наслідків конфлікту для екології, соціальної сфери та корпоративного управління, розробка відповідних стратегій, нормативно-правова підтримка, моніторинг, звітність і міжнародне співробітництво [36]. Такий комплексний підхід дозволяє постійно вдосконалювати ESG-політики, адаптуючи їх до швидкоплинних умов воєнного часу, своєчасно реагувати на виклики та коригувати стратегії.

Таким чином, роль ESG-стратегій у сучасних реаліях війни та повоєнного відновлення України є надзвичайно важливою. Вони не лише забезпечують сталий розвиток та зміцнюють економічну стійкість, а й формують новий етос корпоративної поведінки, де соціальна відповідальність стає нормою, а не винятком. Трансформація соціальних ініціатив українських підприємств відповідно до нових реалій, посилена факторами воєнного стану, дозволила бізнесу оперативно реагувати на потреби суспільства, інтегрувати ESG-принципи, отримувати доступ до міжнародного фінансування та вибудовувати репутацію надійних партнерів. Форми співпраці між підприємствами, волонтерськими організаціями та державними установами створили ефективні платформи для обміну ресурсами, знаннями та інноваціями, закладаючи фундамент для довгострокового розвитку та відновлення країни.

Український бізнес, який успішно адаптував соціально відповідальні стратегії до умов війни, продемонстрував унікальну здатність утримувати власний фронт. У повоєнний період такі компанії стануть провідними рушіями сталого зростання та конкурентоспроможності, слугуючи прикладом для інших країн світу. [36].

2.3. Соціальна відповідальність як інструмент зміцнення бренду під час війни

В умовах масштабної збройної агресії росії проти України бренди опинилися в унікальній ситуації, коли простого функціонування бізнесу виявилось недостатньо для збереження довіри та лояльності аудиторії. Війна радикально змінила очікування суспільства: споживачі, співробітники, громади й інвестори вимагають від бізнесу не лише економічної стабільності, а й вагомого соціального внеску в подолання кризової ситуації. В цих умовах соціальна відповідальність стає ключовим інструментом зміцнення іміджу бренду, його репутаційного капіталу та довгострокової стійкості.

Корпоративна соціальна відповідальність тепер не просто опція, а невід'ємна складова компаній, що прагнуть продовжувати працювати й розвиватися в Україні. Раніше благодійні ініціативи могли сприйматися як спосіб покращити репутацію чи залучити додаткову увагу, проте війна перетворила ці проекти на стратегічну потребу. Бізнес не може ігнорувати соціальні проблеми, адже суспільство відверто запитує: «А що ви робите для підтримки держави та людей у цей складний період?» [40] [52]

Під час війни бренди почали виконувати роль опор суспільства, допомагаючи військовим, громадам, внутрішньо переміщеним особам, медичним закладам, і це стало фундаментом для нового рівня довіри. Споживачі оцінюють компанії за їхніми реальними діями, а не лише за рекламними обіцянками. Згідно з дослідженням Kantar, понад 40% опитаних споживачів вважають, що переказ коштів на гуманітарну допомогу, підтримку переселенців та участь у волонтерській діяльності є надзвичайно важливими складовими діяльності бренду. Такі показники свідчать про те, що соціальна активність бізнесу не просто додає «бонусні бали», а стає ключовим фактором формування позитивного іміджу. [44]

Що ж роблять компанії на практиці?

По-перше, вони інтегрують соціальну відповідальність у свої бізнес-процеси. Наприклад, мережі аптек використовують логістичні можливості для передачі гуманітарних вантажів у постраждалі регіони, а логістичні оператори організовують доставку амуніції чи медикаментів для ЗСУ.

По-друге, компанії підтримують власний персонал, особливо тих співробітників, які були мобілізовані або вимушені евакуюватися. Компанії публічно розповідають історії співробітників-військових, підкреслюючи гідність та героїзм цих людей, що формує внутрішній корпоративний дух і повагу до бренду. [26]

По-третє, бренди орієнтуються на реальні потреби суспільства. Якщо раніше бізнес міг фокусуватися на довгострокових стратегічних проєктах, то тепер головним пріоритетом є вирішення актуальних, нагальних проблем. Наприклад, допомога військовим частинам, забезпечення медичними засобами, відновлення зруйнованих об'єктів інфраструктури, надання допомоги ВПО. Така зміна фокусу підвищує релевантність дій бренду для аудиторії.

Автентичність дій компанії має вирішальне значення. Щирість і прозорість комунікації допомагає уникнути звинувачень у «паразитванні» на темі війни. Коли компанія дійсно допомагає та відкрито звітує про свої кроки, люди відчують, що бренд не грає роль, а виконує реальну суспільну місію. Це не маркетингова гра, а справжня синергія бізнесу і суспільства. [59]

Одним із найяскравіших прикладів є діяльність Укрзалізниці, яка, попри надзвичайно складні умови, організувала евакуаційні потяги з гарячих точок, ризикуючи життям працівників [50]. Така поведінка вразила суспільство, перетворивши Укрзалізницю з об'єкта критики на національного героя транспортної системи. Цей кейс демонструє, як соціально значуща діяльність у складні часи докорінно змінює ставлення до бренду.

Таким чином, соціальна відповідальність під час війни стає для бренду інструментом не лише збереження іміджу, а й його зміцнення. Компанії, які

демонструють активну позицію, допомагають суспільству та діють чесно і прозоро, отримують відгук аудиторії у вигляді довіри, лояльності й позитивного ставлення навіть після війни. Це закладає міцний фундамент для майбутнього розвитку бренду, робить його значущим гравцем у довгостроковій перспективі.

Як зазначено вище, у період війни бренди не просто допомагають суспільству – вони мусять ефективно комунікувати свої дії. Чому це важливо? Без чіткої, прозорої та регулярної комунікації навіть найкращі ініціативи можуть лишитися непоміченими, а відтак – не принесуть бренду того репутаційного ефекту, якого він заслуговує. Суспільство має знати, що бізнес активно допомагає: якщо про це не говорити, може скластися враження, що компанія стоїть осторонь проблем країни.

На початку повномасштабного вторгнення багато брендів не знали, як і що комунікувати. Дехто брав паузу, дехто продовжував мовчати. Проте швидко стало ясно: мовчання у часи кризи сприймається негативно. Аудиторія потребує інформації та готова схвально реагувати на повідомлення про реальну допомогу [40], [26]. Інформування перетворилося на інструмент взаємодії, довіри і натхнення.

Ефективна комунікація допомагає вирішити кілька завдань одночасно:

1. Уникнення звинувачень у бездіяльності: Якщо бренд нічого не повідомляє про свої кроки, аудиторія може зробити висновок, що компанія не робить нічого. Наприклад, якщо мережа аптек постачає ліки у прифронтові лікарні, але про це ніхто не знає, то суспільство не оцінить її зусиль. Проте, відкрито інформуючи про такі ініціативи, бренд демонструє залученість і небайдужість [32], [43].

2. Підвищення довіри через прозорість: Люди хочуть бачити цифри, факти, партнерства. Компанії публікують суми допомоги ЗСУ, кількість переданих автомобілів чи обладнання, перелік регіонів, куди доставили

гуманітарні вантажі. Така деталізація додатково підтверджує щирість намірів і знижує ризик звинувачень у «фейковому піарі». [40], [39]

3. Створення позитивних прецедентів і поширення успішних кейсів: Коли бренд публічно ділиться історіями власних соціальних ініціатив, це надихає інші компанії на подібні дії. Інформування стає каталізатором соціального руху: один кейс допомоги мотивує інші компанії наслідувати приклад і залучатися до вирішення соціальних проблем [52], [26].

4. Створення емоційного зв'язку: Компанії, що показують історії реальних людей, яким вони допомогли – військових, ВПО, медичних працівників, волонтерів, – формують емоційний зв'язок із аудиторією. Такі кейси демонструють людське обличчя бізнесу і формують міцний фундамент для симпатії та лояльності до бренду. Це можуть бути інтерв'ю з військовими, яких забезпечили дронами чи амуніцією, історії про багатоденні евакуаційні рейси залізницею чи про дитячі будинки, які отримали подарунки на свята [50].

5. Міжнародний вимір комунікації: Україні потрібна допомога світової спільноти. Коли бренди інформують про свої ініціативи, вони можуть звертатися і до міжнародної аудиторії, демонструючи готовність бізнесу діяти у критичні моменти. Це може відкрити двері до грантових програм, інвестицій та партнерств із закордонними організаціями та фондами [32], [43].

Отже, інформування стає не менш важливим за саму допомогу. Критично важливо робити це тактовно та коректно. Якщо бренд занадто активно «хизуватиметься» своєю допомогою, це може викликати підозри у нещирості. «True» піар – це чесність, відповідальність і довіра. Варто пам'ятати, що комунікація не повинна мати присмак цинічного маркетингу, коли суспільні біди експлуатуються задля короткострокового піар-ефекту. Навпаки, повідомлення повинні бути зрозумілими, конкретними, зосередженими на фактах і результатах. [26]

Водночас, не слід мовчати про свої ініціативи. Якщо зловити правильний баланс між скромністю та помітністю, бренд отримає потужний інструмент для

зміцнення свого іміджу. У цьому контексті корисними є поради фахівців: Наталії Холод, CEO компанії «ВАРТО», та Ірини Шинкаренко, директорки з реклами, маркетингу, зв'язків із громадськістю та ЗМІ компанії «Епіцентр К». Вони підкреслюють необхідність продуманої комунікаційної стратегії, адаптованої до реалій воєнного часу. Слід узгоджувати меседжі з мінливим порядком денним, регулювати «tone of voice» та наголошувати на реальних діях, а не лише на словах. [26]

Таким чином, інформування суспільства про допомогу, надану компаніями, є невід'ємним елементом соціальної відповідальності бренду. Це своєрідний місток між внутрішніми цінностями бізнесу та очікуваннями споживачів, що допомагає формувати довіру та тривалий емоційний зв'язок із аудиторією.

Варто зазначити, що комунікація соціально відповідальних ініціатив – це не лише факти і цифри, а й здатність бренду створювати кампанії, які ефективно резонують з аудиторією. У кризові часи рекламні кампанії мають не лише інформувати, але й надихати, заспокоювати, демонструвати людяність і емпатію.

Комунікувати зі споживачами в умовах війни – це завдання, що вимагає від брендів неабиякої тонкості, уважності та емпатії. Ситуація є винятково складною з кількох причин. По-перше, війна створює середовище постійної нестабільності, коли настрої аудиторії змінюються миттєво. По-друге, інформаційний простір перенасичений драматичними новинами, закликами до допомоги та численними акціями підтримки ЗСУ та постраждалих. По-третє, у такий час аудиторія особливо чутлива до щирості – будь-яка спроба експлуатувати тему війни заради іміджу може бути миттєво викрита й призвести до кризових наслідків для репутації.

Компанії, які намагаються адаптувати комунікацію до умов війни, звертаються до низки стратегій:

Простота та чесність у повідомленнях. Немає потреби ховатися за складною термінологією чи метафорами. Коли компанія допомагає армії, ВПО

чи лікарням, потрібно чітко пояснити, що саме було зроблено, скільки коштів витрачено, яку користь це принесло. Зараз не можна мовчати про свої соціальні проекти, адже благодійність та допомога – це не лише цінний вчинок, а й заклик до наслідування. [52]

Залучення фаховості та внутрішніх ресурсів бренду. Ефективним кроком є застосування власної професійної експертизи компанії у сферах, де це може дійсно допомогти. Якщо транспортний сервіс відкриває можливість безкоштовного перевезення гуманітарних вантажів, аптечна мережа забезпечує постачання необхідних ліків у лікарні, а мобільний оператор інвестує в критично важливе обладнання для військових, такі дії не лише сприяють розв’язанню актуальних проблем, а й засвідчують фаховість, надійність та вагомість внеску бізнесу у справді важливі для суспільства процеси.

Інтеграція соціальної відповідальності у продукти та послуги. Бренди можуть перетворити свої продукти чи сервіси на інструменти допомоги, залучаючи клієнтів до соціальних ініціатив. Наприклад, додавання функцій для донатів у мобільні додатки або створення спеціальних тарифів, частина доходів від яких спрямовується на підтримку армії, як це робить Київстар, АЗК ОККО, Нова Пошта, Uklon, Bolt, та ін. Такі підходи дозволяють бізнесу і споживачам об’єднувати зусилля у важливій справі, створюючи реальний, вимірюваний вплив.

Бренд, що резонує з аудиторією під час війни, – це бренд, який не боїться відповідальності. Він має ґрунтуватися на цінностях, зрозумілих і близьких суспільству: підтримка захисників, турбота про громади, допомога медичним закладам, відбудова зруйнованої інфраструктури. Війна загострила потребу в справжніх діях, а не деклараціях. Успіх бренду в умовах кризи залежить від того, наскільки його політика та обіцянки корелюють з реальними діями. [59]

Працювати потрібно на трьох рівнях:

Стратегічний рівень: Чітко визначити, які соціальні проблеми бренд хоче вирішити та чому. Це може бути допомога ЗСУ, постраждалим регіонам, інфраструктурним проектам, медичним установам.

Тактичний рівень: Розробити механізми залучення коштів, логістики, співпраці з перевіреними фондами та НУО, щоб дії були ефективними й прозорими. Наприклад, співпраця Uber, Аврора, Visa з United24, Київстар, АЗК ОККО, Укрнафта із «Повернись живим», Сільпо, Rozetka, Glovo з Благодійним фондом Сергія Притули – приклади, коли відомі компанії об'єднуються з надійними партнерами і чітко звітують про результати [32], [39], [54], [27], [30].

Результатом такої взаємодії є бренд, який стає учасником історичного процесу – підтримує країну у важкі часи, змінює життя людей на краще, гідно заробляє репутаційний капітал.

Розглянемо кілька кейсів, які продемонстрували успіх комунікації соціально відповідальних ініціатив та створили сильний резонанс з аудиторією:

Ініціативи від Київстар: «Нам тут жити» та Суперсила «Допомога ЗСУ». Київстар не просто задекларував намір допомагати, а реалізував масштабні програми: перерахував значні кошти ЗСУ, інвестував у обладнання для розмінування, підтримує програми реабілітації ветеранів та надання допомоги медичним закладам. Компанія публікує конкретні цифри (понад 2 млрд грн допомоги загалом), демонструє партнерства (із фондом «Повернись живим») і залучає своїх абонентів до донатів через тарифні опції. Ця стратегія зміцнює бренд Київстар як надійного партнера держави та суспільства, який послідовно інформує про результати. [38], [3], [37]

«ОКО ЗА ОКО» від мережі ОККО. Мережа АЗК ОККО запустила ініціативу «ОКО ЗА ОКО» для збору коштів на потреби ЗСУ. ОККО не просто перераховує гроші, а купує розвідкомплекси, міномети, гранатомети, іншу критично важливу для армії техніку. Компанія чітко комунікує обсяги допомоги (1,5 млрд грн), партнерство з «Повернись живим», створює інформаційні приводи, розповідаючи про конкретні поставлені на фронт системи. Рекламні кампанії з акцентом на «паливо помсти» (PULLS), з якого 1 гривня за літр іде на підтримку ЗСУ, дозволяють клієнтам усвідомити: заправляючись, вони теж допомагають обороні країни. Ця інтеграція соціальної відповідальності прямо в

продукт сприяє підвищенню довіри та позитивного ставлення до бренду. [54], [33], [2]

Аптечна мережа «АНЦ» та її благодійні ініціативи. «АНЦ» перерахувала на благодійні потреби понад 110 мільйонів гривень та реалізує низку проєктів спільно з благодійними фондами [43]. Компанія прозоро комунікує витрати, оприлюднює інформацію про те, куди саме пішли кошти (наприклад, на закупівлю медичних препаратів, техніки чи обладнання для військових підрозділів). Комунікація будується на фактах, цифрах, прикладах конкретних акцій, наприклад, проєктів збору коштів на БПЛА чи обладнання. Таким чином, рекламні повідомлення зосереджені не лише на товарах аптечної мережі, а й на її внеску в перемогу.

«ГЕРОЙcar» і мережа EVA: від малого до великого. Мережа магазинів EVA разом із проєктом «ГЕРОЙcar» запустила акцію «Від малого до великого», продаючи іграшкові моделі позашляховиків та перераховуючи прибуток на реальні пікапи для ЗСУ. Комунікація цієї акції була побудована навколо ідеї: навіть маленька покупка може призвести до великих змін. Включення персоналу магазинів у комунікацію, пояснення мети проєкту клієнтам, проведення внутрішніх челенджів між продавцями – усе це створило емоційний зв'язок між брендом, командою і споживачами. Споживачі розуміли, що, купуючи іграшку, вони підтримують справжніх героїв на фронті. Ця чесна та проста ідея дозволила зробити соціально відповідальну ініціативу впізнаваною та результативною. [52]

Uber та United24: благодійні функціонали у додатках. Компанія Uber інтегрувала функцію Uber Donate та опцію Uber for Ukraine, завдяки яким користувачі можуть робити пожертви або вибирати спеціальні маршрути, що спрямовують кошти на гуманітарну допомогу Україні. Ці опції викликають емоційний відгук, оскільки люди відчувають безпосередню причетність до процесу допомоги. Комунікація будується на показі реальних історій бенефіціарів, розповідях про логістику доставок, партнерство з міжнародними організаціями. У такий спосіб бренд Uber резонує з аудиторією, надаючи простий та зрозумілий механізм допомоги у кілька кліків. [40]

«Небайдужі» від Visa та партнерів. Visa ініціювала спільноту платформу «Небайдужі», яка об'єднує медіа, бізнес, фонди й тих, хто потребує допомоги. Компанія спрямовує свої комунікаційні інвестиції на підтримку платформи, наголошуючи на актуальних напрямках допомоги. Без надмірного саморекламування, Visa через цей проєкт підкреслює, що не шукає вигоди, а хоче стати промоутером соціально значущих ініціатив. Це додає бренду кредитності й авторитету серед аудиторії. [57]

ІТ-компанія Ciklum та «Повернись живим»: підготовка українських ветеранів до Invictus Games. ІТ-компанія Ciklum спільно з фондом «Повернись живим» долучаються до забезпечення української збірної у Invictus Games 2025. Зібрані кошти підуть на підготовку та супровід українських ветеранів, які беруть участь у змаганнях. Комунікація будується довкола історій адаптивного спорту, реабілітації та психоемоційної підтримки. Такий підхід демонструє, що бренд опікується не лише технічними чи матеріальними аспектами, а й майбутнім воїнів як повноцінних членів суспільства. [1]

Нова пошта та «Повернись живим»: «Запакуй небо — прокачай ППО». Нова пошта разом з фондом «Повернись живим» зібрали понад 330 млн грн на потреби ППО. Рекламні повідомлення наголошували на партнерстві з надійним фондом, прозорому використанні коштів, показували специфіку техніки та обладнання для ПвК «Центр». Така комунікація привертає увагу до конкретних цілей (підсилення ППО) та показує реальний вплив донатів, що стимулює залученість аудиторії. [41]

У статті Олега Карпенко, заступника директора Фонду «Повернись живим» представлений надзвичайно важливий акцент: благодійність поступово почала перетворюватися на шоу, коли проєкти подаються наче розважальні події з численними розіграшами, флешмобами та нагородами. Хоча це може привертати увагу, такий підхід не завжди служить головній меті — реальній допомозі. Фонд «Повернись живим» наголошує, що сучасний контекст вимагає більшої системності та серйозності у ставленні до благодійності. Україна перебуває в критичній історичній точці, і завдання бізнесу — не створювати

короткочасні «івенти задля івентів», а утверджувати системну, постійну підтримку Сил оборони, розмінування територій, медичних закладів, реабілітаційних програм для військових. В країні йдеться про саме наше виживання як народу, і це не може бути предметом поверхневих розваг. [31]

Цей підхід корелює з філософією true PR: чесність, відповідальність, довіра мають стати наріжним каменем соціально відповідальних кампаній. Якщо бренд шукає можливість виділитися за допомогою шоу, це може дати тимчасовий ефект, але для довгострокової репутації потрібен глибший, більш змістовний підхід. Системність у благодійності, прозорі й зрозумілі звіти, стратегічні ініціативи та партнерства з надійними фондами і громадськими організаціями — ось що допоможе бренду зміцнити свій імідж. [26]

Рекламні кампанії, присвячені соціальній відповідальності під час війни, є набагато більше, ніж звичайний маркетинговий інструмент. Це стратегічний механізм, за допомогою якого бренди можуть вибудувати глибокий, довготривалий зв'язок з аудиторією.

Таким чином, ефективні рекламні кампанії соціально відповідального характеру під час війни – це не просто інформаційні повідомлення, а комплексні комунікаційні стратегії, які допомагають бренду резонувати з аудиторією, зміцнювати репутацію, збільшувати довіру та закладати основи для сталого розвитку у післявоєнний період.

Це вже не просто маркетингові кроки, а справжні історичні внески бізнесу у спільну перемогу та майбутнє країни. Комунікація соціальної відповідальності перетворюється на майданчик для утвердження людських цінностей, системного впровадження змін і формування сталих інституцій довіри у суспільстві.

РОЗДІЛ III. ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ESG-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ

3.1. Економіко-математична модель оцінки ефективності ESG-стратегії підприємства під час війни

В умовах сучасних викликів глобальної економіки, що посилюються збройними конфліктами, енергетичною кризою, екологічними проблемами, соціальними потрясіннями та зростанням корупційних ризиків, ефективне впровадження ESG-стратегій стає не просто додатковою опцією, а невід’ємним елементом виживання та сталого розвитку бізнесу. Сьогодні екологічні, соціальні та управлінські чинники дедалі чіткіше визначають якість корпоративного управління, довгострокову стабільність економічної діяльності та здатність підприємств протистояти багатовимірним кризам. Зокрема, під час війни гостро постає потреба оцінити вплив ESG-практик на діяльність підприємства, його конкурентоспроможність, фінансову стабільність та внесок у покращення соціально-екологічного середовища.

Особливість сучасного контексту полягає у високому ступені невизначеності, турбулентності та швидких змін. Воєнні дії створюють умови, коли порушуються звичні ланцюги постачання, підвищується вразливість інфраструктури, виникають нові виклики для систем енергозабезпечення, логістики, безпеки співробітників та належного корпоративного управління. У таких обставинах традиційні підходи до оцінки діяльності компаній, засновані переважно на фінансово-економічних показниках, втрачають свою повноту. Якщо раніше було достатньо враховувати прибутки, витрати та маржинальність,

то тепер увага зміщується до ширшого спектра факторів: як компанія реагує на гуманітарні кризи, як вона інтегрує екологічні стандарти попри нестабільність, якою мірою прозорість та антикорупційні механізми вбудовані в її управлінську структуру.

Повномасштабна війна, робить задачі ESG ще більш актуальними:

По-перше, підприємства, що працюють в умовах війни, змушені адаптувати бізнес-процеси до нових реалій: забезпечувати безпеку співробітників, підтримувати гуманітарні ініціативи, допомагати внутрішньо переміщеним особам, реагувати на руйнування інфраструктури та зміни в доступі до сировини чи енергоресурсів. Така адаптація вимагає чіткого розуміння, як ці заходи впливають на стійкість та ефективність бізнесу, адже вартість помилкових рішень у воєнний час зростає багаторазово.

По-друге, міжнародні інвестори, кредитори та партнери дедалі більше зважають на нефінансові фактори, такі як дотримання прав людини, прозорість управління, сталий розвиток та екологічна відповідальність. Світовий бізнес і фінансові інституції рухаються в бік уніфікації стандартів сталого розвитку: до уваги беруться глобальні принципи ООН, стандарти GRI, SASB, TCFD та інші міжнародно визнані норми. Компанії, які можуть довести свою екологічну, соціальну та управлінську зрілість, користуються вищим рівнем довіри, мають легший доступ до міжнародних ринків капіталу, краще адаптуються до змін регуляторних політик та вимог іноземних партнерів. В умовах війни, коли потреба в залученні зовнішніх інвестицій, кредитних ресурсів та підтримки з боку міжнародної спільноти значно зростає, ESG-параметри стають ключем до встановлення довгострокових партнерств.

По-третє, інструмент для оцінки ESG-стратегії дозволить відстежувати динаміку змін, своєчасно виявляти проблемні точки та переорієнтовувати ресурси. Здатність систематично та кількісно оцінювати прогрес у екологічних, соціальних та управлінських аспектах стає критичною. Це особливо актуально, коли політичні, соціальні та економічні ризики надзвичайно високі, а доступ до інформації обмежений. Наприклад, підприємство може витрачати ресурси на

соціальні проєкти або екологічні ініціативи, але без належного інструменту оцінки важко зрозуміти, чи дійсно ці дії дають очікуваний позитивний ефект, чи вони лише підвищують витрати без підсилення стійкості та репутації бізнесу.

Саме тому розробка економіко-математичної моделі, яка б враховувала специфічні умови воєнного періоду, є ключовим завданням. Така модель допоможе формалізувати вплив різних компонент ESG, що взаємопов'язані та впливають одна на одну.

Економіко-математична модель надасть можливість перетворити слова та декларації на кількісні метрики, ранжувати ініціативи за ступенем їх впливу, відслідковувати динаміку в часі та порівнювати результати між різними бізнес-єдиницями чи підприємствами. Застосування кількісного підходу посилює обґрунтованість управлінських рішень, що особливо важливо у критичних умовах війни, коли час на помилки мінімальний, а ресурси обмежені.

Крім того, інструмент для оцінки ESG-стратегії допоможе формувати довгострокову перспективу розвитку. Навіть у розпал війни, коли основна увага прикута до оперативних завдань, не можна нехтувати питаннями стійкості та післявоєнної відбудови. Інтеграція ESG-принципів дозволяє закласти фундамент для відновлення економіки у майбутньому. Підприємства, які дбають про екологію, соціальний добробут та прозоре управління навіть у найскладніших періодах, згодом матимуть кращі позиції для залучення інвестицій, партнерства з міжнародними компаніями, виходу на нові ринки. Отже, ESG – це не лише про справи «тут і зараз», але й про стратегічний погляд на розвиток післявоєнної економічної системи.

Більше того, інструмент оцінки ESG-стратегії може стати комунікаційним мостом між бізнесом, державою, громадськими організаціями та суспільством. Коли компанія прозоро демонструє свої показники, підкріплені кількісними індикаторами, це зміцнює довіру, знижує соціальну напругу, сприяє формуванню позитивного іміджу та дає можливість різним стейкхолдерам конструктивно взаємодіяти, шукати нові форми партнерств. Особливо це стосується партнерств із державними установами та міжнародними

організаціями, які розподіляють гранти, допомогу, кредити та інші форми підтримки. Прозорість та зрозумілість ESG-профілю підприємства суттєво збільшує шанси на отримання необхідних ресурсів.

Нарешті, важливо враховувати, що ESG-підходи та відповідні інструменти їх оцінки покликані охоплювати дуже широкий спектр питань – від питань екологічної модернізації виробництва до забезпечення рівності та інклюзивності, від впровадження антикорупційних стандартів до підвищення енергоефективності. У воєнних умовах цей спектр може суттєво розширюватися: наприклад, з'являється потреба оцінювати ефективність програм з реінтеграції ветеранів, допомоги внутрішньо переміщеним особам, підвищення кібербезпеки, захисту критичної інфраструктури. Кожен з цих напрямів можна вбудувати у комплексну систему оцінки ESG, отримуючи більш об'єктивне та багатовимірне уявлення про стан справ.

Таким чином, необхідність розробки інструмента для оцінки впливу ESG-стратегії на підприємство під час війни диктується потребою прийняття якісних управлінських рішень у складних та нестабільних умовах. Це відповідає не лише логіці виживання бізнесу, але й прагненню до його сталого розвитку, інтеграції у світовий економічний простір, забезпечення довіри стейкхолдерів.

Модель базується на системі змінних, що характеризують основні аспекти ESG-стратегії підприємства. Змінні поділено на чотири групи: екологічна складова (E), соціальна складова (S), управлінська складова (G) та фінансова складова (F).

Екологічна складова (E)

Екологічна складова вимірює вплив підприємства на довкілля та ефективність заходів щодо зменшення негативних екологічних наслідків діяльності. Під час війни екологічний аспект набуває особливого значення через можливі руйнування інфраструктури, логістичні труднощі, підвищений рівень забруднень, непередбачуваність постачання енергоресурсів тощо.

E1 — обсяг скорочення викидів CO₂ (тонн).

Цей показник демонструє, наскільки підприємство здатне зменшити викиди парникових газів порівняно з довоєнним періодом або плановими значеннями. Скорочення викидів CO₂ може бути досягнуте через модернізацію виробництва, впровадження енергоощадних технологій, перехід на альтернативні види палива та використання «зелених» джерел енергії.

E2 – інвестиції в екологічні проєкти (грн).

Цей показник відображає рівень фінансових ресурсів, які підприємство вкладає у проєкти, спрямовані на зниження шкідливого впливу на довкілля: від програм по переробці відходів до впровадження систем очищення води та повітря. Під час війни інвестиції в екопроєкти можуть свідчити про стратегічний погляд керівництва, готовність забезпечити сталий розвиток попри труднощі та ризики.

E3 – частка використання відновлюваних джерел енергії (%).

Цей показник демонструє, який відсоток загального енергоспоживання компанії забезпечується за рахунок відновлюваних джерел (сонячної, вітрової, гідроенергії, біомаси тощо). Під час війни підприємства, які диверсифікують енергопостачання та знижують залежність від традиційних джерел, стають більш стійкими до перерв у енергопостачанні та коливання цін.

Соціальна складова (S)

Соціальна складова характеризує вплив підприємства на працівників, громади та суспільство загалом. Під час війни соціальні показники набувають нової ваги: захист прав працівників, підтримка постраждалих від воєнних дій, працевлаштування ВПО тощо.

S1 — обсяг витрат на підтримку співробітників і громад (грн).

Цей показник включає витрати на соціальні програми, підтримку родин працівників, надання гуманітарної допомоги, донати в місцеві громади, освіту та підвищення кваліфікації персоналу. Під час війни такі витрати відображають

рівень соціальної відповідальності компанії, її турботу про людей, які постраждали внаслідок бойових дій.

S2 — кількість реалізованих соціальних проєктів.

Це кількісний показник, що свідчить про активність підприємства у соціальній сфері: від створення дитячих центрів на виробництві, програм психологічної підтримки, навчальних курсів для жінок та вразливих груп населення, до організації інклюзивних робочих місць. Чим більше таких проєктів, тим вище соціальний профіль компанії.

S3 — кількість залучених до роботи осіб із вразливих груп населення, включаючи внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів, осіб з інвалідністю, жінок із числа самотніх матерів або втратили годувальника, молодь без досвіду роботи, а також людей пенсійного віку, які бажають залишатися економічно активними (осіб).

Цей показник особливо актуальний під час війни, коли значна частина населення змушена була залишити свої домівки. Залучення ВПО до виробничих процесів не лише допомагає постраждалим від війни знайти роботу та джерело доходу, але й сприяє інтеграції цих осіб у нові громади, підвищує довіру та репутацію підприємства.

Управлінська складова (G)

Управлінська складова охоплює прозорість, підзвітність, етичність ухвалення рішень, антикорупційну політику та інші аспекти корпоративного управління. В умовах війни ці чинники набувають додаткового значення, оскільки зростають ризики зловживань, нестачі контролю, корупційних дій.

G1 — індекс прозорості управління (шкала від 0 до 1).

Прозорість управління відображає ступінь відкритості компанії для стейкхолдерів: публікацію звітності, доступ до інформації про структуру власності, регулярну комунікацію з громадами, інвесторами, ЗМІ. Чим вищий індекс (наприклад, розрахований на основі опитувань експертів або рейтингів),

тим меншою є ймовірність корупційних ризиків, зловживань, тим вищий авторитет компанії.

G2 — кількість впроваджених антикорупційних заходів.

Цей показник може включати кількість корпоративних тренінгів стосовно етики, навчальних програм з антикорупції, процедур перевірки постачальників, внутрішніх аудитів. Під час війни наявність чітких антикорупційних стандартів та механізмів контролю є важливим сигналом для міжнародних інвесторів та партнерів.

G3 — показник стабільності ланцюгів постачань (шкала від 0 до 1).

Під час війни управлінські рішення щодо диверсифікації постачальників, перевірки їх надійності, геополітичного ризику, прозорості угод надзвичайно важливі. G3 може бути вираженим через узагальнений експертний індекс, що відображає, наскільки стабільно та безпечно налагоджена логістика, наскільки захищені бізнес-процеси від зовнішніх дестабілізуючих факторів.

Фінансова складова (F)

Фінансова складова відображає безпосередній вплив ESG-стратегії на вартість бізнесу, витрати та конкурентоспроможність. Під час війни фінансова стабільність є критичним чинником виживання підприємства.

F1 — приріст вартості бізнесу завдяки ESG-стратегії (грн).

Цей показник може бути оцінений на основі змін ринкової капіталізації, вартості бренду, інвестиційної привабливості, або дисконтування грошових потоків з урахуванням ESG-активностей. Компанії, які демонструють сталі ініціативи, прозорість, соціальну відповідальність, мають вищі шанси залучити капітал на кращих умовах, що прямим чином впливає на зростання вартості бізнесу.

F2 — зниження витрат через оптимізацію бізнес-процесів (грн).

Інтеграція ESG-принципів може привести до оптимізації виробництва, раціонального використання ресурсів, скорочення енергозатрат, зниження

обсягів відходів, запобігання штрафам та додатковим перевіркам. Усі ці заходи призводять до зниження сукупних витрат і підвищують конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах.

Отже, ми маємо чотири групи змінних (E, S, G, F), кожна з яких інтегрується в один узагальнений показник. Спочатку визначимо часткові інтегральні оцінки для E, S, G та F. Кожна з цих складових є лінійною комбінацією своїх показників з відповідними ваговими коефіцієнтами:

Екологічна складова:

$$E = w1 \cdot E1 + w2 \cdot E2 + w3 \cdot E3$$

де $w1$ $w2$ $w3$. - вагові коефіцієнти, що відображають значущість кожного з екологічних параметрів для даного підприємства.

Соціальна складова:

$$S = w4 \cdot S1 + w5 \cdot S2 + w6 \cdot S3$$

де $w4$, $w5$, $w6$ — вагові коефіцієнти, що відображають пріоритети компанії в соціальній сфері.

Управлінська складова:

$$G = w7 \cdot G1 + w8 \cdot G2 + w9 \cdot G3$$

де $w7$, $w8$, $w9$ — вагові коефіцієнти, що визначають, наскільки важлива прозорість, антикорупційні заходи та стабільність ланцюга постачань.

Фінансова складова:

$$F = w10 \cdot F1 + w11 \cdot F2$$

де $w10$, $w11$ — вагові коефіцієнти, які відображають значення приросту вартості бізнесу та ефективність оптимізації витрат.

Після розрахунку E, S, G та F ми формуємо інтегральний показник ESG:

$$ESG = \alpha \cdot E + \beta \cdot S + \gamma \cdot G + \delta \cdot F$$

де $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ — вагові коефіцієнти вищого рівня, які визначають відносну важливість кожної складової у загальній оцінці. Наприклад, якщо під час війни найкритичнішим є соціальний аспект (S), то можна надати більш високий коефіцієнт β . Якщо керівництво підприємства вважає, що екологічний напрямок має стратегічне значення для післявоєнної інтеграції у міжнародні ринки, може бути збільшено α .

Визначення вагових коефіцієнтів $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ та $w_1, w_2, \dots, w_{11}$ є важливою складовою побудови моделі. Ці коефіцієнти мають бути отримані на основі експертного оцінювання за участі фахівців у галузі сталого розвитку, екології, корпоративного управління, фінансів, а також представників зацікавлених сторін: інвесторів, партнерів, громадських організацій.

Можливим підходом є застосування методу парних порівнянь чи аналітичного ієрархічного процесу (АНР). За допомогою цих методів можна сформуванати раціональну шкалу, що відображатиме пріоритети підприємства в умовах війни. Наприклад, у разі гострої потреби підтримки співробітників та громад під час воєнного конфлікту, соціальні показники можуть отримувати більшу вагу. Якщо ж компанія орієнтується на довгострокову перспективу міжнародної співпраці, екологічні та управлінські параметри можуть отримати пріоритет.

Обчислений за моделлю інтегральний показник ESG може мати абсолютне та відносне значення.

Абсолютне значення ESG дозволяє побачити загальний рівень ефективності ESG-стратегії на певний момент часу.

Відносне значення — це динаміка ESG в часі (порівняння періодів до та після впровадження певних заходів), або порівняння з іншими підприємствами схожого профілю.

За допомогою моделі можна з'ясувати, який компонент (E, S, G або F) дає найбільший внесок у інтегральний показник, а де є слабкі ланки. Наприклад, якщо результати показують низьке значення G, це може свідчити про потребу

посилення антикорупційних заходів, підвищення прозорості чи стабільності ланцюгів постачання. Низьке значення Е може підказати необхідність термінових екологічних інвестицій. Якщо фінансовий компонент (F) залишає бажати кращого, це може означати, що впровадження ESG-підходів поки не призвело до очікуваного економічного ефекту, і слід переглянути стратегію чи вагові коефіцієнти.

Практичне застосування моделі може бути різностороннім:

Стратегічне планування: Підприємство може використовувати модель для формування корпоративної стратегії сталого розвитку. Визначення пріоритетів, вибір ESG-проектів, що дадуть максимальний позитивний ефект, оптимізація ресурсів — усе це стає простішим за наявності інтегрального показника ESG.

Контроль і моніторинг: Модель дозволяє регулярно моніторити ефективність ESG-стратегії, виявляти відхилення та оперативно коригувати дії. Наприклад, при погіршенні певного показника (зростання викидів CO₂ або зниження прозорості) керівництво може швидко реагувати.

Залучення інвестицій: Інвестори та кредитори, які дедалі частіше оцінюють ESG-профіль компанії, зацікавлені в кількісних показниках. Презентація інтегрального ESG-індексу з обґрунтуванням вагових коефіцієнтів і демонстрацією позитивної динаміки може покращити умови фінансування.

Комунікація зі стейкхолдерами: Модель надає зручний інструмент для зовнішньої комунікації з громадами, медіа, громадськими організаціями та партнерами. Зрозумілий інтегральний показник, підкріплений фактами, посилює довіру до компанії.

Порівняльний аналіз: Модель дозволяє порівнювати діяльність різних підприємств або бізнес-одиниць у межах холдингу, оцінювати ефективність ESG-заходів у різних регіонах і галузях.

Наведена модель, хоча і має цілісну структуру, залишається спрощеною абстракцією реальності. Її ефективність залежить від точності вихідних даних, обґрунтованості вагових коефіцієнтів і якості експертного оцінювання.

Перспективним напрямом вдосконалення є розробка динамічних моделей, які враховують часову складову та вплив зовнішніх шоків. Наприклад, можна інтегрувати методи сценарного аналізу, імітаційного моделювання або машинного навчання для більш точного прогнозування. Також можна розширити перелік показників залежно від специфіки галузі, або врахувати міжнародні стандарти ESG-звітності (GRI, SASB, TCFD).

У цьому розділі було представлено економіко-математичну модель оцінки ефективності ESG-стратегії підприємства під час війни. Запропоновано набір змінних для екологічної (E), соціальної (S), управлінської (G) та фінансової (F) складових. Розроблено інтегральний показник ESG, який є лінійною комбінацією складових з урахуванням вагових коефіцієнтів. Розглянуто деталі кожного параметра моделі, а також основні аспекти її застосування, інтерпретації результатів та перспективи вдосконалення.

Такий підхід дозволяє формалізовано оцінити вплив ESG-стратегії на діяльність підприємства в умовах війни, що важливо для прийняття ефективних управлінських рішень, оптимізації стратегій, комунікації зі стейкхолдерами та залучення інвестицій. Модель може бути адаптована до особливостей конкретної галузі чи регіону, а її результати слугуватимуть надійним інструментом у розробці стратегій сталого розвитку.

3.2. Розробка рекомендацій щодо впровадження та оптимізації ESG-стратегій підприємств в умовах війни

Дотримання екологічних, соціальних та управлінських (ESG) принципів перестане бути «додатковою опцією» або елементом іміджу. ESG-стратегія, інтегрована у загальну корпоративну політику, стає критично важливою складовою стійкості та конкурентоспроможності. Вона дозволяє збалансувати економічні інтереси підприємства із потребами суспільства та довкілля, знизити ризики та вартість фінансових ресурсів, забезпечити доступ до міжнародних ринків і грантових програм, а також сформувати основу для успішної післявоєнної відбудови.

Системна інтеграція ESG-принципів особливо важлива в умовах, коли необхідно забезпечити:

- **Адаптивність та гнучкість.** Війна ускладнює довгострокове планування, порушує звичні ланцюги постачання та ринки збуту. У таких умовах ESG-стратегія сприяє швидкому реагуванню на виклики, зокрема завдяки фокусу на диверсифікації ресурсів, енергозбереженні, прозорому управлінні та соціальній підтримці.
- **Довіру та підтримку стейкхолдерів.** Інвестори, міжнародні партнери, державні установи, громадські організації, працівники та споживачі дедалі частіше оцінюють компанію за нефінансовими критеріями. Якісна ESG-стратегія дозволяє підвищити репутацію, сформувати довіру та залучити додаткові ресурси в умовах кризи.
- **Соціальну згуртованість та підтримку громад, ЗСУ, ветеранів.** Під час війни соціальний аспект виходить на перший план. Бізнес, який підтримує громади, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів та Збройні Сили України (ЗСУ), сприяє стабілізації суспільства. У результаті формується позитивний імідж, підвищується лояльність працівників та клієнтів.
- **Екологічну безпеку та енергонезалежність.** Атаки росії на енергетичну інфраструктуру змушують підприємства активно шукати альтернативні джерела енергії, впроваджувати енергоефективні рішення, переходити на

відновлювані джерела енергії та інноваційні системи збереження електроенергії.

Особливо актуальним стає підхід, коли заходи, впроваджені під час війни, не лише сприяють виживанню, а й закладають основу для післявоєнного відновлення та зростання. Інвестуючи в енергоефективні технології, прозорі управлінські практики, соціальні програми навчання персоналу, бізнес формує фундамент для майбутнього економічного піднесення.

Нижче наведено рекомендації, які допоможуть підприємствам різного масштабу — від мікро- та малих до середніх і великих — впровадити та оптимізувати ESG-стратегії в умовах війни. Хоча масштаб бізнесу впливає на можливості та глибину інтеграції ESG-підходів, загальні принципи залишаються універсальними. Дрібні компанії можуть починати з точкових ініціатив, а великі — формувати комплексні програми з міжнародною орієнтацією.

Загальні рекомендації щодо впровадження та оптимізації ESG-стратегій в умовах війни:

- **Визначення ключових ESG-пріоритетів з урахуванням воєнного контексту.** Підприємство має враховувати ризики, пов'язані з воєнною ситуацією: перебої в енергопостачанні, логістичні труднощі, евакуацію персоналу, підтримку ЗСУ та ветеранів. Якщо найбільш критичними виявилися соціальні аспекти (наприклад, працевлаштування ВПО, допомога громадам, реабілітація ветеранів чи підтримка сімей військовослужбовців), то основні ресурси варто спрямувати саме сюди. Якщо ж актуальнішими є управлінські чи екологічні проблеми (наприклад, впровадження антикорупційних процедур або зменшення залежності від нестабільних поставок енергії), треба акцентувати увагу на цих напрямках.
- **Системна інтеграція ESG-стратегії в корпоративну політику.** Незалежно від розміру, компанії мають інтегрувати ESG-принципи в ключові бізнес-процеси. Для великих підприємств актуальним стане

впровадження ESG-комітетів, міжнародних стандартів звітності (GRI, SASB, TCFD) та аудиту, для менших — чітке визначення кількох ключових індикаторів та регулярний моніторинг їх зміни.

- **Адаптивність та сценарний підхід.** Врахування можливих сценаріїв ескалації чи деескалації конфлікту. Підготування резервних планів постачань ресурсів, розробка політики швидкого реагування на зміни, застосування сценарного планування. Це дозволить мінімізувати ризики та підвищити стійкість бізнесу до надзвичайних ситуацій.
- **Використання пільг та програм підтримки.** Держава та міжнародні організації часто пропонують гранти, кредити чи пільгові умови для бізнесів, які впроваджують енергоефективні, екологічні, соціальні проєкти, а також ініціативи з корпоративного управління. Варто моніторити такі можливості та адаптувати свої проєкти під ці умови, щоб залучити додаткові ресурси.

Рекомендації стосовно екологічної (Е) складової:

Після масованих атак росії на енергетичну інфраструктуру України у 2022–2024 роках питання енергонезалежності та екобезпеки стало винятково важливим. Екологічні заходи не лише знижують негативний вплив на довкілля, а й підвищують енергостійкість, зменшують залежність від централізованого постачання електроенергії.

- **Енергоефективність та альтернативна енергетика.** Почати можна з простих рішень: встановлення енергоощадного обладнання, теплоізоляції, освітлення на основі LED-технологій, використання акумуляторних систем для зберігання енергії, встановлення сонячних панелей. Для великих підприємств доцільно інвестувати у вітроенергетику, біогазові установки тощо, а також впроваджувати системи моніторингу енерговитрат в реальному часі задля оптимізації витрат.
- **Мінімізація відходів та перехід до циркулярної економіки.** Навіть базове сортування відходів, повторне використання пакувальних

матеріалів чи переробка вторсировини можуть суттєво покращити екопрофіль підприємства. Великі компанії здатні інтегрувати принципи циркулярної економіки, розробляти технології повторного використання виробничих залишків та організовувати спільні проєкти з місцевими організаціями.

- **Впровадження стандартів екологічного менеджменту.** Сертифікація за ISO 14001 або використання інших міжнародних екостандартів посилить довіру іноземних партнерів та інвесторів. Такі кроки допоможуть структуровано виявляти та вирішувати екологічні проблеми, встановлювати цілі з декарбонізації та моніторити прогрес. [16]
- **Локальні екопроєкти та екопросвітництво.** Участь у локальних проєктах, як-от висадка дерев, відновлення парків, очищення водойм, демонструє соціальну відповідальність та зміцнює зв'язки з місцевими громадами. Це особливо цінно під час війни, коли люди потребують позитивних прикладів солідарності та турботи про майбутнє.
- **Усунення наслідків воєнного забруднення та мінування.** Військові дії спричиняють забруднення ґрунтів, водних ресурсів та повітря через руйнування інфраструктури, горіння палива, використання боєприпасів. Компанії, які працюють у постраждалих регіонах, мають ініціювати або долучатися до програм з очищення територій, рекультивації земель, знешкодження хімічних та радіоактивних залишків. Кооперація з міжнародними організаціями (наприклад, UNEP, UNDP) може забезпечити фінансову та експертну підтримку таких ініціатив.
- **Інформування про наслідки воєнних дій для довкілля.** Поширення інформації про шкоду, завдану довкіллю внаслідок війни, допоможе залучити міжнародні організації до вирішення цих проблем. Компанії можуть співпрацювати зі ЗМІ, екологічними НУО та науковими установами, щоб документувати факти екологічного забруднення, розробляти звіти та проводити інформаційні кампанії.

Рекомендації стосовно соціальної (S) складової

Соціальний вимір ESG у період війни в Україні набуває особливого значення на тлі масштабних переміщень населення, втрати житла, потреби в психологічній підтримці, реінтеграції ветеранів, допомоги ЗСУ та родинам військовослужбовців. Бізнес має стати активним учасником соціально відповідальних програм, підсилюючи суспільну стійкість та сприяючи формуванню позитивного іміджу України на міжнародній арені.

- **Підтримка працівників, внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів та їхніх сімей**
 - **Працевлаштування та інтеграція ВПО.** Створення робочих місць для ВПО, адаптація робочих графіків, впровадження навчальних програм, спрямованих на перепідготовку цих категорій працівників. Це дозволить підприємствам залучити мотивований персонал, а громадам — зменшити соціальну напругу.
 - **Програми реабілітації та реінтеграції ветеранів.** Організація реабілітаційних центрів, надання медичної, психологічної підтримки ветеранам та їхнім сім'ям. Підприємства можуть також ініціювати програми навчання ветеранів новим професіям або сприяти їхньому поверненню до цивільного життя через адаптовані умови праці.
 - **Психологічна підтримка працівників.** Забезпечення психологічного консультування для співробітників, які зазнали травмуючого впливу війни. Ця ініціатива сприяє збереженню продуктивності колективу та його згуртованості
- **Допомога ЗСУ та громадам, постраждалим від бойових дій.**
 - **Фінансова та матеріальна допомога ЗСУ.** Бізнеси можуть спрямовувати частину своїх доходів на закупівлю техніки, обладнання, медикаментів, засобів індивідуального захисту для української армії. Важливо документувати та звітувати про ці ініціативи, щоб забезпечити прозорість і зміцнити довіру суспільства.

- **Інфраструктурні проєкти в громадах.** Ремонт шкіл, лікарень, житлових будинків, що постраждали внаслідок бойових дій. Участь у відновленні критичної інфраструктури сприяє зміцненню соціального капіталу компанії та покращує життя громад.
- **Організація гуманітарної допомоги.** Бізнес може надавати продукти, медикаменти, одяг та засоби першої необхідності для громадян у регіонах, які постраждали від воєнних дій. Для оптимізації таких програм доцільно співпрацювати з волонтерськими організаціями.
- **Організація та підтримка благодійних ініціатив**
 - **Створення корпоративних благодійних фондів.** Підприємства можуть організовувати фонди для систематичної підтримки соціальних ініціатив, наприклад, надання грантів для волонтерських проєктів, допомоги постраждалим громадам, реабілітації військових та ВПО.
 - **Благодійні заходи та кампанії.** Проведення благодійних аукціонів, ярмарків, концертів із залученням співробітників, клієнтів та партнерів. Це допоможе зібрати ресурси для нагальних соціальних потреб та сформувати позитивний імідж компанії.
 - **Волонтерські ініціативи серед працівників.** Сприяння участі працівників у волонтерській діяльності, наприклад, у плетінні маскувальних сіток, зборі коштів, логістиці гуманітарної допомоги. Компанія може підтримувати таких працівників додатковими відпустками чи компенсацією.
- **Поширення та залучення міжнародної уваги до підтримки України**
 - **Просування інформації про Україну через міжнародні платформи.** Компанії можуть організовувати онлайн-форуми, вебінари, публікувати матеріали про війну та героїзм українців у своїх каналах комунікації (вебсайти, соцмережі, інформаційні розсилки). Це сприятиме підвищенню глобальної обізнаності про ситуацію в Україні.

- ***Співпраця з міжнародними партнерами.*** Залучення іноземних компаній до участі у відновленні України через спільні проєкти. Наприклад, будівництво тимчасового житла для ВПО, відновлення зруйнованої інфраструктури, створення освітніх програм.
- ***Лобіювання міжнародної підтримки.*** Участь у міжнародних форумах, зустрічах із потенційними донорами та інвесторами. Презентація успішних кейсів українського бізнесу у сфері соціальних ініціатив дозволить залучити гранти, пільгові кредити та інвестиції для реалізації масштабних проєктів.
- ***Залучення міжнародних волонтерів.*** Підприємства можуть створювати програми для залучення волонтерів з інших країн, які бажають допомогти Україні у відбудові або підтримці постраждалих регіонів. Це може включати організацію роботи таборів відновлення, координацію міжнародної допомоги та інших заходів.
- **Інтеграція принципів різноманітності, інклюзивності та гендерної рівності**
 - ***Інклюзивні робочі місця.*** Забезпечення рівного доступу до працевлаштування для всіх категорій населення, включаючи осіб з інвалідністю, ветеранів та жінок, які втратили годувальників. Такі заходи підвищують соціальну згуртованість та лояльність до компанії.
 - ***Розвиток жіночого лідерства.*** Організація програм для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання жінок, які працюють у традиційно «чоловічих» сферах. Це сприятиме зменшенню гендерної нерівності та посиленню кадрового потенціалу компанії.
- **Регулярний моніторинг соціальних ініціатив.** Слід оцінювати ефективність соціальних проєктів: чи дійсно вони приносять користь громадам, працівникам, ветеранам, чи сприяють інтеграції ВПО.

Опитування, фокус-групи, зворотний зв'язок допоможуть вчасно коригувати стратегію.

- **Розвиток партнерства та соціальної взаємодії**

- ***Співпраця з громадськими організаціями.*** Підприємства можуть працювати з НУО, які спеціалізуються на соціальних проєктах: реабілітація ветеранів, навчання ВПО, підтримка дітей-сиріт. Така співпраця знижує витрати бізнесу та підвищує ефективність ініціатив.
- ***Реалізація спільних проєктів із державою.*** Наприклад, участь у програмах відновлення інфраструктури, організації безкоштовних освітніх курсів або програмах медичної підтримки.

Рекомендації стосовно управлінської (G) складової

Воєнний час підвищує загрози корупції, нестабільності ланцюгів постачань, непрозорості управління. Впровадження належних стандартів корпоративного управління дозволить зміцнити компанію, зменшити репутаційні ризики та полегшити доступ до міжнародних фінансових ресурсів.

- **Прозорість та антикорупційні заходи.** Впровадження етичних кодексів, регулярних аудитів, механізмів внутрішнього контролю, належної перевірки постачальників та контрагентів допоможе знизити ймовірність корупційних дій. Чіткі процедури укладання угод, цифровізація документообігу та застосування блокчейн-технологій підвищать довіру інвесторів.
- **Стабільність ланцюгів постачань та кібербезпека.** Підприємство має проаналізувати ризики зривів поставок, передбачити резервні канали, диверсифікувати географію постачальників. Крім того, зростає значення кібербезпеки: захист внутрішніх систем від хакерських атак, безпечний обмін даними з партнерами, конфіденційність клієнтської інформації. Цифрові рішення можуть стати ефективним інструментом управління в умовах кризи.

- **Спрощення організаційних структур та кризове управління.** Адаптація до війни вимагає швидких рішень. Зменшення бюрократії, формування крос-функціональних команд для оперативного вирішення проблем, підготовка сценаріїв реагування на надзвичайні ситуації зміцнить управлінський потенціал.
- **Відповідність міжнародним стандартам корпоративного управління.** Орієнтація на стандарти OECD, антикорупційні вимоги ЄС та кращі практики прозорості дозволять українським підприємствам підтримувати конкурентоспроможність на глобальних ринках, навіть попри війну. Це стане особливо важливим у післявоєнний період, коли Україна розраховує на масштабну міжнародну допомогу та інвестиції.

Підготовка до післявоєнного періоду та стратегічна перспектива

Рекомендації, впроваджені під час війни, мають подвійну мету: підтримати бізнес у складних умовах сьогодення та закласти фундамент для післявоєнного відновлення. Коли бойові дії завершаться, підприємства, що діяли прозоро та мали сталу позицію соціальної відповідальності, матимуть низку переваг:

- **Конкурентні переваги завдяки енергоефективним системам і інноваціям.** Встановлення енергоощадного обладнання, розвиток відновлюваної енергетики та перехід до циркулярної економіки у воєнний час стане базою для підвищення конкурентоспроможності в мирний період. Після війни зросте попит на «зелені» технології, а підприємства, які вже їх опанували, зможуть швидко масштабувати досягнуті рішення.
- **Інтелектуальний капітал та кадровий потенціал.** Програми навчання, перепідготовки працівників, включаючи ВПО та ветеранів, перетворюють людський капітал на стратегічний ресурс. Після війни саме підготовлений та мотивований персонал стане рушійною силою інновацій, розширення ринків і підкорення нових сегментів економіки.
- **Міжнародна підтримка та залучення інвестицій.** Компанії з прозорими ESG-звітами, що демонструють сталий розвиток навіть у кризових

умовах, будуть більш привабливими для іноземних інвесторів, міжнародних банків та фондів відбудови. Це полегшить доступ до капіталу, пільгових кредитів, грантів та технологій, необхідних для відновлення інфраструктури та промисловості.

- **Репутаційний капітал і довгострокова сталість.** Підприємства, що проявили соціальну відповідальність, підтримували ЗСУ та громади, вдосконалювали екологічні практики, запроваджували антикорупційні заходи, закладають міцний репутаційний фундамент. Це конвертується у довіру клієнтів, лояльність персоналу, партнерство з провідними міжнародними компаніями.

Таким чином, воєнний період — це не лише час криз, а й можливість прискореного переходу до стійких бізнес-моделей, сталого розвитку та інновацій. ESG-стратегії, впроваджені сьогодні, стануть твердим підґрунтям для майбутнього економічного зростання України.

Зазначені рекомендації мають узагальнений характер і потребують адаптації до конкретних умов: галузі, регіону, розміру бізнесу, наявних ресурсів. Впровадження ESG-підходів може ускладнюватися фінансовими обмеженнями, логістичними проблемами, нестачею кадрів, пошкодженням інфраструктури. Однак навіть часткове застосування цих рекомендацій здатне посилити стійкість підприємств, створити можливості для залучення ресурсів та партнерств, зміцнити репутацію.

3.3. Розробка рекомендацій щодо ефективної комунікації соціально відповідальних ініціатив підприємств

В умовах повномасштабного збройного конфлікту на території України соціально відповідальна діяльність бізнесу набуває особливого значення. Однак сама по собі соціальна відповідальність стане більш ефективною лише тоді, коли підприємства зможуть якісно комунікувати свої ініціативи. Правильно

вибудована стратегія комунікації здатна підвищити довіру та лояльність серед споживачів, інвесторів, партнерів, державних установ і громадських організацій.

Сьогодні підприємства використовують різні канали комунікації для інформування суспільства про свою участь у гуманітарних і військових ініціативах. Соціальні мережі, корпоративні блоги, прес-релізи, участь у форумах, конференціях та регіональних заходах — всі ці інструменти мають величезний потенціал для підвищення впізнаваності і авторитету бренду. Ефективні рекламні кампанії, що наголошують на соціальній відповідальності, створюють емоційний зв'язок із аудиторією, підсилюючи лояльність до бренду. Коли аудиторія відчуває, що компанія не просто заробляє гроші, але й щиро дбає про суспільство, її ставлення до бренду стає більш позитивним та стійким.

З огляду на це, розробка чітких і практичних рекомендацій щодо комунікації соціально відповідальних ініціатив є актуальним завданням, наведені рекомендації, допоможуть підприємствам адаптуватися до викликів воєнного часу, вибудувати ефективні стратегії комунікацій, забезпечити прозорість, достовірність і позитивний імідж.

Визначення цілей та ключових повідомлень

- **Формулювання місії та мети соціальних ініціатив.** Перш ніж почати комунікацію про соціально відповідальну діяльність, підприємству слід чітко визначити, чому воно залучається до цих проєктів. Чи це підтримка ЗСУ задля безпеки країни, чи допомога ВПО, щоб знизити соціальну напругу, чи відновлення інфраструктури для поліпшення умов життя громад? Визначені цілі та мотиви стануть фундаментом для побудови ключових повідомлень.
- **Переклад складних ініціатив у прості та зрозумілі меседжі.** Навіть наймасштабніший благодійний проєкт не принесе потрібного репутаційного ефекту, якщо аудиторія не зрозуміє його значущості. Комунікація має бути зрозумілою, позбавленою складної термінології.

Ключові повідомлення повинні коротко і чітко пояснювати, що робить компанія, для кого і чому це важливо.

- **Використання емоційного аспекту.** Соціальні ініціативи часто мають виражений емоційний вимір. Допомога дітям, сім'ям військових, пораненим ветеранам викликає в аудиторії емпатію. Важливо підкреслювати людський вимір ініціатив, демонструвати конкретні історії успіху чи покращення життя, щоб викликати у цільової аудиторії відчуття причетності.

Вибір каналів комунікації

- **Соціальні мережі як основний канал.** Facebook, Instagram, LinkedIn, X (ex. Twitter), YouTube, TikTok, Telegram — ці платформи дозволяють оперативно поширювати інформацію про соціальні ініціативи, використовувати візуальний контент (фото, відео), організовувати прямі ефіри з місць реалізації проєктів. Наприклад, регулярні відеозвіти про доставку гуманітарних вантажів до постраждалих регіонів підвищують прозорість та зміцнюють довіру.
- **Корпоративний блог та прес-релізи.** На корпоративному сайті можна публікувати більш глибокі матеріали: історії, інтерв'ю з учасниками ініціатив, експертні статті. Прес-релізи, розіслані до ЗМІ, допоможуть залучити ширше коло аудиторії та отримати додаткову медійну підтримку.
- **Публічні заходи, форуми та конференції.** Участь у бізнес-форумах, конференціях з питань сталого розвитку, післявоєнної відбудови країни дозволить налагодити контакти з партнерами, потенційними інвесторами, громадськими діячами та урядовцями. Тут можна представити результати соціальних ініціатив, обговорити труднощі та знайти нові можливості співпраці.
- **Локальні комунікаційні канали.** В умовах війни іноді важливо працювати з локальними ЗМІ, регіональними інформаційними порталами, оголошеннями в місцевих осередках (школах, лікарнях,

муніципальних центрах), волонтерськими організаціями. Такий підхід особливо ефективний для комунікації на рівні громад, де результати соціальних ініціатив найбільш відчутні.

Використання візуального та інтерактивного контенту

- **Фото та відео, що ілюструють реальні досягнення.** Фотозвіти з місць гуманітарної допомоги, короткі відеоролики з коментарями бенефіціарів допомоги (наприклад, ВПО, які отримали житло, або ветеранів, які пройшли реабілітацію), створять відчуття автентичності й наочності. Важливо показувати реальних людей, реальні історії, а не тільки суху статистику.
- **Інфографіка та лендінг-сторінки про проєкти.** Замість довгих текстових описів можна використовувати інфографіку, де наочно продемонстровано, скільки людей отримало допомогу, які ресурси були залучені, яка географія проєкту. Спеціальні лендінг-сторінки на сайті компанії, присвячені окремому благодійному проєкту, дозволять поглиблено ознайомитися з деталями ініціативи.

Прозорість, достовірність та регулярність комунікації

- **Регулярне інформування про прогрес.** Якщо компанія оголосила про підтримку певного проєкту, варто регулярно оновлювати інформацію про його хід: скільки вже зроблено, які етапи попереду, які складнощі виникли та як їх долають. Постійна комунікація допоможе уникнути враження, що ініціативи були разовим PR-кроком.
- **Звітність та верифікація результатів.** Публікація звітів про використання коштів, офіційні документи про партнерства з волонтерськими організаціями, згадки у ЗМІ з перевірених джерел зміцнюють довіру. Можна залучати незалежних аудиторів або громадські організації для підтвердження справжності даних. Це особливо важливо в умовах, коли є ризик корупції або зловживань ресурсами.

- **Адаптація до негативних реакцій.** Якщо у соціальних мережах чи ЗМІ з'являються скептичні зауваження, звинувачення у неефективності чи непрозорості, слід реагувати оперативно і коректно. Відповідаючи на критику, варто надати факти, цифри, посилання на незалежні оцінки, уникати агресії та зайвої емоційності.

Формування емоційного зв'язку та історій успіху

- **Персоналізація історій.** Замість сухих фактів та абстрактних фраз «допомогли 1000 осіб» варто розповідати історії конкретних людей: ветерана, який успішно пройшов реабілітацію та знайшов нову роботу, сім'ї, що отримала житло після знищення будинку, вчителів, які завдяки підтримці компанії змогли відкрити освітній центр для дітей ВПО, військові які отримали авто для евакуації поранених, тощо. Такі історії викликають у аудиторії справжні емоції і спонукають її більше довіряти бренду.
- **Використання інтерв'ю та подкастів.** Спілкування в форматі інтерв'ю, короткі документальні ролики, подкасти з блогерами, експертами та волонтерами допоможуть донести до аудиторії глибше розуміння проблем, на які спрямовані соціальні ініціативи. Це збільшує автентичність, занурює аудиторію у контекст, формує емоційний зв'язок.
- **Підтримка національних героїв, культурних діячів.** Запрошення відомих митців, артистів, спортсменів чи лідерів громадської думки, які поділяють цінності компанії, допоможе легше донести меседжі до широкої аудиторії. Якщо компанія підтримує ветеранів, то залучення відомого ветерана чи військового журналіста як амбасадора ініціативи зробить комунікацію більш переконливою.

Використання лідерів думок та партнерств

- **Інфлюенсери та громадські діячі.** Співпраця з лідерами думок, блогерами, громадськими діячами, які мають велику аудиторію, допоможе швидко поширити інформацію про соціальні ініціативи

бізнесу. Важливо вибрати інфлюенсерів, чиї цінності співпадають із цінностями компанії, щоб уникнути репутаційних ризиків.

- **Обмін досвідом із іншими компаніями.** Створення бізнес-асоціацій, участь у галузевих форумах, де підприємства обмінюються досвідом щодо соціальної відповідальності та комунікації, дозволить виокремити кращі практики, впроваджувати інноваційні ідеї, уникати типових помилок.

Міжнародний вимір комунікацій

- **Переклад контенту на іноземні мови.** Для залучення міжнародних інвесторів, партнерів та донаторів варто підготувати контент англійською та іншими іноземними мовами. Це допоможе донести меседжі до міжнародної спільноти, розширити коло зацікавлених сторін.
- **Участь у міжнародних форумах та самітах.** Презентація соціальних ініціатив на міжнародних конференціях з питань сталого розвитку, прав людини, гуманітарної допомоги дозволить компанії вийти на нові ринки, знайти стратегічних партнерів, отримати доступ до інноваційних підходів.
- **Поширення позитивних кейсів у світових ЗМІ.** Співпраця із закордонними журналістами, прес-турами, надання матеріалів іноземним медіа підвищує обізнаність про соціальні ініціативи компанії та сприяє зміцненню міжнародного іміджу України.

Стратегії вимірювання ефективності комунікацій

- **Аналітика та індикатори успішності.** Для оцінки ефективності комунікації можна використовувати кількісні та якісні показники: кількість переглядів відео, охоплення аудиторії у соціальних мережах, згадки у ЗМІ, зростання рівня довіри до бренду, зміна ставлення інвесторів та клієнтів.
- **Соціологічні опитування.** Проведення опитувань серед цільових аудиторій (споживачів, партнерів, громад) допоможе зрозуміти, як вони

сприймають соціальні ініціативи, чи вважають їх щирими, чи сприймають бізнес як дійсно соціально відповідальний.

- **Порівняльний аналіз з іншими компаніями.** Аналіз комунікаційних стратегій успішних підприємств, які вже зарекомендували себе в цьому напрямку, дозволить зрозуміти, які практики варто перейняти, а яких помилок уникати.

Адаптація до післявоєнного періоду

Сьогоднішня комунікація закладає фундамент для післявоєнного відновлення та тривалого розвитку. Коли війна завершиться, підприємства, що системно і прозоро комунікували соціальні ініціативи, матимуть кращі стартові умови для залучення міжнародних інвестицій, розвитку репутації відповідального партнера та лідера у своїй галузі.

- **Перехід від кризових комунікацій до стратегічних.** Під час війни увага зосереджується на нагальних потребах, але після війни варто наголосити на довгострокових наслідках соціальних ініціатив, їхньому внеску у сталий розвиток, екологічну безпеку, економічне зростання.
- **Розширення тематичних напрямів.** Якщо у воєнний час домінували теми гуманітарної допомоги та підтримки ЗСУ, то після війни можна більше акцентувати на відбудові інфраструктури, підтримці інновацій, розвитку освіти та науки, інтеграції до європейського економічного та культурного простору.
- **Закріплення досягнутих стандартів комунікації.** Навички та підходи, сформовані в кризовий період, (прозорість, регулярність звітності, робота з емоційними історіями, партнерство з авторитетними організаціями) слід інтегрувати у постійну практику. Це створить передумови для постійного зростання довіри до бренду.

Запропоновані у цьому розділі рекомендації стосуються ефективної комунікації соціально відповідальних ініціатив підприємств, особливо в контексті війни. Розуміння цілей та ключових повідомлень, вибір оптимальних

комунікаційних каналів, використання візуального та інтерактивного контенту, забезпечення прозорості й достовірності, формування емоційного зв'язку з аудиторією, залучення лідерів думок, робота з міжнародними партнерами та вимірювання ефективності — все це компоненти системного підходу до комунікації. Практична реалізація рекомендацій допоможе підприємствам підвищити впізнаваність, довіру та лояльність, сприятиме масштабуванню соціальних ініціатив, залученню додаткових ресурсів, формуванню позитивного іміджу України на міжнародній арені. Врахування цих підходів дозволить компаніям не лише відповідати на нагальні виклики воєнного часу, але й закласти основу для сталого розвитку у післявоєнний період, перетворивши соціальну відповідальність з іміджевого інструменту на стратегію довгострокового процвітання.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було спрямовано на глибоке вивчення теоретичних і методологічних аспектів еволюції корпоративної соціальної відповідальності (CSR) до сучасного ESG-підходу (Environmental, Social, Governance), а також на аналіз практичних особливостей впровадження та комунікації ESG-стратегій підприємств у кризових умовах війни. У межах роботи було розроблено економіко-математичну модель для оцінки ефективності ESG-стратегії, сформульовано низку практичних рекомендацій щодо оптимізації ESG-ініціатив та їх комунікаційного супроводу. Розроблені підходи та інструменти спрямовані на підвищення стійкості, конкурентоспроможності, прозорості та довгострокової цінності бізнесу.

У Розділі I: Концептуальні основи соціальної відповідальності підприємств та еволюція CSR до ESG.

У першому розділі було закладено теоретичні підвалини дослідження. Розглянуто історичну еволюцію концепції корпоративної соціальної відповідальності, починаючи від її витоків у середині XX століття, коли CSR в основному зводилася до філантропічної діяльності, до сучасного розуміння соціальної відповідальності в контексті ESG-підходу.

Було проаналізовано класичні теорії CSR, зокрема піраміду соціальної відповідальності за Арчі Керролом, триєдину концепцію «Triple Bottom Line» Джона Елкінгтона, а також підходи Портера та Крамера, які наголошують на створенні спільної цінності (Shared Value). Еволюція CSR до ESG означає перехід від розрізнених ініціатив до системного та стратегічного інтегрування екологічних, соціальних і управлінських чинників у бізнес-модель компанії.

Розглянуто ключові недоліки традиційного CSR, серед яких розрізненість заходів, сприйняття соціальної відповідальності як інструменту маркетингу чи PR, а не як частини стратегічної ДНК бізнесу. На противагу цьому, ESG надає вимірювані та стандартизовані критерії, орієнтовані на довгострокову стійкість, прозорість, дотримання прав людини, боротьбу з корупцією та турботу про довкілля.

Таким чином, Розділ I заклав теоретико-концептуальний фундамент і показав, що розуміння CSR сьогодні варто розширювати до ESG, враховуючи сучасні виклики, включно з воєнними загрозами, які загострюють потребу у новому підході до відповідального бізнесу.

У Розділі II: Аналіз практик соціальної відповідальності підприємств України під час війни.

Другий розділ присвячено емпіричному аналізу специфічних умов реалізації соціально відповідальних стратегій під час повномасштабної агресії російської федерації проти України. Було проаналізовано вплив війни на діяльність українських підприємств, зокрема порушення ланцюгів постачання, фізичну руйнацію інфраструктури, відтік кадрів, зниження платоспроможності споживачів та нестабільність економічної ситуації.

На цьому тлі соціальна відповідальність бізнесу трансформується з опційного елемента іміджу у стратегічно важливий інструмент виживання та адаптації. З'ясовано, що під час війни компанії були змушені швидко реагувати на нові виклики: підтримувати Збройні Сили України, надавати гуманітарну допомогу внутрішньо переміщеним особам, забезпечувати прозорість та протидіяти корупції, адаптувати умови праці, піклуватися про добробут громади.

У розділі II було показано, що ESG-принципи допомагають краще зорієнтуватися у хаотичному середовищі війни. Екологічна складова набуває значення через необхідність енергонезалежності та оптимізації ресурсів. Соціальна складова стає критичною для підтримки працівників, ВПО, ветеранів. Управлінська складова забезпечує прозорість, стабільність ланцюгів постачання, зменшення корупційних ризиків.

Таким чином, у розділі II було доведено, що впровадження ESG-підходів під час війни не лише поліпшує поточну ситуацію та сприяє виживанню бізнесу, а й закладає основу для післявоєнного відновлення, підвищуючи привабливість для інвесторів, зміцнюючи довіру споживачів і суспільства загалом.

У Розділі III: Економіко-математична модель оцінки ефективності ESG-стратегії підприємства під час війни.

Найбільш методологічно насиченим став третій розділ. Тут було розроблено економіко-математичну модель, яка дозволяє кількісно оцінити ефективність ESG-стратегії в умовах війни. Модель включає чотири групи змінних: екологічну (E), соціальну (S), управлінську (G) та фінансову (F), які інтегруються в один інтегральний показник ESG-ефективності. Такий підхід дозволяє виокремити ключові параметри, надати їм вагові коефіцієнти, обчислити узагальнену оцінку та здійснити порівняльний аналіз.

Пропоновані індикатори для кожної зі складових (E, S, G, F) охоплюють широкий спектр чинників: скорочення викидів CO₂, інвестиції в екопроекти, використання відновлюваної енергії, витрати на підтримку громад та працівників, кількість соціальних ініціатив, прозорість корпоративного

управління, антикорупційні заходи, стабільність ланцюгів постачань, приріст вартості бізнесу та зниження витрат завдяки ESG-ініціативам.

Запропонована модель може бути адаптована під специфіку галузі, масштабу бізнесу та регіональні особливості. Визначення вагових коефіцієнтів може здійснюватися за допомогою експертного оцінювання, аналітичного ієрархічного процесу (АНР) чи методу парних порівнянь.

Крім того, у розділі III було запропоновано рекомендації щодо впровадження та оптимізації ESG-стратегій під час війни. Зокрема, наголошено на важливості енергетичної диверсифікації, підтримки вразливих груп, інклюзивності робочих місць, прозорості та підзвітності, боротьби з корупцією, оптимізації бізнес-процесів, запобігання репутаційним ризикам. Також було сформульовано підходи до ефективної комунікації соціальних ініціатив, створення емоційного зв'язку зі споживачами, залучення лідерів думок, використання міжнародних платформ для поширення позитивного іміджу.

Завдяки моделі та рекомендаціям, підприємства можуть не лише оцінити ефективність своїх дій у складних умовах, але й стратегічно планувати післявоєнний розвиток, скориставшись отриманим досвідом.

Загальний висновок для всієї роботи

Проведене дослідження підтвердило, що ESG-підходи стають надзвичайно актуальними у період воєнних дій, коли традиційні бізнес-стратегії зазнають серйозних випробувань. Війна в Україні загострила проблеми нестабільності, непередбачуваності, руйнації інфраструктури та соціально-економічних шоків. У таких умовах імплементація ESG-принципів набуває подвійного значення: з одного боку, вона дозволяє бізнесу вижити та адаптуватися, а з іншого — формує фундамент для післявоєнного сталого розвитку та інтеграції до глобальних ринків.

Робота розширює традиційне розуміння корпоративної соціальної відповідальності, показуючи, що в сучасних реаліях ESG — це не факультативний напрям, а необхідна умова довгострокової

конкурентоспроможності та привабливості для міжнародних інвесторів. Якщо раніше CSR часто розглядали як окремі ініціативи, то ESG-стратегія ґрунтується на системному підході, вимірюванні результатів та тісній інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у ключові бізнес-процеси.

Серед ключових науково-практичних результатів варто виокремити:

Теоретичне обґрунтування актуальності ESG-підходу: Робота доводить, що у військовий та післявоєнний періоди ESG-принципи допомагають підприємствам підвищувати стійкість, адаптивність та прозорість.

Емпіричний аналіз впровадження ESG під час війни: Дослідження практик українських підприємств показало, що соціальна відповідальність під час війни стала вирішальним чинником: підтримка ЗСУ, інтеграція ВПО, реабілітація ветеранів, допомога громадам, а також екологічні та управлінські заходи по стабілізації ланцюгів постачань та боротьба з корупцією підвищують довіру суспільства.

Розробка економіко-математичної моделі оцінки ефективності ESG-стратегії: Запропонована модель дозволяє кількісно оцінити вплив ESG-практик на діяльність підприємства в умовах війни, інтегруючи екологічні, соціальні, управлінські та фінансові аспекти у єдиний показник. Такий підхід сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, дає змогу виявити слабкі місця та оптимізувати розподіл ресурсів.

Вироблення рекомендацій щодо впровадження, оптимізації та комунікації ESG-стратегій: У роботі сформульовано практичні поради, які можуть бути використані великими та малими підприємствами, державними органами, інвесторами та міжнародними партнерами. Зокрема, рекомендовано:

Посилити енергоефективність та екологічну безпеку для підвищення енергетичної незалежності.

Підтримувати соціальні ініціативи, спрямовані на інтеграцію ВПО, ветеранів, людей з особливими потребами, жінок, що втратили годувальників. Це формує соціальний капітал, підвищує репутацію та довіру.

Впроваджувати прозорі та ефективні управлінські практики, антикорупційні заходи, стабілізувати ланцюги постачань.

Оптимізувати комунікацію соціально відповідальних ініціатив через емоційно насичені історії, використання візуального та інтерактивного контенту, залучення лідерів думок, розширення міжнародних контактів.

Продовжувати застосовувати розроблені підходи й після війни для формування сталих бізнес-моделей, привабливих для іноземних інвесторів та міжнародних фінансових інституцій.

Практична цінність результатів: Отримані в роботі результати можуть бути використані керівниками підприємств для удосконалення ESG-практик, створення міцної бази для післявоєнного відновлення, залучення фінансової підтримки ззовні, підвищення міжнародного іміджу компаній та України в цілому.

Таким чином, узагальнюючи проведене дослідження, можна стверджувати, що впровадження ESG-стратегій набуває особливого значення саме під час війни. Врахування екологічних, соціальних та управлінських чинників у корпоративному брендингу, стратегічному плануванні та комунікації не лише дозволяє бізнесу втриматися на плаву за умов кризи, але й формує підґрунтя для сталого зростання в майбутньому. Запропонована економіко-математична модель оцінки ефективності ESG-стратегії забезпечує вимірюваність та доказовість позитивного впливу інтеграції ESG-принципів на результати діяльності підприємства, а надані рекомендації щодо їх впровадження та комунікації створюють практичне підґрунтя для підвищення стійкості, репутації та довіри з боку стейкхолдерів.

Отже, результати даної роботи можуть слугувати методологічною та прикладною основою для подальших досліджень у галузі ESG, особливо в контексті відновлення економіки України та її інтеграції до європейського та світового простору сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «ПОВЕРНИСЬ ЖИВИМ» та ІТ-компанія Ciklum [Електронний ресурс] // savelife.in.ua. – URL: <https://savelife.in.ua/materials/news/povernys-zhyvym-ta-it-kompaniya-ciklum-d/> (дата звернення: 17.09.2024).
2. 1,5 мільярда гривень від ОККО – на підтримку ЗСУ та гуманітарні потреби [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/press/2024/02/26/710425/> (дата звернення: 17.09.2024).
3. 100 мільйонів для ЗСУ: внесок абонентів Київстар за час повномасштабного вторгнення [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/14/720524/> (дата звернення: 17.09.2024).
4. Carroll, A.B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders [Електронний ресурс] // ResearchGate. – URL: https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders (дата звернення: 17.09.2024).

5. Corporate reporting [Електронний ресурс] // KPMG Ukraine. – URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/about/corporate-reporting.html> (дата звернення: 17.09.2024).
6. Corporate Social Responsibility: A Strategic Resource for the Firm [Електронний ресурс] // JSTOR. – URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt20q1w8f> (дата звернення: 17.09.2024).
7. CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive [Електронний ресурс] // PwC Ukraine. – URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/csrd.html> (дата звернення: 17.09.2024).
8. Dyllick, T., Muff, K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability [Електронний ресурс] // ResearchGate. – URL: https://www.researchgate.net/publication/304938886_Clarifying_the_Meaning_of_Sustainable_Business_Introducing_a_Typology_From_Business-as-Usual_to_True_Business_Sustainability (дата звернення: 17.09.2024).
9. Eccles, G. R., & Klimenko, S. (2019). The Investor Revolution. Harvard Business Review, 97, 106-116. [Електронний ресурс] // Scientific Research Publishing. – URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2755951> (дата звернення: 17.09.2024).
10. Ellen MacArthur Foundation [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/> (дата звернення: 17.09.2024).
11. ESG змінює правила гри на ринку М&А [Електронний ресурс] // KPMG Ukraine. – URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/09/esg-zminyuye-pravyla-hry-na-rynku-ma.html> (дата звернення: 17.09.2024).
12. ESG: модний тренд чи можливість росту [Електронний ресурс] // Mind.ua. – URL: <https://mind.ua/openmind/20268606-esg-modnij-trend-chi-mozhlivist-rostu> (дата звернення: 17.09.2024).
13. Evans Brako Ntiamoah, Priscilla Oforiwa Egyiri, Michael Kwamega: Corporate Social Responsibility Awareness, Firm Commitment and

- Organizational Performance [Електронний ресурс] // Scientific Research Publishing. – URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1209107> (дата звернення: 17.09.2024).
14. Factum Group Marketing Directors Poll Report 2022 [Електронний ресурс] // BPK. – URL: <https://vrk.org.ua/images/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20Report%202022.pdf> (дата звернення: 17.09.2024).
15. Global Reporting Initiative [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.globalreporting.org/> (дата звернення: 17.09.2024).
16. ISO 14000 family – Environmental management [Електронний ресурс] // ISO. – URL: <https://www.iso.org/standards/popular/iso-14000-family> (дата звернення: 17.09.2024).
17. Khan, Mozaffar and Khan, Mozaffar and Serafeim, George and Yoon, Aaron, Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality [Електронний ресурс] // SSRN. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2575912 (дата звернення: 17.09.2024).
18. Managing ESG [Електронний ресурс] // KPMG Ukraine. – URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/services/consulting/esg/managing-esg.html> (дата звернення: 17.09.2024).
19. Net-Zero [Електронний ресурс] // Science Based Targets. – URL: <https://sciencebasedtargets.org/net-zero> (дата звернення: 17.09.2024).
20. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct [Електронний ресурс] // OECD. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_81f92357-en.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.09.2024).
21. Porter, M.E., Kramer, M.R. The Big Idea: Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth [Електронний ресурс] // ResearchGate. – URL:

- https://www.researchgate.net/publication/272576643_The_Big_Idea_Creating_Shared_Value_How_to_Reinvent_Capitalism-and_Unleash_a_Wave_of_Innovation_and_Growth (дата звернення: 17.09.2024).
22. SA8000 [Електронний ресурс] // Social Accountability International (SAI). – URL: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/> (дата звернення: 17.09.2024).
23. Sustainability [Електронний ресурс] // Google. – URL: <https://sustainability.google/> (дата звернення: 17.09.2024).
24. TBL Elkington chapter [Електронний ресурс] // John Elkington. – URL: <https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf> (дата звернення: 17.09.2024).
25. The Paris Agreement [Електронний ресурс] // UNFCCC. – URL: https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA0—6BhCBARIsADYqyL8nWvodYzL9hU2Cy7uV8Slgon1mkvP6T5Sn7lz2Oa0IwwP-QiS92DMaAhvbEALw_wcB (дата звернення: 17.09.2024).
26. True PR is about honesty, responsibility and trust [Електронний ресурс] // Marketer.ua. – URL: <https://marketer.ua/ua/true-pr-is-about-honesty-responsibility-and-trust/> (дата звернення: 17.09.2024).
27. U24 Проекти [Електронний ресурс] // United24. – URL: <https://u24.gov.ua/uk/projects> (дата звернення: 17.09.2024).
28. United Nations Global Compact [Електронний ресурс] // UN Global Compact. – URL: <https://unglobalcompact.org/> (дата звернення: 17.09.2024).
29. Аналіз ESG-стандартів для українського бізнесу: практичні рекомендації та інструменти [Електронний ресурс] // Dixi Group. – URL: <https://dixigroup.org/analytic/analiz-esg-standartiv-dlya-ukrayinskogo-biznesu-praktychni-rekomendacziyi-ta-instrumenty/> (дата звернення: 17.09.2024).
30. Благодійний фонд Сергія Притули [Електронний ресурс] // Prytula Foundation. – URL: <https://prytulafoundation.org/> (дата звернення: 17.09.2024).

31. Благодійність перетворилася на шоу. Це... [Електронний ресурс] // savelife.in.ua. – URL: <https://savelife.in.ua/materials/blogs/blahodiynist-peretvorylasya-na-shou-tse/> (дата звернення: 17.09.2024).
32. Вплив репутації на український бізнес: тренд за ESG [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/08/02/717504/> (дата звернення: 17.09.2024).
33. Всі 300 мінометів від «ОКО ЗА ОКО 2» вже передано у військо [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/press/2024/03/13/711117/> (дата звернення: 17.09.2024).
34. ГД ООН в Україні [Електронний ресурс] // Global Compact Network Ukraine. – URL: <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini/> (дата звернення: 17.09.2024).
35. Доступні кредити 5-7-9% [Електронний ресурс] // ПриватБанк. – URL: <https://privatbank.ua/business/5-7-9> (дата звернення: 17.09.2024).
36. Захарова, О., & Орел, А. (2023). СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВОЄННОГО ВТОРГНЕННЯ РФ. [Електронний ресурс] // Електронний репозиторій Черкаського державного технологічного університету. – URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/5135/1/124-Текст_статті-120-1-10-20241106.pdf (дата звернення: 17.09.2024).
37. Київстар з 2022 року надав допомоги на понад 2 млрд грн [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/08/09/717788/> (дата звернення: 17.09.2024).
38. Київстар сплатив понад 28,3 млрд грн податків за час повномасштабної війни [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/28/721100/> (дата звернення: 17.09.2024).

39. Київстар та «Повернись живим» передали 10 мобільних систем зв'язку для ПвК «Південь» [Електронний ресурс] // Київстар. – URL: <https://kyivstar.ua/news/id070820241030> (дата звернення: 17.09.2024).
40. Не лише донати на ЗСУ: як бізнесу створювати цінність під час війни [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/12/5/694601/> (дата звернення: 17.09.2024).
41. Нова пошта передає обладнання на 330 млн грн для зв'язку сил ППО [Електронний ресурс] // ТСН. – URL: <https://tsn.ua/ukrayina/nova-poshta-peredaye-obladnannya-na-330-mln-grn-dlya-zv-yazku-sil-ppo-2481031.html> (дата звернення: 17.09.2024).
42. ОЦІНКА ВПЛИВУ ВІЙНИ НА МІКРО-, МАЛІ ТА СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ [Електронний ресурс] // UNDP. – URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 17.09.2024).
43. Понад 110 мільйонів гривень на благодійність спрямувала мережа аптек «АНЦ», підтримуючи країну [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/publications/2024/07/18/716721/> (дата звернення: 17.09.2024).
44. Реклама під час війни: що працює, а що ні – дослідження Kantar [Електронний ресурс] // RAU. – URL: <https://rau.ua/novyni/reklama-na-vijni-kantar/> (дата звернення: 17.09.2024).
45. Світові принципи ESG вже в Україні: що це означає для бізнесу [Електронний ресурс] // Interfax-Україна. – URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/1027682.html> (дата звернення: 17.09.2024).
46. Собко О.М. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни / О.М. Собко // European scientific journal of Economic and Financial innovation. – 2024.
47. Сталий розвиток під час війни: ESG-цінності та відбудова України [Електронний ресурс] // NV. – URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/staliy->

(дата звернення: 17.09.2024).

48. Україна на шляху до ЄС: як ESG змінює правила гри [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/25/721000/> (дата звернення: 17.09.2024).
49. Український бізнес під час війни: аналітика [Електронний ресурс] // FinStream. – URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/> (дата звернення: 17.09.2024).
50. Український досвід комунікації брендів під час війни [Електронний ресурс] // Cases. – URL: <https://cases.media/en/article/ukrayinskii-dosvid-komunikaciyi-brediv-pid-chas-viyni?srsId=AfmBOooVV8UHW3FECxfZhDerGbTeaMsWaDmH2sszOPrvfIO7Tj6qeOMS> (дата звернення: 17.09.2024).
51. Українці за три місяці відкрили рекордну кількість ФОПів [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/05/1/713119/> (дата звернення: 17.09.2024).
52. Хочеш працювати – допомагай: для чого українському бізнесу програма КСВ [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/projects/hochesh-pracyuvati-800150/> (дата звернення: 17.09.2024).
53. Чи є місце для ESG в Україні сьогодні [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692962/> (дата звернення: 17.09.2024).
54. Ще 50 гранатометів для фронту. ОККО і «Повернись живим» завершили проєкт «Озброїмо ТрО до зубів» [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/press/2024/07/05/716261/> (дата звернення: 17.09.2024).

55. Що таке ESG і чому цей термін критично важливий для майбутньої відбудови України? [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/03/714596/> (дата звернення: 17.09.2024).
56. Що таке комунікаційна стратегія та як її побудувати [Електронний ресурс] // Nova Poshta Online Education. – URL: <https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-komunikacijna-strategiya-ta-yak-ii-pobuduvati> (дата звернення: 17.09.2024).
57. Як Visa створила спільноту небайдужих брендів [Електронний ресурс] // Publicis Groupe Ukraine. – URL: <https://publicisgroupe.com.ua/ua/work/yak-visa-stvorila-spilnotu-nebajduzhikh-brendiv/> (дата звернення: 17.09.2024).
58. Як війна трансформує ESG-підходи в бізнесі [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/columns/2023/10/04/705083/> (дата звернення: 17.09.2024).
59. Як фейкова комунікація може знищити бренд роботодавця [Електронний ресурс] // Економічна правда. – URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/11/13/721750/> (дата звернення: 17.09.2024).