

Міністерство освіти і науки України Національний університет “Києво-
Могилянська академія”
Факультет соціальних наук і соціальних технологій Кафедра зв’язків з
громадськістю

Магістерська робота
освітній ступінь – магістр

на тему: «Реалізація програм з корпоративної соціальної відповідальності
комерційними компаніями України в період російсько-української війни
2022 року»

Виконала студентка 2-го року навчання,
спеціальності
061. Журналістика (освітньо-наукова
програма: Зв’язки з громадськістю)
Бабченко Катерина Євгенівна

Керівник: Зінченко А. Г.
к.і.н., доцент кафедри зв’язків з громадськістю

Рецензент: _____

Магістерська робота захищена
З оцінкою «_____»
Секретар ЕК _____
«__» липня 2022р.

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ КОМПАНІЙ.....	8
1.1. Тренди розвитку КСВ комерційних компаній.....	8
1.2. Поширення КСВ-ініціатив в українському бізнес-середовищі.....	20
1.3. Роль комунікації у реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності.....	28
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. КСВ-ІНІЦІАТИВИ КОМЕРЦІЙНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ.....	36
2.1. Методологія дослідження.....	36
2.2. КСВ-ініціативи комерційних компаній України в період російсько- української війни.....	37
2.3. Комунікація комерційних компаній України в період російсько- української війни.....	53
2.4. Рекомендації щодо реалізації КСВ-ініціатив та комунікації в умовах воєнного часу.....	64
Висновки до розділу 2.....	67
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

З кожним роком корпоративна соціальна відповідальність все більше інтегрується в стратегію ведення бізнесу комерційними компаніями. Така тенденція пов'язана з тим, що компанії відчують в собі потенціал та відповідальність, щоб вирішити суспільні проблеми, які турбують громадськість. Серед найбільш поширених з них: бідність та конфлікти, соціальна нерівність, погіршення стану екології, недотримання, а то і пряме порушення прав людини, різноманітності та інклюзивності тощо. За даними останнього дослідження «Edelman Trust Barometer Special Report: The Geopolitical Business» за 2022 рік: в середньому 77% респондентів вважають, що допомога у вирішенні соціальних питань є основною функцією бізнесу [16].

Наприкінці XX століття концепція соціальної відповідальності отримала особливе місце у системі пріоритетів західного підприємницького середовища. Сьогодні ж така практика все частіше знаходить своє втілення і в роботі компаній, що працюють на українському ринку. Це пов'язано зі зміною підходу в організації діяльності до більш етичного та виходом українських компаній на нові ринки. За даними другого каталогу КСВ-ініціатив «Pro Bono» за 2020-2021 роки, 43% українських компаній планують збільшувати річний бюджет на реалізацію КСВ-діяльності в наступних роках [54].

На початку цього року в Україні розпочалась повномасштабна війна – 24 лютого 2022 року Російська Федерація перейшла адміністративні кордони України та почала випускати ракети по території всієї країни. В цей час українські та міжнародні компанії почали спрямовувати максимум зусиль для підтримки українців. За даними останнього дослідження «Edelman Trust Barometer», майже половина респондентів, а саме 47%, почали купувати або бойкотувати бренди, виходячи з їх реакції на вторгнення в Україну [8]. Крім цього, відповідно до результатів опитування «Асоціації рекламодавців США 4A's», американські споживачі чекають від брендів пожертв постраждалим

внаслідок бойових дій, комунікацію про допомогу Україні та евакуацію своїх співробітників [8].

Позиція компаній та стейкхолдерів щодо повномасштабної російсько-української війни, очевидно, вийшла за межі України, адже більша частина цивілізованого світу прагне продемонструвати свою підтримку громадянам України.

Ступінь наукової розробки теми. Більшість наукових досліджень орієнтовані на дослідження впливу соціально-відповідальної поведінки на ставлення до компанії її заінтересованих сторін. Так, наприклад, дослідники Браян Хастед та Девід Еллен, вважають, що КСВ може позитивно вплинути на репутацію організації, залучення клієнтів та прихильність працівників до компанії-роботодавця [30]. Згідно з Тьяго Мело і Хосе Гелен [38], конкурентна перевага компаній посилюється за рахунок використання КСВ, оскільки ведення такої діяльності впливає рішення щодо вибору клієнтів використання або невикористання продуктів компанії.

Крім того, комунікація є також важливою частиною реалізації КСВ-програм. Експертка з КСВ-комунікації Сора Кім зазначає, що без активного включення компаній в спілкування зі стейкхолдерами, їх заінтересовані сторони можуть просто не знати щодо зусиль компанії в сфері КСВ. Коли стейкхолдери не отримують такої інформації, компанія не зможе в повній мірі використовувати репутаційні та фінансові переваги від ведення діяльності з КСВ [34]. Питання КСВ розглядали такі науковці як: Т. Колін, Е. Фрімен, Е. Гарріг, Д. Меле, С. Кім, Л. Остін, А. Зінченко, Е. Лазоренко, М. Саприка, І.Хісомова, С. Сардак, Р. Курінько, Я. Філософ, Г. Холлінсхед та ін.

Актуальність дослідження. У зв'язку з початком повномасштабної російсько-української війни в 2022 році, виникає необхідність у вивченні КСВ-діяльності та комунікації компаній, що спрямована на підтримку ключових стейкхолдерів під час війни. Крім того, поява нових КСВ-ініціатив та модифікація тих, які впроваджувались раніше може вказувати на зміну підходу компаній до реалізації стратегії з КСВ. У зв'язку з цим, існує необхідність

проаналізувати КСВ-практики, які були впроваджені компаніями з початку повномасштабної війни, а також процес комунікації, який їх супроводжував. Також важливим етапом після проведення дослідження та аналізу є підготовка рекомендацій, які дозволять підвищити рівень впливу КСВ-діяльності на сприйняття компанії стейкхолдерами. Всі перелічені чинники вказують на актуальність дослідження «Реалізація програм з корпоративної соціальної відповідальності комерційних компаній України під час повномасштабної російсько-української війни 2022 року».

Наукове і практичне значення роботи. Результати дипломної роботи допоможуть з'ясувати специфіку впровадження КСВ-ініціатив, виділити особливості комунікації комерційних компаній України під час повномасштабної війни та сформулювати рекомендації щодо імплементації КСВ-ініціатив і комунікації щодо них. Сформовані рекомендації стануть у нагоді комерційним компаніям України для покращення процесу впровадження КСВ-практик та комунікаційної діяльності, що їх супроводжує.

Мета дослідження: виявити характерні закономірності КСВ-діяльності комерційних компаній України в період російсько-української війни 2022 року.

Завдання дослідження:

- 1) проаналізувати сучасні тренди розвитку КСВ комерційних компаній та їх поширеність в українському бізнес-середовищі;
- 2) проаналізувати роль комунікації у реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності;
- 3) дослідити КСВ-ініціативи комерційних компаній України в період російсько-української війни;
- 4) проаналізувати комунікації комерційних компаній щодо їх КСВ ініціатив в умовах воєнного часу;
- 5) розробити рекомендації щодо реалізації КСВ - програм в умовах воєнного часу.

Об'єкт дослідження: корпоративна соціальна відповідальність комерційних компаній.

Предмет: особливості програм з корпоративної соціальної відповідальності комерційних компаній України у воєнний час.

Робоча гіпотеза: українські комерційні компанії активно реалізують програми з КСВ під час повномасштабної російсько-української війни.

Методи та методологія дослідження. Під час підготовки роботи були використані такі методи дослідження: аналіз теоретичної літератури та наукових досліджень щодо впливу КСВ на діяльність, сприйняття та репутацію компанії. При підготовці емпіричної частини роботи використовувалися метод аналізу і синтезу, порівняльний аналіз та метод case study, який передбачає дослідження компаній в контексті реальних подій та дозволяє виділити ключові показники та основні КСВ-ініціативи, що були впроваджені компаніями. Для аналізу були відібрані кейси КСВ-ініціатив в умовах повномасштабної російсько-української війни 2022 року топ-10 приватних компаній України у різних сферах діяльності: Метінвест, АТБ, Kernel, ДТЕК, Fozzy Group, АрселорМіттал Кривий Ріг, ТЕДІС Україна, МХП, Епіцентр К та Ferrexpo.

КСВ-діяльність під час повномасштабної війни була проаналізовано за рядом показників: 1) виявлення КСВ-ініціатив, направлених на підтримку зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів в умовах повномасштабної війни; 2) виявлення благодійних ініціатив, які реалізовували компанії під час війни; 3) встановлення особливостей комунікації щодо КСВ-ініціатив під час повномасштабної війни. Дослідження КСВ-програм було проведено за допомогою аналізу офіційних веб-сайтів компаній, офіційних сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn), месенджерів (Telegram, Viber), публікацій у ЗМІ, нефінансових звітів та інших документів компаній у вільному доступі. Метод порівняльного аналізу застосовано з метою порівняння особливостей комунікації про КСВ-програми під час повномасштабної російсько-української війни.

Структура дослідження. Структура та обсяг дослідження визначені метою та специфікою завдань, що вирішуються у цій роботі. Відповідно до них,

робота складається із вступу, двох розділів, семи підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі роботи розглядається визначення корпоративної соціальної відповідальності та її відмінність від благодійності, надано короткий екскурс в історію розвитку КСВ. Розглянуто найбільш поширені сучасні тренди з корпоративної соціальної відповідальності. Проаналізовано поширеність КСВ в українському бізнес-середовищі та описано найпоширеніші практики, над впровадженням яких працюють українські компанії сьогодні.

Крім того, в першому розділі дослідження проаналізовані особливості комунікації щодо КСВ-діяльності компаній та визначені основні канали та інструменти комунікацій компаній.

У другому розділі дослідження проведено аналіз КСВ-ініціатив та комунікації щодо них під час повномасштабної російсько-української війни на прикладі 10 українських комерційних компаній. Під час дослідження визначено ряд основних ініціатив, до реалізації яких тяжіють українські компанії для допомоги внутрішнім та зовнішнім стейкхолдерам компаній. Крім того, проаналізовано процес комунікації, який супроводжує імплементацію КСВ-практик, визначено основні канали та інструменти комунікації. На основі проведеного дослідження визначено основні КСВ-ініціативи, які були запроваджені українськими комерційними компаніями та проаналізовано процес комунікації, який їх супроводжує. Також в 2-му розділі наведено рекомендації для покращення процесу впровадження КСВ-практик та налагодження більш ефективної комунікаційної діяльності, що їх супроводжує.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Тренди розвитку КСВ комерційних компаній

Компанії пройшли довгий шлях від часів, коли їх єдиною метою було збільшення прибутку. На зміну «корпоративному егоїзму», приходить усвідомлення необхідності постійної уваги до запитів суспільства, пошуку практик і інструментів, які б дозволяли оптимально враховувати його інтереси та відповідати очікуванням. В роботі розглядається сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність» шляхом огляду історичного розвитку діяльності, ролі в міжнародних та українських компаніях, трендів КСВ, а також в виявленні характерних відмінностей між поняттями «корпоративна соціальна відповідальність» та «благодійність».

За даними звіту «2022 Global Communication Report», 75% опитаних респондентів зі сфери комунікацій вважають, що компанії мають ресурси задля вирішення деяких з найважливіших проблем країни [22, С. 14]. Крім того, з моменту початку повномасштабної війни в Україні бізнес стабільно тримається як установа з найбільшою довірою – 62% респондентів сказали, що віднині мають довіру до бізнесу [47].

Інститут КСВ розпочав свій шлях у 50-х роках ХХ століття і здійснив трансформацію з додаткової менеджерської функції до стандартизованих та конкретних технологій впровадження та реалізації практик. Реорганізація та введення в організаційну структуру компаній посад віце-президента з КСВ, створення окремих підрозділів, що працюють над імплементацією політик КСВ, впровадження кодексів етики, підготовка нефінансових звітів – це далеко неповний перелік практик, які сьогодні широко застосовуються компаніями. Для прикладу, у 2000 р. кількість підготовлених фінансових звітів не нараховувалась і 1 тис., в той час як у 2010 р. їх кількість сягнула 4 тис. [58].

Компанії прагнуть імплементувати подібні практики задля покращення власної ефективності та стійкості діяльності, тому розробка та реалізація програми з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) стає більш актуальною з кожним роком.

На думку авторки роботи, варто наголосити на відмінності між КСВ та благодійністю та дати точні визначення цим двом поняттям, оскільки інколи між ними виникає плутанина. За визначенням, яке наводиться в стандарті ISO 26000: «КСВ – «відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки» [31]. Благодійність же має таке визначення: «надання певних ресурсів з метою поліпшення загальної соціальної ситуації в громаді чи спільноті або конкретним групам людей, індивідам, які цього потребують» [43, С. 278].

Головні розбіжності між КСВ-ініціативами та благодійністю встановлено на основі положень стандарту ISO 26000 [31]. Відповідно до описаних стандартів було визначено ряд відмінних характеристик між двома поняттями (Див. табл. 2.1):

Таблиця 1.1. Ряд відмінних характеристик між поняттями «КСВ» та «благодійність» на основі стандарту ISO 26000

Характеристика	КСВ	Благодійність
Системність	+ В межах стратегії КСВ компанія перманентно рухається до шляху до вирішення чітко окреслених в суспільстві проблем.	- Благодійність передбачає точкову допомогу певному суб'єкту.
Стратегічність	+ КСВ передбачає довгострокову покрокову стратегію щодо вирішення проблеми. Це може бути стратегія на декілька років	- Благодійність – це майже завжди разова або короткострокова ініціатива, або тривала точкова допомога.

	вперед, з чітко визначеними цілями та таймлайнами.	
Сталість	+ КСВ повинна сприяти сталому розвитку компанії.	- Благодійність не обов'язково сприяє сталому розвитку компанії.
Відповідність бізнес-профілю компанії	+ КСВ повинна бути продовженням органічної діяльності компанії та доповнювати її.	- Благодійність є неперіодичною діяльністю і не обов'язково повинна відповідати бізнесовому профілю компанії.

Спираючись на результати досліджень Люсільди Остін (L. Austin) та Сеон Кім (S. Kim), ми можемо зазначити, що нині стейкхолдери сприймають практику ведення соціально-відповідального бізнесу більш позитивно, ніж залученість в реалізацію благодійних ініціатив [33]. Результати дослідження дозволяють зробити наступні припущення: 1) здійснення КСВ-діяльності виключно через реалізацію благодійних проєктів не забезпечить довготривалих позитивних змін у відносинах зі стейкхолдерами, 2) благодійність не впливає стабільне покращення корпоративної репутації компанії.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності можна проілюструвати розглянувши наступні періоди розвитку КСВ на міжнародній арені:

I етап (60-ті – середина 70-х рр. 20 століття). Період супроводжується активним розвитком меценатства та благодійності, ініціативи з яких використовуються фахівцями в якості ключових елементів PR-кампаній в межах ведення бізнесової діяльності.

II етап (середина 70-х – початок 80-х рр. 20 століття). Період характерний розбудовою стратегічної філантропії, орієнтованої на превентивне подолання та профілактику виникнення гострих суспільних проблем.

III етап (з кінця 80-х рр. XX ст. і до сьогодні). Період демонструє розвиток взаємовигідних відносин для між бізнесом та суспільним секторами для вирішення актуальних проблем громадськості [73].

Таким чином, концепція КСВ зайняла одне з найпріоритетніших місць в системі розвитку західних компаній. Крім ведення бізнесової діяльності, що спрямована на отримання прибутку, компанії набули зацікавленості в веденні суспільно-важливої діяльності на основі добровільно прийнятих етичних норм. Така діяльність повинна сприяти підвищенню рівня якості життя, вирішенні суспільно-важливих проблем та забезпеченні сталого розвитку.

Оскільки концепція корпоративної соціальної відповідальності розпочала свій шлях в 50-х роках 20 століття, очевидно, що вона пройшла довгий шлях еволюції. Розуміння важливості та необхідності діяльності змінювалось протягом всього періоду її існування. Сьогодні ми продовжуємо спостерігати за розвитком ключових ідей КСВ та появою основних трендів, які розповсюджуються на впроваджуються по всьому світу.

В результаті вторинного аналізу сучасних досліджень: «Approaching the Future 2021», «Global Communication Report», «CEO Activism in 2018: The Purposeful CEO», «Human Capital Trends», та ін., авторка роботи виділяє 5 сучасних трендів, які панують в сфері КСВ. Серед них:

1. Покращення різноманітності та інклюзивності (diversity and inclusion);
2. Увага до ESG-факторів;
3. Побудова сприятливих відносин зі стейкхолдерами;
4. CEO-активізм;
5. Обов'язковість КСВ в стратегії діяльності компаній.

У сучасному політичному, економічному та глобальному бізнес-середовищі **різноманітність та інклюзивність** стає все більш важливою. За даними дослідження Deloitte «Global Human Capital Trends 2017», кількість представників вищої ланки керівництва компаній, які назвали інтеграцію розвитку різноманітності та інклюзивності одним з головних пріоритетів КСВ-діяльності, зросла на 32% за результатами опитування «Human Capital Trends» у

2014 році. Крім цього, 78% респондентів нині зазначають, що різноманітність і інклюзивність є конкурентною перевагою компанії (39% визначають її як «значну» конкурентну перевагу) [24].

Розвиткові цього тренду сприяло декілька змін, які відбуваються в бізнес-сфері, а також у культурному середовищі. По-перше, глобальне політичне середовище вплинуло на чутливість працівників (імміграційні проблеми, націоналізм та страх перед тероризмом все частіше з'являються в пресі). По-друге, багато великих організацій визначають себе як глобальні суб'єкти, що перетворюють релігійні, гендерні, вікові та інші види різноманітності в реальність бізнесу. Тому програми для підвищення обізнаності про несвідомі упередження стають все більш популярними в компаніях. По-третє, зростаюча кількість досліджень показує, що різноманітні та інклюзивні команди перевершують своїх колег [4]. Компанії з інклюзивними практиками найму, просування, розвитку, лідерства та управління командою отримують на 30 % вищий дохід на співробітника та більшу прибутковість, ніж їхні конкуренти [5].

Крім цього, в процесі пошуку роботи, все більше потенційних працівників звертають увагу на ставлення компаній до показників рівності та інклюзивності. За даними дослідженням «Diversity & Inclusion Workplace Survey» 2020 року, кожен третій працівник в компанії, а також шукач роботи (32%) в Сполучених Штатах Америки не претендував би на роботу в компанії де немає принципів рівності серед її працівників [12].

Існує багато переваг для компаній, які включають принципи рівності та інклюзивності до стратегії розвитку своєї компанії. Серед основних з них:

- 1) Колектив, який формується на основі вищезазначених принципів характерний тим, що його представники мають різноманітний досвід, навички та таланти, що сприяє розробці прогресивних та креативних рішень в командах.
- 2) Збільшення рівності серед управлінських команд призводить до покращення фінансових показників. Згідно з дослідженням «Boston Consulting Group», компанії з показником різноманітності та

інклюзивності вище середнього отримують більшу віддачу від інновацій та вищу прибутковість [29].

- 3) Підтримка різноманітності в робочому процесі допомагає залучати та зберігати таланти в робочих процесах. Дослідження показують, що 32% міленіалів і співробітників Gen-Z вважають, що компанії повинні намагатися покращити суспільство, наприклад, зменшуючи нерівність або керуючи ініціативами щодо інклюзивності. Враховуючи те, що у 2025 році 75% працівників в компаніях становитимуть міленіали, роботодавці повинні звертати увагу на ці питання [11].

Однак, як зазначають експерти-респонденти з дослідження «Approaching the Future 2021. Trends in reputation and intangible asset management», що проведене спільно з організацією The Global Alliance, прогрес у сфері різноманітності та інклюзії є, проте він міг би бути більш динамічним. 40% фахівців вказують що головна перешкода для досягнення більшої різноманітності та інклюзії полягає в самій корпоративній культурі компаній. На їх думку, прихильність вищого, а ще більше середнього керівництва (оскільки вони є ключовими ланками в управлінні політиками та програми) особливо актуальні, але наразі вони менш залучені, ніж це необхідно для повної та оперативної реалізації стратегії KCB [1].

Під час оцінки інвестиційної привабливості компанії сьогодні, все більшу роль грає її соціальна, екологічна та корпоративна відповідальність. Цей підхід отримав назву «відповідальне фінансування» [25, С. 17]. Він будується на трьох індикаторах: екологічному, соціальному та корпоративному (англ. environmental, social, governance, звідси й аббревіатура – ESG).

1. Екологічний індикатор в ESG – це дії компанії, що спрямовані на захист та збереження навколишнього середовища [25, С. 17].
2. Соціальний індикатор в ESG – це дії компанії, що мають на меті задоволення потреб стейкхолдерів. Наприклад, охорона праці, професійний розвиток своїх працівників, відповідальність перед

клієнтами, безпека продукції, боротьба з бідністю та соціальною нерівністю тощо [25, С. 17].

3. Корпоративний індикатор в ESG – це система корпоративного управління, оцінка діяльності керівників на основі ключових показників ефективності у зв'язку з довгостроковими цілями та ESG-ризиками [25, С. 17].

Оцінювання ESG-факторів при аналізі діяльності компанії може зменшити ризики інвестицій в довгостроковій перспективі. Відповідно до результатів дослідження «Morningstar» за 2009–2019 роки, 59% інвестиційних фондів, що здійснювали інвестиції, враховуючи ESG-фактори, випередили своїх прямих «традиційних» конкурентів, які не враховували такі фактори при ухваленні рішення про здійснення інвестицій [3]. А за даними опитування «SustainAbility», кількість інвесторів, що враховують ESG-індекси при оцінці компанії, невинно зростає і наразі становить 71% [42].

KCB прагне зробити бізнес підзвітним, а критерії ESG дозволяють виміряти зусилля такого бізнесу. ESG є частиною KCB, яка переходить до конкретного набору чисел, які можуть використовуватися інвесторами, щоб зрозуміти філантропічні, соціальні та внутрішні практики управління компанії.

Іншим трендом KCB є **побудова сприятливих відносин зі стейкхолдерами**. Теорія зацікавлених сторін (або теорія стейкхолдерів) – це концепція, яка підкреслює взаємозв'язок між бізнесом та його різними зацікавленими сторонами, включаючи інвесторів, клієнтів, співробітників, постачальників тощо [9].

У сучасному вигляді «концепція стейкхолдерів» набуває поширення з середини 1980-х років, коли виходить у світ робота «батька теорії стейкхолдерів» Едварда Фрімена (Edward Freeman) «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін». У ній автор запроваджує поняття «зацікавлена сторона» (англ. stakeholder), дає визначення і пропонує до розгляду оригінальну модель фірми. Ідея Фрімена полягає у поданні фірми, її зовнішнього та внутрішнього оточення, як набору зацікавлених у її діяльності сторін, інтереси та вимоги яких менеджери фірми повинні брати до уваги та задовольняти [20]. Так, KCB у

відповідності з теорією зацікавлених сторін дає максимальні переваги у вигляді розвитку суспільства, а також створення мотивованого колективу, кращого брендингу компанії, більших продажів і прибутковості, задоволених клієнтів тощо.

Досвідчені директори та ефективні ради управлінців намагаються врахувати та збалансувати інтереси різних груп стейкхолдерів та побудувати з ними взаємовигідні відносини. Може здаватися, що ті чи інші групи мають більше можливостей принести користь та/або завдати шкоди компанії, ніж інші, але репутація компанії може вплинути на відносини з ними всіма. На думку професора Томаса Коліна, клієнти також можуть потенційно бути інвесторами. Незадоволені працівники можуть брати участь у дискусійних форумах у соціальних мережах або бути політично активними та мати можливість впливати на законодавців [9].

Розглянемо імплементацію теорії стейкхолдерів на прикладі однієї з найстаріших компаній у світовій харчовій промисловості, що вважається піонером у впровадженні ініціатив КСВ – McDonald's. Різні зацікавлені сторони в McDonald's впливають на сприйняття споживачів. Щоб задовольнити їх інтереси і виконати свої соціальні обов'язки, компанія здійснює різноманітні ініціативи з КСВ [37]. McDonald's вважає своїх співробітників ключовою зацікавленою стороною і працює над покращенням своїх інтересів через програми кар'єрного росту, навчання та розвиток, а також хорошу винагороду. Компанія також спрямовує зусилля на підвищення задоволеності клієнтів, надаючи їм доступну та здорову їжу.

Ініціативи McDonald's з КСВ, що включають доступні продукти за рахунок стандартизації та надійного ланцюга поставок, сприяють підвищенню зайнятості місцевого населення. Також стратегія відповідає інтересам своїх акціонерів, оскільки робить свій внесок в стабільну бізнес-операцію та підвищує прибутковість і доходи. Крім того, McDonald's здійснює підтримку розвитку громад та впроваджує екологічні програми для покращення життя громади.

Наприклад, компанія ініціювала програму під назвою «Scale for Good» для подолання глобальних проблем зі здоровим харчуванням у 2018 році.

Перелічені вище ініціативи, що направлені на урахування інтересів всіх стейкхолдерів показують, що компанія серйозно ставиться побудови сприятливих відносин з різними зацікавленими сторонами.

Крім цього, враховуючи повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України, компанія McDonald's заявила, що покидає ринок Росії після більш ніж 30 років роботи в країні, залишивши 10% від свого глобального прибутку щорічно [52].

CEO-активізм – практика, за якої генеральні директори займають публічні позиції з екологічних, соціальних і політичних питань, не пов'язаних безпосередньо з їхнім бізнесом [45]. За результатами дослідження «CEO Activism in 2018: The Purposeful CEO» від PR-кампанії Weber Shandwick, 31% респондентів зазначають, що вони були б більш лояльними до своєї організації, якби їхній генеральний директор зайняв публічну позицію з соціально-актуального та обговорюваного питання [6].

Міленіали також відіграють важливу роль у тому, чому все більше представників керівної ланки компаній починають відкрито висловлювати свою думку стосовно суспільно-важливих питань. За даними іншого дослідження Weber Shandwick, 47% міленіалів (людей, віком 18-36 років) вважають, що керівники компаній повинні говорити про важливі для суспільства проблеми. Крім цього, вони також бачать у цьому зростаючу відповідальність — більше половини (56% респондентів) стверджують, що сьогодні керівники мають займати більш стійку позицію щодо гарячих суспільно-важливих питань, ніж це було раніше [51].

Активізм на С-рівні все частіше привертає велику увагу ЗМІ, великі кампанії зі зв'язків з громадськістю нині будуються навколо цієї практики. Генеральні директори висловлюють свою позицію щодо соціально-політичних питань використовуючи різноманітні канали комунікації, найбільш поширені з них: соціальні мережі, публічні виступи та участь в інтерв'ю. Наприклад: свою

критику в Твіттері щодо «законопроекту про свободу віросповідання» штату Джорджія, який нібито був проти ЛГБТ, висловили такі генеральні директори, як Річард Бренсон (Virgin Group) та Марк Беніюфф (Salesforce). Їх повідомлення в соціальній мережі є досить чіткими та лаконічними (Див. рис.1.1, 1.2).



Рис.1.1 Повідомлення Річарда Бренсона в Твіттері



Рис.1.2 Повідомлення Марка Беніюффа в Твіттері

Генеральний директор Alibaba Джек Ма (Jack Ma) часто використовує публічні інтерв'ю як платформу для «трансляції» свого ключового повідомлення. Виступаючи у відповідь на загрозу торговельної війни Дональда Трампа (Donald Trump), Ма виступив на глобальному форумі Fortune, за глобалізацію, надавши безпрограшні аргументи на її користь.

Генеральний директор Google Сундар Пічаї (Sundararajan Pichai), виступає проти цькування національних меншин у своєму відкритому листі. Він зробив це, трансліуючи свою особисту історію, що він, як і багато інших, є іммігрантом, який прибув у «країну можливостей». Лист завершується закінчує закликом до дій, заохочуючи до підтримки мусульманських та інших меншин у США та в усьому світі [44]. Рендал Стівенсон (Randall Stephenson), генеральний директор AT&T, виступив проти расизму на пам'ятній внутрішній зустрічі компанії. Співробітник зняв його виступ та опублікував ролик на YouTube, де той знайшов неабияку увагу та позитивні відгуки ЗМІ [2].

Варто також розуміти, CEO-активізм – це діяльність, що також заключає в собі певні ризики. Іноді може бути важко передбачити, наскільки популярною чи непопулярною може виявитися позиція CEO. Однак, з іншого боку, зважаючи на результати описаних вище досліджень, мовчання може бути сприйнята громадськістю ще більш критично, ніж активна позиція, яка не співвідноситься з їхньою власною. За даними «Edelman Trust Barometer Special Report: The Geopolitical Business» за 2022 рік, коли мова йде про війну в Україні, більшість респондентів очікує, що керівники будуть інформувати, висловлюватись та залишатись обличчям» у своїх діях щодо соціальних та геополітичних питань. Коли бізнес-лідери вирішують мовчати щодо цього питання, їх вважають винними у співучасті [16].

Сьогодні організації стикаються із зростаючими очікуваннями з боку різних груп громадськості, а отже бути соціально-відповідальним стає дуже важливим, незалежно від розмірів та сфери діяльності компанії. КСВ є найкращим способом побудови відносин із клієнтами, тому одним з 5 трендів є **включення КСВ в стратегію діяльності компаній**. За результатами дослідження «Reputation Institute», опублікована в журналі Forbes, показала, що 42% того, як люди ставляться до компанії, засновані на сприйнятті її діяльності з КСВ [46]. Це означає, що майже половина репутації компанії заснована на почуттях громадськості щодо того, що компанія робить для підтримки спільноти.

Огляд літератури доводить, що корпоративна соціальна відповідальність та репутація позитивно пов'язані. Наприклад, згідно з Браяном Хастедом (Brayan Hasted) та Девідом Елленом (David Ellen) [30], підвищуючи обізнаність заінтересованих сторін в діяльності компанії з КСВ, це може мати позитивний вплив на репутацію компанії. Крім цього, забезпечення прозорості звітності з КСВ відкриває шляхи до залучення інвесторів, сприяє побудові довірливих відносин з клієнтами та співробітниками, які стають прихильними амбасадорами компанії. Високий рівень репутації компанії несе в собі вагомий потенціал для створення унікальної цінності компанії, який важко відтворити за рахунок інших чинників. Сьогодні більше 80% компаній зі списку Fortune 500 розміщують звіти про КСВ на своїх веб-сайтах [30].

Сьогодні КСВ розглядається як важливий стратегічний ресурс, що впливає на конкурентну перевагу компанії та забезпечує їй певні переваги, такі як: підтримка громадськості, здатність вести конкурентну боротьбу та ефективність у веденні ділової діяльності. Для компаній, які займають ключові позиції за рівнем репутації на ринку, характерні в 2,5 рази вищі показники на фондовому ринку, ніж для інших учасників «S & P 500 Index». Враховуючи висновки експертів – збільшення рівня репутації на 1 бал сприяє зростанню ринкової капіталізації на 2,6%, що для багатьох великих компаній відповідає додатковому \$ 1 млрд [64].

Крім цього, корпоративна репутація є значною конкурентною перевагою, особливо на ринках, що потребують високого ступеню диференціації продукту. Згідно Тьяго Мело (Tiago Melo) і Хосе Гелен (Jose Galan) [38], ця конкурентна перевага посилюється за рахунок використання КСВ, оскільки така діяльність відіграє важливу роль при прийнятті рішення клієнтами щодо використання продуктів чи послуг компанії. Згідно з дослідженням консалтингової компанії Reputation Institute, що спеціалізується у сфері досліджень, аудиту та управління репутацією, індекс важливості соціальної відповідальності складав 39,9% у 2018 році, 40,5% – у 2019 році, і 40,7% – у 2020 році [23, С. 20; 26, С. 1; 92, С. 29]. Отже, здійснення заходів з корпоративної соціальної відповідальності несе

вагомий вплив на репутаційні здобутки компанії та її бачення в очах заінтересованих сторін.

1.2. Поширення КСВ-ініціатив в українському бізнес-середовищі

В умовах постійного розвитку економіки все більше міжнародних компаній направляють вектор корпоративного розвитку в сторону соціально-відповідального бізнесу. Саме це напряму пов'язано зі зміцненням конкурентних позицій компанії на світовій арені. Така практика знайшла своє втілення і в діяльності компаній, що працюють в Україні.

Сьогодні, український бізнес все більше орієнтується на європейські стандарти. В цьому і зосереджена основна мета – вихід на нові ринки вимагає освоєння нових технологій та підходів до ведення діяльності. Оскільки більшість міжнародних компаній націлені на розвиток бізнесу та здійснення соціально-відповідальної діяльності, український бізнес все частіше спрямовує зусилля на імплементацію подібних практик в свою діяльність. Це підтверджують дослідження Е. Лазоренко, М. Саприкіної та І.Хісомової [63;71;77], на основі яких дослідники виділяють один із найбільш важливих мотивів розвитку КСВ-ініціатив – інтеграція українського бізнесу у міжнародний економічний простір, де стандарти соціальної відповідальності стали нормою та обов'язковою умовою міжнародного інвестування.

Чи це є ключовою та єдиною причиною впровадження КСВ серед представників українського бізнесу? Дати однозначну відповідь на це питання вкрай складно, адже єдиного розуміння *всіх* мотивів, що будуть спонукати *всі* компанії включати стратегію КСВ до загального бачення розвитку свого бізнесу, не існує. В цьому випадку, варто звернутись до типології теорій з впровадження КСВ Е. Гарріга (E Garriga) і Д. Меле (D. Melé) [21]. Відповідно до робіт Е. Гарріга і Д. Меле, мотиви до прийняття КСВ в бізнес-середовищі визначаються за наступними 4-ма підходами:

- Інструментальний (або утилітарний) – підхід, за якого компанія імплементує КСВ, оскільки вважає, що це буде сприяти покращенню кінцевих результатів бізнес-діяльності. Серед них: зростання ефективності бізнесу, додаткові конкурентні переваги, більше залучення клієнтів, підвищення ефективності співробітників, покращення репутації тощо.
- Політичний – підхід, за якого впровадження політики КСВ ґрунтується на розумінні ключової ролі бізнесу в суспільстві по відношенню до соціального та політичного капіталу, яким він володіє. Цей підхід можна зобразити так: великий вплив = велика відповідальність.
- Інтегративний – підхід, коли компанії звертаються до КСВ, оскільки вважають себе рівноцінною частиною суспільства, а успішні компанії мають шанс на розвиток лише в успішному суспільстві.
- Етичний підхід – підхід, за якого компанії не можуть залишатись осторонь гострих суспільних проблем, оскільки мають можливості та ресурси для їх вирішення.

За результатами дослідження Р. Курінько, Я. Філософ та Г. Холлінсхед, в українському бізнес-середовищі превалює інструментальний підхід. Для цих компаній такий підхід відповідає очікуванням та цілям капіталістичного підприємства [62].

Поруч з мотивами до впровадження КСВ також варто звернути увагу і на бар'єри, які виникають на шляху компаній, адже вони також відіграють певну ключову роль в процесі інтеграції. Професор Сергій Сардак виділяє наступні перешкоди на шляху українських компаній:

1. Значні матеріальні витрати на розбудову КСВ. Серед керівників українського бізнесу поширена думка щодо необхідності значних вкладень капіталу в розвиток такої діяльності. Відповідно, у часи кризи та постійної нестабільності (які досить часто трапляються в Україні) – це є нелегкою задачею для бізнесу. Така позиція співвідноситься з баченням керівників і міжнародних бізнес-структур
2. Відсутність законодавчої бази, яка б регулювала КСВ-діяльність в Україні.

3. Низький рівень навичок та досвіду в управління КСВ-проектами. Поширеною практикою в Україні є перекладання відповідальності за створення та ведення діяльності з КСВ на відділи маркетингу чи зв'язків із громадськістю. Однак, на міжнародному ринку у кожної третьої компанії є окремий департамент, який несе відповідальність за напрям з КСВ)
4. Відсутність чіткого розуміння та усвідомлення переваг, які може забезпечити регулярне ведення КСВ-діяльності.
5. Складність в реалізації стратегій з КСВ через відсутність визначених схем взаємодії з місцевими громадами.
6. Очевидна відсутність надшвидких результатів на початку ведення КСВ-діяльності (в середньому, реальні результати компанії бачать не менше ніж через 5 років) [72].

В той же час, за результатами дослідження Центру «Розвитку КСВ» в партнерстві з мережею Глобального договору ООН в Україні експерти наводять такі причини невпровадження КСВ: відсутність фінансової основи для реалізації КСВ-діяльності; відсутність усвідомлення необхідності впровадження КСВ в діяльність компанії; брак стимулів з боку держави; переконання, що КСВ – функція держави, а не бізнесу [55].

Отже, узагальнюючи, можна сказати, що основними бар'єрами на шляху до імплементації КСВ-практик в українському бізнес-середовищі є:

- значні витрати на розвиток КСВ-діяльності;
- низький рівень підтримки держави та невизначеність на законодавчому рівні;
- відсутність розуміння ролі, яку відіграє КСВ, плану реалізації та швидких результатів від її впровадження.

Як бачимо, однією з ключових перешкод для українських компаній є відсутність підтримки з боку держави. Її наявність могла б стати важливим стимулом до дій. Звернемось до західних прикладів. В Європейському Союзі кожна країна має свій національний план з корпоративної соціальної відповідальності. Нещодавно такий план розробила і Болгарія. В Німеччині,

наприклад, Міністерство праці та соціальної політики веде рейтинг компаній, які впроваджують КСВ. Втрата статусу учасника рейтингу помітно позначається на репутації і як наслідок — доході бізнесу. Також багато європейських держав пропонують податкові пільги для соціально-відповідального бізнесу. Іноді компанії можуть зробити самостійний вибір: заплатити податки або підтримати роботу будь-якого фонду країни. Така синергія суспільства, бізнесу і держави показує відмінні результати, тому КСВ в розвинених країнах стала щоденною та системною практикою, що забезпечує переваги для всіх учасників її діяльності [61].

Протягом останніх кількох років, Україна зробила впевнені кроки вперед на шляху до державного регулювання діяльності з КСВ. Наприкінці 2019-го Володимир Зеленський підписав указ про Цілі сталого розвитку на період до 2030 року [75]. Цей документ сприятиме зміцненню політик, принципів, стандартів та практик ведення соціально відповідальної діяльності, відповідно до міжнародних стандартів, адже він включає список конкретних заходів та органів державної влади, які відповідальні за їх реалізацію та термін виконання.

В кінці січня 2020-го в Україні ухвалили Концепцію реалізації державної політики щодо сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу й розробили план заходів її виконання [59]. Основними пунктами є: популяризація соціальної відповідальності, секторальних керівництв Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), зокрема щодо відповідального ведення бізнесу інституціональних інвесторів та Цілей сталого розвитку. Крім цього, в Україні працює Національний контактний пункт із реалізації керівництва для багатонаціональних компаній ОЕСР при Мінекономіки. Головна задача пункту – сприяти підвищенню ефективності Керівних принципів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) для багатонаціональних підприємств в Україні та сприяти вирішенню питань, пов’язаних з їх реалізацією.

В 2021 році в Україні ухвалили Національну стратегію у сфері з прав людини [67], яка має на меті об’єднати суспільство у питаннях цінностей прав і свобод людини, що забезпечуються та захищаються на основі принципів рівності

та недискримінації. Також у 2021 році перша леді України Олена Зеленська стала ініціаторкою Стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні, що є актуальною для бізнесу [66].

Щоб проаналізувати розвиток КСВ в Україні з хронологічної точки зору, авторка роботи звернулася до дослідження Центру «Розвитку КСВ» в партнерстві з мережею Глобального договору ООН в Україні. За його результатами, 83% українських компаній впроваджують політику корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в 2018 році, в той час як у 2010 році 67% компаній відповіли, що реалізують соціально відповідальні заходи [55].

За результатами іншого дослідження, проведеного платформою змістовних партнерств «Pro Bono Club Ukraine» за 2018-2019 роки, виявлено, що 31 компанія витратила понад 411 млн грн на соціальні проекти. Значний стрибок зростання громадської активності бізнесу спостерігався в 2015-2016 рр. Це можна пояснити відкладеним попитом на КСВ-ініціативи, а також сплеском популярності на соціальні проекти в Україні [68].

Результати іншого, оновленого дослідження «Pro Bono Club Ukraine» за 2020-2021 роки показує, що сьогодні більшість з досліджуваних компаній (вибірка з 44 компаній) зосереджуються на КСВ-ініціативах, що спрямовані на реалізацію освітніх проектів, поліпшенням умов праці та розвитку персоналу, а також організації благодійних зборів коштів (Див. рис.1.3)

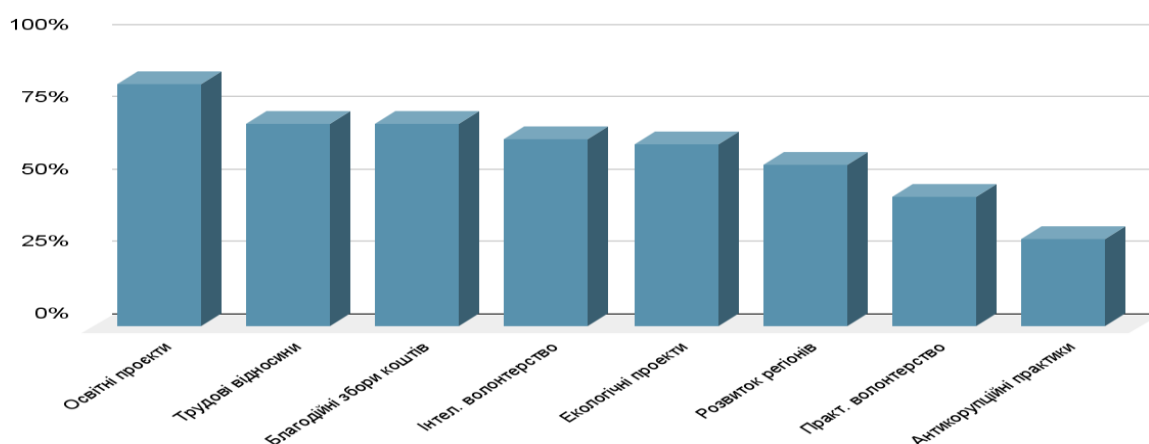


Рис. 1.3 КСВ-ініціативи, які запроваджують українські компанії станом на 2020-2021 роки

Важливо також зазначити, що український бізнес перестав ототожнювати соціальну відповідальність з благодійністю. За результатами дослідження «Розвитку КСВ за 2010-2018 роки» бізнес розуміє КСВ як політику розвитку і поліпшення умов внутрішньої громадськості, інвестиції в розбудову місцевості та захист інтересів споживачів. А цей час за результатами дослідження 2010 року, представники українських компаній асоціювали КСВ з благодійністю, розвитком персоналу та чесним веденням бізнесу [55].

На початку 2020 року світ сколихнула пандемія коронавірусу, яка понесла за собою зміни у бізнес середовищі. Це стало причиною мобілізації корпоративних ресурсів заради спільної боротьби проти вірусу. Таким чином, підприємства започаткували нові КСВ-ініціативи, які відповідають нагальним потребам суспільства. Основними характеристиками КСВ-ініціатив під час пандемії стали об'єднання бізнесу з державними та громадськими організаціями, а також підвищена турбота про свою внутрішню громадськість. Так, наприклад НАЕК «Енергоатом» задіяв весь свій автомобільний парк для перевезення своїх працівників для мінімізації ризиків розповсюдження коронавірусу COVID-19 [53]. Компанія Нова Пошта перевела працівників офісу на дистанційний формат роботи. Для співробітників компанія забезпечила безпечні умови роботи з самого початку карантину: надала всі необхідні засоби захисту, розмістила дезінфекційні засоби у відділеннях, ввела масочний режим, запровадила контроль за відстанню черги та т.п.. Крім цього, компанія надала можливість безконтактної доставки кур'єрами та можливість отримати посилки в поштоматах [57].

За результатами опитування «Edelman Trust Barometer» 2020, 62% опитаних вважають, що реакція їхнього роботодавця на пандемію є відповідальною та результативною [14, С. 15].

Українські компанії все частіше імплементують міжнародні тренди з КСВ та починають узгоджувати свої основні бізнес-стратегії з Цілями Сталого Розвитку шляхом прийняття власних ESG-стратегій. Компанії починають бачимо в цьому все більшу конкурентну перевагу на ринку, а інвестори прагнуть

зосереджувати свої фінансові зусилля на компаніях та продуктах, які підтримують та просувають стійкість.

За результатами дослідження Індексу ESG компаній України 2020, виявлено, що рівень прозорості українських компаній демонструє перманентне зростання. В середньому, рівень розкриття інформації найбільших 10 компаній платників податків України (ПрАТ «ВФ Україна», АТ «Перший український міжнародний банк», Група ДТЕК, АБ «УКРГАЗБАНК», ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», ДП «НАЕК «Енергоатом», МХП, ПрАТ «Укргідроенерго», АТ «Українська залізниця», НАК «Нафтогаз України») станом на 2020 рік за показниками ESG становить:

- Соціальні аспекти (права людини, трудові відносини, ланцюг постачання, відповідальне споживання, розвиток громад, лідерство керівництва й компанії) – 26,4%;
- Екологічні аспекти – 36,6%;
- Корпоративне управління – 27,7% [56, С. 10].

За даними дослідження Індексу ESG, політика корпораційної соціальної відповідальності спрямована на 3 головні аспекти діяльності: розвиток і поліпшення умов роботи внутрішньої громадськості, інвестування ресурсів в розвиток регіону та захист прав споживачів [Там само, С. 3].

Серед інших популярних практик КСВ сьогодні – забезпечення прав людини в бізнесі. Нещодавно три компанії в Україні підписали міжнародний заклик до бізнесу щодо захисту прав людини – Астарта, українські відділення Сингенти та Ашан [80].

З 2013 року в Україні впроваджується Індекс корпоративної рівності. Це національне дослідження, яке допомагає бізнесу оцінити свої внутрішні політики на предмет інклюзивності, різноманітності та безбар'єрності. Щороку кількість учасників збільшується, а це означає, що українські компанії дедалі більше працюють над підвищенням рівня інклюзивності всередині своєї команди. На цей критерій звертають увагу і потенційні працівники: 81,6% опитаних фахівців зазначили, що для них це дуже або досить важливо [76]. Серед найбільш

яскравих та актуальних кейсів 2021 року з цього напрямлення КСВ-діяльності компаній можна виділити:

1) **«Рівноцінні» (компанія Ferrexpo)** – проєкт, що направлений на мінімізацію ризику дискримінації жінок у доступі до професій. Серед основних активностей проєкту: проведення внутрішнього аудиту, підписання декларації UNFPA, Фонду ООН у сфері народонаселення та Центру «Розвиток КСВ», запровадження позиції Амбасадора з гендерної рівності, позиція DEI офіцерки, проведення психологічного тренінгу для 75 співробітниць компанії, запровадження Програми чоловічих декретів та школи жіночого лідерства Fe_Munity. В результаті проєкту за рік роботи кількість жінок на керівних посадах в компанії зросла на 20%, 1 жінка увійшла до складу правління компанії [70].

2) **Програма попередження харасменту (компанія SQUAD)** – компанія підняла тему харасменту на робочому місці. Серед основних проявів як серед жінок, так і чоловіків: недоречні жарти, образи, цькування, дії, що спрямовані на приниження та залякування, сексуальні домагання. В межах програми, компанія сформували команду з поглибленою експертизою в питаннях харасменту, провела дослідження ринку, організувала співпрацю з Асоціацією SHRM для вивчення міжнародних практик та почали процес розповсюдження серед співробітників за допомогою внутрішньої комунікаційної кампанії. До цього залучили Директорів напрямків, які в ролі амбасадорів даної програми популяризували її. В результаті проведення кампанії, у SQUAD зросли показники залученості, ефективності роботи, знизилась плинність кадрів та відбулось посилення бренду роботодавця [69].

3) **Проєкт «ДоБаДі» (компанія Нова Пошта)** – Нова пошта об'єдналася з благодійними фондами Життєлюб і Карітас заради піклування про самотніх та соціально незахищених бабусь і дідусів, запустивши проєкт «ДоБаДі». Мета ініціативи — забезпечити благодійними продуктовими наборами українців дорослого віку. Така ініціатива була особливо важлива та актуальна саме під час

пандемії, оскільки старші люди майже не виходили з дому через страх захворіти COVID-19 [82].

Впровадження та розвиток таких ініціатив є підтвердженням тези про те, що українське бізнес-середовище продовжує рух у напрямку прийняття стандартів корпоративного світу та європейських цінностей.

1.3. Роль комунікації у реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності

Комунікації з КСВ займають важливе місце в процесі реалізації проєктів з корпоративної соціальної відповідальності. Відповідно до визначення, наданого професором з маркетингових комунікацій К. Поднаром, КСВ-комунікація – це процес передбачення очікувань зацікавлених сторін, артикуляції політики КСВ та управління різними засобами комунікації організації, розробленими з метою надання правдивої та прозорої інформації про інтеграцію компанії чи торгової марки, її господарські операції, соціальні й екологічні проблеми та взаємодію із зацікавленими сторонами [40, С. 75].

Сора Кім (Sora Kim), експертка з комунікації компаній щодо КСВ, зазначає, що «без активного включення компаній в спілкування зі стейкхолдерами, їх заінтересовані сторони можуть просто не знати щодо зусиль компанії в сфері КСВ, а коли стейкхолдери не отримують такої інформації, компанія не буде повністю користуватися репутаційними та фінансовими вигодами від своєї діяльності з КСВ» [34].

Оскільки КСВ-комунікація опосередковано має вплив на корпоративну репутацію компанії, важливим кроком для компаній є забезпечення перманентного інформування стейкхолдерів про соціально-відповідальні цілі компанії використовуючи різні канали комунікації. Сьогодні стейкхолдерам важливо отримувати інформацію і чути щодо «добрих справ підприємств, у яких вони купують або інвестують» [13, С. 9]. Високий рівень репутації підвищує конкурентоспроможність на ринку та знижує ризик прояву негативного

ставлення з боку громадськості у разі виникнення кризової ситуації. Дослідник Ш. Фомбрун (С. Fombrun), на основі даних щодо 10-річної діяльності підприємств США, Швейцарії та Нідерландів, дійшов висновку: близько 40% ринкової ефективності компанії становлять нефінансові показники (серед них: екорепутація, рекомендації аналітиків, експертні оцінки КСВ, висвітлення у ЗМІ та загальне громадське сприйняття підприємства) [19].

На думку дослідниці Векслерової (Vexlerova) регулярна комунікація щодо КСВ дає компанії наступні переваги [49]:

1. **Прозорість** – підвищення обізнаності громадськості щодо діяльності з КСВ та забезпечення корпоративної прозорості.
2. **Нагляд за діяльністю з КСВ** – дає змогу порівняти загальновідомі зобов'язання компанії з КСВ з реальністю та звертає увагу на слабкі сторони корпоративної стратегії КСВ.
3. **Залучення стейкхолдерів** - зміцнює позиції стейкхолдерів та їх залучення до корпоративних рішень.
4. **Міжсекторне співробітництво** - підтримує міжсекторне партнерство між бізнесом, державними установами та неприбутковими організаціями

Процес комунікації включає не лише інформування заінтересованих сторін компанії щодо процесу реалізації КСВ-діяльності, одночасно він виконує наступні функції:

- передає актуальну та достовірну інформацію від першої особи (інколи, прямо від ключового керівництва компанії), а отже мінімізує вірогідність фальсифікації даних;
- забезпечує постійний доступ зацікавлених сторін до необхідної інформації;
- підвищує репутацію компанії за рахунок підвищення рівня прозорості наданої інформації.

Для того щоб побудувати ефективну КСВ-комунікацію, її організація та реалізація мають відповідати певним принципам. Принципи КСВ-комунікації повинні бути артикульовані у формулюванні корпоративної місії та включатися

до організаційних цінностей. Мірошніченко Ю.О. пропонує наступний перелік принципів, яким повинна відповідати ефективна комунікація: відкритість, участь, партнерство, достовірність, доступність, актуальність, об'єктивність [65, С. 332].

Стратегія з КСВ повинна бути спрямована на забезпечення інтересів як зовнішніх, так і внутрішніх стейкхолдерів компанії. Часто зворотній зв'язок від споживачів може відрізнятися, в залежності від того, про яку КСВ-практику йде мова. Так, посилаючись на результати дослідження Р. Ванг (R. Wang) та Я. Хуан (Y. Huang), комунікація щодо ініціатив, що направлені на внутрішню громадськість викликає більше довіри до організації, ніж повідомлення щодо КСВ, що спрямована на зовнішню аудиторію [50].

За результатами дослідження «Edelman Trust Barometer Spring Update 2021: A World in Trauma» [17], саме внутрішня громадськість компанії стала тією групою стейкхолдерів, яка має найбільше значення для досягнення компанією довгострокового успіху. Такою є думка 40% респондентів. Наступне місце за важливістю посідають клієнти та споживачі (34%), потім громади (14%) та останнє місце (з 12%) – акціонери компанії.

Щоб побудувати комплексну комунікацію щодо реалізації КСВ-стратегії, необхідно визначити представників зовнішньої та внутрішньої громадськості для компанії. Як правило, найважливішими представниками зовнішньої громадськості компанії є: споживачі, бізнес-партнери, представники органів влади, НГО, громади, інвестори, аналітики, ЗМІ тощо, а внутрішньою громадськістю є працівники. Варто зазначити, що в залежності від сфери діяльності компанії, перелік ключових стейкхолдерів може варіюватись. Далі, для запуску процесу комунікації важливо визначити їхні інтереси та проблеми. Це дозволяє обрати оптимальну форму комунікації, за якої ключові повідомлення компанії будуть найбільш вдало сприйматись (*Див. табл. 1.2*) [78]:

Табл. 1.2 Взаємодія зі стейкхолдерами в процесі реалізації стратегії КСВ

Стейкхолдери	Основні форми взаємодії	Результат взаємодії
Персонал	Внутрішня корпоративна мережа, наради, анкетування.	Підвищення продуктивності праці та лояльності, адвокація корпоративних інтересів.
Клієнти	Соціальні мережі, вебсайти, корпоративна упаковка.	Купівля товарів/послуг, підвищення лояльності, адвокація корпоративних інтересів.
Бізнес-партнери	Зустрічі, переговори, виставки.	Стратегічне партнерство.
Інвестори	Звітність, переговори.	Зростання інвестицій, підвищення лояльності.
Органи місцевого самоврядування та державної влади	Зустрічі, переговори, конференції, форуми, звітність, спільні програми, вебсайти.	Участь у роботі експертних груп і розробці стратегій розвитку міст, регіонів.
Громадські організації	Зустрічі, спільні програми, соціальні мережі, вебсайти.	Підвищення довіри, адвокація корпоративних інтересів.
Освітні установи	Форуми, конференції, зустрічі, соціальні мережі.	Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу.
ЗМІ	Соціальні мережі, вебсайти, звітність, пресконференції.	Підвищення довіри, адвокація корпоративних інтересів.

Вибір правильного каналу для комунікації зі стейкхолдерами є важливим завжди, проте надважливим – в процесі реалізації комунікації з КСВ. Звернемось до дослідження «Edelman Trust Barometer Report за 2021 рік» [15]: найбільше споживачі довіряють інформації, яку вони отримали від зароблених медіа (Earned media) та власних медіа компанії (Owned media). На противагу цьому, найменше компанії довіряють соціальним мережам. Це можна пояснити наявністю фейкової та перекрученої інформації, яка шириться цими каналами. Також необхідно зазначити, що існує відмінність у рівні довіри, в залежності від кількості взаємодій з матеріалом: люди вірять, якщо бачили інформацію один раз

чи двічі або ж довіряють джерелу, тобто навіть не піддають сумніву, щодо правдивості інформації, що в ньому наявна (Див. рис. 1.4).

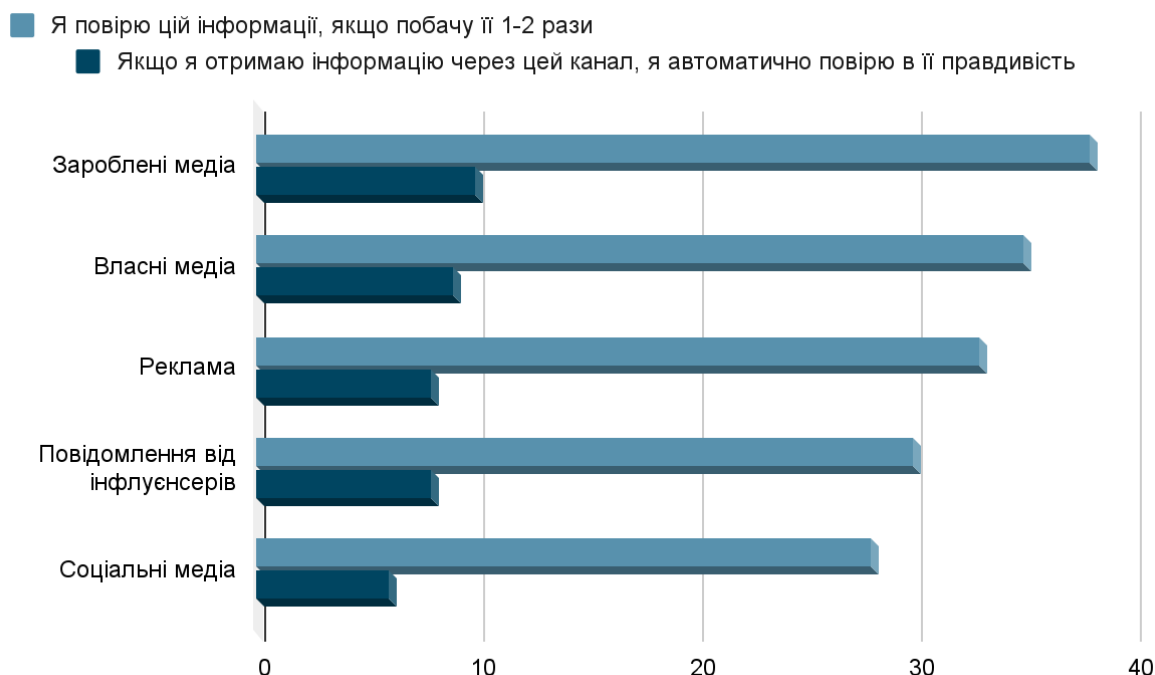


Рис. 1.4 Рівень довіри аудиторії до різних каналів комунікації компанії

Дослідники Кумбс (Coombs) та Холладей (Holladay) пояснюють, що витрати компаній значних коштів на просування КСВ через платні канали комунікації викликає у споживачів особливий скептицизм [7]. Разом з таким, вони виокремлюють значні переваги неконтрольованих каналів комунікації: економія коштів, компанія не виглядає як активний промоутер і, нарешті, отримує довіру до КСВ через третіх сторін. Однак найбільшим недоліком неконтрольованих каналів є те, що повідомлення щодо КСВ можуть бути проігноровані, також ці канали можуть вільно обрамлювати інформацію, як того забажають. За словами дослідників: «...на жаль, компанії не мають контролю над тим, яке відлуння в мережі Інтернет отримають повідомлення про КСВ».

Спираючись на теорію порядку денного, згідно з якою ЗМІ справляють значний вплив на громадськість підбором тем, які вони висвітлюють, дослідники Маккомбс і Шоу (McCombs & Shaw) [36] визначають медіа, як важливий канал комунікації, який не варто ігнорувати. Висвітлення і ЗМІ та роль, яку компанії

відіграють в актуальних темах на порядку денному прямо впливає на її сприйняття стейкхолдерами.

Сьогодні, в розвиток цифрової ери компаніям варто бути присутніми в соціальних мережах і використовувати їх для залучення різних зацікавлених сторін і розвитку конкурентних переваг [48]. Враховуючи значення соціальних медіа в сучасній комунікаційній динаміці, корпорації також починають приділяти більше уваги своїм повідомленням у соціальних мережах. Опитування «SMI-Wizness Social Media Sustainability Index 2011» показало, що більше 250 відомих корпорацій використовують соціальні мережі для передачі повідомлень і 100 великих компаній мають блог, мережі Twitter, Facebook або канал YouTube, які комунікують про сталий розвиток компаній [10]. Кінцевою метою інформування стейкхолдерів про свою діяльність із КСВ у соціальних мережах є саме залучення зацікавлених сторін.

Таким чином, якщо комунікація з КСВ здійснюється належним чином, вона може позитивно вплинути на поведінку споживачів: компанії отримають більшу лояльність від споживачів, що стимулюватиме їх споживацьку поведінку. За даними дослідження IBM у 2017 році, окремі компанії, які просувають свої ініціативи з КСВ у соціальних мережах, користуються більшою довірою від своїх споживачів. Це ще раз підтверджує необхідність послідовного просування і соціальних мережах.

Іншим комунікаційним інструментом, який можна застосувати для спілкування компанії з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами є звіт з КСВ, або нефінансовий звіт. Дослідник Р. Грей (R.Gray) дає таке визначення звіту щодо КСВ-діяльності: «документ, який створений для повідомлення щодо соціальних та екологічних ініціатив, що спричинені господарською діяльністю підприємства» [28].

За даними опитування KPMG, 51% опитаних європейських компаній вказали у своїх річних звітах інформацію про соціально-відповідальну діяльність. Серед європейських країн є лідерами у звітності з КСВ Данія та Франція, де навіть 99% опитаних фірм надають цей тип звітних документів [35].

Загалом, підготовка нефінансового звіту займає приблизно 3-6 місяців. Всього виділяють чотири види звітів зі сталого за міжнародними стандартами [60]:

- Глобальний договір ООН – містить інформацію про дотримання прав людини, трудових відносин, захист навколишнього середовища і боротьбу з корупцією.
- GRI – «Global Reporting Initiative» (Глобальна ініціатива зі звітності) – звіт, що має в основі 3 універсальних та 33 спеціалізованих модулі та містить інформацію щодо економічних, соціальних та екологічних питань діяльності організації.
- AA1000 – звіт, який заснований на діалозі всіх стейкхолдерів і може бути перевірений та верифікований різними групами стейкхолдерів.
- Інтегрований звіт, який має на мені пояснення інтеграції принципів сталого розвитку в процес ведення діяльності компанії. Звіт складається з опису 6 капіталів організації: фінансового, виробничого, інтелектуального, соціального, людського, а також природного.

Отже, компанії мають ефективно комунікувати зі стейкхолдерами щодо сталого розвитку, якщо заінтересовані сторони демонструють стійку зацікавленість в цьому процесі, який має значний вплив на репутацію.

Висновки до розділу 1

Отже, в першому розділі ми дослідили, що корпоративна соціальна відповідальність пройшла тривалий шлях розвитку, щоб стати однією з важливих складових у веденні комерційної діяльності компаніями.

На основі опрацьованої літератури виділити окремі тренди, які виникли в сфері КСВ і мають спрямування на вирішення актуальних проблем суспільства. Серед названих трендів КСВ: покращення різноманітності та інклюзивності (diversity and inclusion), підвищення рівня прозорості компаній (увага до ESG-факторів), робота над підвищенням лояльності заінтересованих сторін, активізм

вищого керівництва компаній та обов'язкова наявність КСВ в стратегії ведення бізнесу, оскільки вона невід'ємно пов'язана з корпоративною репутацією.

Також визначили, що незважаючи на наявні перешкоди (значні витрати на імплементацію КСВ, відсутність законодавчої бази, недостатність знань та досвіду для впровадження КСВ та ін.), український бізнес демонструє все більше залучення КСВ в свою діяльність. Сьогодні комерційні компанії України орієнтуються на вихід на нові ринки та ведення діяльності відповідно до європейських стандартів. Україна робить повільні, проте впевнені кроки для покращення становища – протягом останніх років були підписані важливі документи на державному рівні для того, щоб зробити процес імплементації КСВ-стратегій і діяльність компаній більш прозорим та зрозумілим.

Нині більшість КСВ зусиль компаній спрямовані на реалізацію освітніх проєктів, налагодження трудових відносин та благодійні збори коштів. Пандемія COVID-19 також вплинула на підходи до ведення соціально-відповідальної діяльності – значна кількість ініціатив була спрямована на внутрішню громадськість компанії. Крім цього, українські компанії намагаються імплементувати міжнародні тренди КСВ, які стають все більш популярними серед світових компаній. Серед них: увага до ESG-факторів та практики, що спрямовані на покращення різноманітності та інклюзивності.

Проаналізували роль комунікації в КСВ діяльності. Комунікація є окремим важливим компонентом процесу реалізації КСВ. Оскільки вона має опосередкований вплив на репутацію компанії, тому заінтересованим сторонам компанії важливо отримувати інформацію, щодо її впливу на розв'язання важливих проблем сьогодення. Комунікації з КСВ мають бути проактивними, а також розподілені за різними каналами та інструментами, щоб отримати найвище залучення стейкхолдерів. При плануванні комунікацій з КСВ-діяльності компанії мають враховувати рівень довіри їх ключових стейкхолдерів до стандартних каналів комунікацій, які вони планують використовувати. Так, нині аудиторія демонструє більшу довіру до зароблених (Earned) та власних (Owned) каналів комунікації, серед яких і соціальні мережі компаній.

РОЗДІЛ 2. КСВ-ІНІЦІАТИВИ КОМЕРЦІЙНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ ПІД ЧАС РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

2.1. Методологія дослідження

Дослідження проводилося з кінця лютого 2022 року до червня 2022 року. Збір та аналіз даних було здійснено за допомогою джерел у відкритому доступі: офіційних веб-сайтів компаній, офіційних сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn), месенджерів (Telegram, Viber), публікацій у ЗМІ, нефінансових звітів.

Дане дослідження проводилося у два етапи. На першому етапі (квітень-травень 2022 року) був проведений аналіз для визначення спрямованості програм українських комерційних компаній з КСВ та каналів та інструментів для комунікації щодо їх реалізації.

На другому етапі (червень 2022 року) здійснено аналіз отриманих даних, узагальнення результатів та розроблено рекомендації щодо реалізації КСВ-ініціатив та комунікації в умовах воєнного часу.

Для дослідження впровадження КСВ-ініціатив українськими комерційними компаніями було відібрано 10 перших компаній з рейтингу Forbes «100 найбільших приватних компаній України» за 2021 рік [81].

Така вибірка дає можливість проаналізувати, як і які ініціативи з КСВ реалізують компанії з різних сфер діяльності. В дослідженні присутні компанії зі сфер: металургії, ритейлу, агропромисловості, дистрибуції, логістики та гірництва. Це Метінвест, АТБ, Kernel, ДТЕК, Fozzy Group, АрселорМіттал Кривий Ріг, ТЕДІС Україна, МХП, Епіцентр К та Ferrexpo.

Дослідження було проведено методом аналізу і синтезу. Було проаналізовано, які КСВ-активності реалізовували компанії в умовах повномасштабної російсько-української війни в період з 24.02.2022 по 24.04.2022. Проаналізовано як українські компанії, так і міжнародні, що працюють на українському ринку. Поглиблене вивчення КСВ ініціатив було проведено за допомогою аналізу офіційних веб-сайтів компаній, офіційних

сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, LinkedIn), месенджерів (Telegram, Viber), публікацій у ЗМІ, нефінансових звітів та інших документів компаній у вільному доступі. Метод порівняльного аналізу застосовано з метою виявлення особливостей комунікації між компаніями щодо КСВ-практик в умовах повномасштабної війни. Метод case study дозволяє систематизувати отриману інформацію про діяльність комерційних компаній України (Додатки А-3).

Оскільки авторка роботи мала окреслені рамки проведення аналізу (період з 24.02.2022 по 24.04.2022), інформація щодо КСВ-діяльності компаній під час війни не є повною. Період дослідження включає два місяці повномасштабної війни та дозволяє зробити лише попередні висновки з перших етапів реалізації програм з КСВ, які імплементували компанії. Це впливає на те, що дані в межах контент-аналізу можуть бути не повні, що у свою чергу може вплинути на глибину дослідження.

Концептуалізація понять

Корпоративна соціальна відповідальність – це «відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки» [31].

КСВ-практики в умовах повномасштабної російсько-української війни це ті КСВ-практики, які впроваджені компаніями для підтримки заінтересованих сторін у ситуації, що склалась внаслідок російського вторгнення на територію України.

2.2. КСВ-ініціативи комерційних компаній України в період російсько-української війни

В межах проведеного аналізу виявлено, що всі 10 компаній впроваджують ініціативи для підтримки України в більшій або меншій мірі. Загалом, ведення корпоративно-відповідальної діяльності поширена практика серед представників українського бізнесу, а її ріст пришвидшується з кожним роком.

За даними дослідження за 2010-2018 роки, проведеного Центром «Розвиток КСВ» в партнерстві з мережею Глобального договору ООН в Україні, 83% українських компаній впроваджують політику КСВ [55, С. 9].

Шляхом дослідження нефінансових звітів та додаткових комунікаційних матеріалів на сайті компаній та в мережі Інтернет, авторкою роботи було визначено ключові сфери корпоративної соціальної відповідальності за стандартом ISO 26000 [31], на яких зосереджується кожна з обраних для дослідження компаній (Див. табл 2.2):

Таблиця 2.1. Ключові сфери корпоративної соціальної відповідальності за стандартом ISO 26000 проаналізованих компаній

Назва компанії	Сфера КСВ, на якій компанія концентрує свої зусилля
Метінвест	• Корпоративне управління • Чесні операційні практики • Трудові відносини • Захист навколишнього середовища • Розвиток та партнерство з громадами З 2010 року Метінвест є членом Глобального договору ООН.
АТБ	• Трудові відносини • Чесні операційні практики • Права людини • Захист навколишнього середовища
Kernel	• Трудові відносини • Права людини • Розвиток та партнерство з громадами • Чесні операційні практики • Захист навколишнього середовища З 2020 року Kernel є членом Глобального договору ООН.
ДТЕК	• Захист навколишнього середовища • Розвиток та партнерство з громадами • Трудові відносини • Корпоративне управління • Права людини З 2007 року ДТЕК є членом Глобального договору ООН.
Fozzy Group	• Захист навколишнього середовища • Трудові відносини

	• Соціально відповідальне споживання • Чесні операційні практики
АрселорМіттал Кривий Ріг	• Трудові відносини • Захист навколишнього середовища • Соціально відповідальне споживання • Розвиток та партнерство з громадами • Права людини • Чесні операційні практики
ТЕДІС Україна	• Захист навколишнього середовища • Залучення та розвиток громад
МХП	• Корпоративне управління • Чесні операційні практики • Соціально відповідальне споживання • Трудові відносини • Захист навколишнього середовища • Розвиток та партнерство з громадами
Епіцентр К	• Розвиток та партнерство з громадами • Захист навколишнього середовища • Соціально відповідальне споживання
Ferrexpro	• Трудові відносини • Захист навколишнього середовища • Чесні операційні практики • Розвиток та партнерство з громадами

24 лютого 2022 року в Україні розпочалась повномасштабна війна проти Російської Федерації і багато українських компаній зреагували на неї досить швидко – вже в перші дні війни компанії направили зусилля, щоб переналаштувати операційні процеси та діяльність загалом на воєнні реалії. На думку авторки роботи, одним з перших соціально-відповідальних кроків, які варто було зробити компаніям – припинити будь-які бізнес-відносини з країною-агресором, Росією (якщо це не було зроблено до повномасштабного вторгнення) та проінформувати про це своїх стейкхолдерів. За даними нещодавнього дослідження «Gradus Research», тільки 14% українців не збираються брати участь у бойкоті брендів, які продовжують працювати на території Росії [74].

В процесі аналізу було визначено, всі компанії (10 з 10) опублікували офіційну заяву з позицією компанії щодо вторгнення РФ. Також 9 з 10

проаналізованих компаній зазначили, що не ведуть бізнес в Росії та на окупованих територіях (Див. табл. 2.3):

Табл. 2.3 Ведення діяльності в Російській Федерації, а також на окупованих територіях проаналізованими компаніями

Назва компанії	Ведення діяльності	Суть заяви
Метінвест	-	В компанії зазначають, що наразі всі бізнес-контакти з Росією розірвано і жодного інтересу там немає і бути не може.
АТБ	-	Компанія АТБ офіційно заявляє, що не веде будь-яку господарчу діяльність на тимчасово окупованих територіях України.
Kernel	-	Ні, на компанію були накладені санкції і раніше, тому вона не мала торгових стосунків з Росією.
ДТЕК	-	В компанії зазначають, що наразі всі бізнес-контакти з Росією розірвано і жодного інтересу там немає і бути не може.
Fozzy Group	-	Компанія ніколи не мала діяльності в Росії.
АрселорМіттал Кривий Ріг	-	Корпорація ArcelorMittal відмовилася від використання сировини з країни-агресора у виробництві сталі.
ТЕДІС Україна	Немає інформації	Компанія не повідомляє свою позицію стосовно ведення діяльності в РФ.
МХП	-	На компанію були накладені санкції і раніше, тому вона не мала торгових стосунків з Росією.
Епіцентр К	-	Компанія ніколи не мала

		діяльності в Росії.
Ferrexpo	-	Компанія не веде ніяку бізнесову діяльність на території РФ вже протягом 10 років.

Як бачимо, в цій надзвичайно складній ситуації, в якій опинилась Україна, компанії намагаються зробити свій вагомий внесок в припинення вогню, терору та геноциду українського народу та розірвати будь-які бізнесові стосунки з Російською Федерацією, щоб не стати спонсорами війни.

На основі проведеного контент-аналізу було визначено ряд спільних характеристик у впровадженні КСВ-практик в умовах війни, направлених на зовнішню аудиторію (Див. табл. 2.4):

Таблиця 2.4. КСВ-ініціативи в умовах російсько-української війни, що направлені на зовнішніх стейкхолдерів

Назва компанії	Евакуація/ розміщення біженців	Сплата податків в бюджет авансово (попередньо та від початку війни)	Забезпечення громади гуманітарною підтримкою	Перегляд/зміна ланцюгів постачання в контексті розриву відносин з РФ та Білоруссю	Безкоштовне надання своєї продукції/ послуг. Суттєве зниження цін на продукцію
Метінвест	+	+	+	+	+
АТБ	-	+	+	+	+
Kernel	+	-	+	-	+
ДТЕК	+	+	+	+	+
Fozzy Group	-	-	+	-	+
АрселорМіттал Кривий Ріг	-	+	+	+	+
ТЕДІС Україна	-	-	+	-	+

МХП	-	-	+	-	+
Епіцентр К	+	-	+	-	-
Ferrexpo	+	+	+	+	-

Всі проаналізовані компанії (10 з 10) реалізували КСВ-практики для забезпечення гуманітарною підтримкою громади. Нижче наведені приклади окремих ініціатив компаній, реалізовані протягом 2 місяців війни:

- У межах гуманітарного проєкту «Рятуємо життя» для ветеранів підприємств Метінвест підготували продуктові набори.
- Корпорація АТБ надала українцям допомогу продуктами харчування та товарами першої необхідності.
- Kernel забезпечили молоком та м'ясом місцевих жителів, волонтерів й армію у регіонах присутності компанії.
- ДТЕК передав 65 тонн вугілля на потреби територіальних громад Дніпропетровщини. Це паливо реалізується, зокрема, на опалення лікарень та інших соціальних об'єктів.
- Fozzy Group спільно з іншими бізнес-партнерами та українською владою відкрили склад з гуманітарною допомогою Help Ukraine Center у Польщі.
- АрселорМіттал Кривий Ріг передали вихованцями Криворізької гімназії №98 перев'язувальні матеріали та засоби для надання першої медичної допомоги. Гуманітарний вантаж раніше криворізьким колегам передали з німецької профспілки ІГ Метал АрселорМіттал Бремен.
- ТЕДІС України оголосила про створення Координаційного центру з безкоштовної доставки гуманітарної допомоги під назвою «Допомагаємо. Перемагаємо». На автотранспорті компанії безкоштовно доставлялося дитяче харчування, продукти довгого зберігання, медикаменти, засоби гігієни тощо.
- Компанія МХП та STV Group вдалося запуснути дистрибуцію курятини в 3 областях на заході України, де нині є багато переселенців. Зараз компанія розробляє план розширення дистрибуції ще мінімум на 2 області. Крім того, МХП відкрив можливість купувати продукцію зі складу на умовах самовивозу.

– Епіцентр створив у столиці Гуманітарний штаб із забезпечення потреб мирних мешканців. Станом на 13 березня Гуманітарним штабом вже прийнято понад 5500 палет гуманітарної допомоги.

– Ferrexpo заснував Гуманітарний фонд для надання прямої підтримки та фінансової допомоги місцевим громадам в Україні. Кошти спрямовуються на закупівлю обладнання для надання першої допомоги, ковдр та обігрівачів для притулків, продуктів харчування.

Більше половини компаній з проаналізованого списку (80%) надали безкоштовно свою продукції та послуги. Наприклад, компанія ДТЕК прийняла рішення на період військових дій компанія не виставляти рахунки всім силовим структурам та медичним закладам – лікарням, госпіталям та реабілітаційним центрам у Києві, а також у Донецькій та Дніпропетровській областях. Підприємства компанії Метінвест пропонують протитанкові їжаки та броньові пластини бронежилетів власного виробництва для допомоги ТрО та ЗСУ. Крім цього, компанія МХП заснувала новий бренд дитячого харчування «КОКО» для підтримки своїх найменших споживачів і вирішила передати безкоштовно всю партію дитячого харчування «КОКО» на потреби громади, яка цього потребує.

5 з 10 компаній з проаналізованого списку допомагали у здійсненні евакуації та розміщення вимушених переселенців. Так, наприклад, ДТЕК передала 70 ліжок з матрацами, подушками та комплектами постільної білизни у дитсадки міста Білозерського. Тут приймають переселенців із регіонів, в яких йдуть активні бойові дії. Також на шахті облаштували укриття. Ferrexpo надає житло, безкоштовне проживання, харчування, лікування та психологічну підтримку українцям, які шукають притулку від російського вторгнення. Наразі компанія відкрила готель, бази відпочинку та дитячий табір для 1335 осіб – переважно жінок, дітей та літніх мешканців Києва, Харкова та Сум.

Один із найголовніших фронтів, на якому ведуть боротьбу представники українського бізнесу – це економічний фронт. Так, компанії Метінвест, АТБ, ДТЕК, АрселорМіттал Кривий Ріг та Ferrexpo зазначили, що сплатили податки в бюджет країни авансово з метою підтримати економічну стабільність країни у

період війни. Також варто зазначити, що 2 з 10 компаній, а саме компанії Ріната Ахметова ДТЕК та Метінвест здійснили авансовий податковий платіж в розмірі 1 млрд грн до бюджету ще до початку повномасштабного вторгнення Росії, а саме 22.02.2022.

Також, 50% з проаналізованих компаній – Метінвест, АТБ, ДТЕК, АрселорМіттал Кривий Ріг та Ferrexpo зазначили, що переглядатимуть та змінюватимуть ланцюгів постачання в контексті розриву відносин з РФ та Білоруссю. Цей крок є не менш важливим за припинення ведення торгової діяльності на території країни агресора, оскільки веде до незалежності логістичної мережі компаній. Однак в списку є й компанії, які до початку повномасштабного вторгнення працювати над зміною та перерахунком логістичних коридорів, серед них: Kernel, Fozzy Group, МХП та Епіцентр К. Лише одна компанія – ТЕДІС Україна залишилась осторонь цього питання та ніяк на нього не зреагувала/не прокоментувала.

Згідно з наданим вище описом прикладів КСВ-ініціатив направлених на зовнішню громадськість, можна виявити найбільш поширені практики (Див. рис. 2.1):

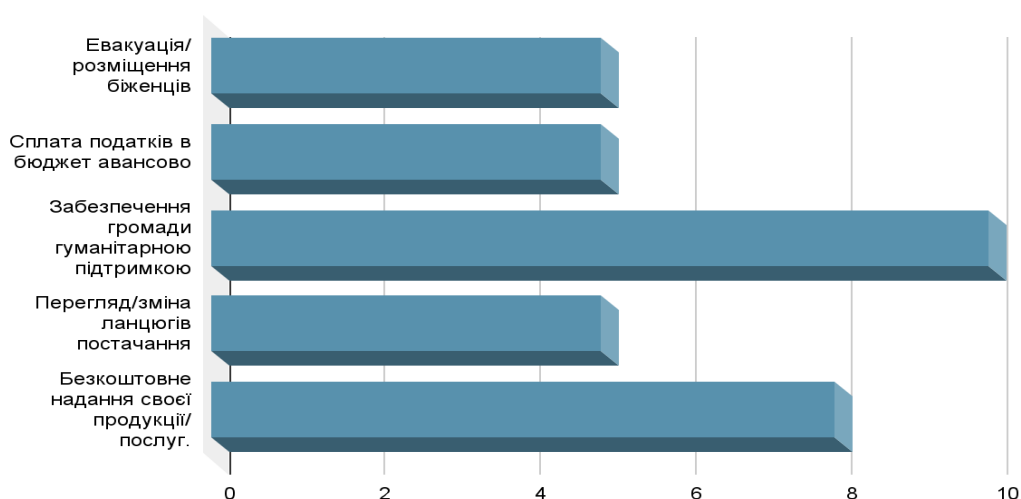


Рис. 2.1 КСВ-ініціативи, що направлені на зовнішню громадськість

У кількісному розподілі можемо побачити, що домінують два напрямки КСВ-ініціатив для зовнішньої громадськості: забезпечення громади

гуманітарною підтримкою (впроваджують 10 з 10 компаній) та безкоштовне надання своєї продукції/послуг або ж суттєве зниження цін на продукцію (8 з 10 компаній). До менш поширених КСВ-ініціативи можна віднести: 1) перегляд/зміна ланцюгів постачання в контексті розриву відносин з Росією та Білоруссю (5 з 10); 2) евакуація/розміщення біженців (5 з 10); 3) авансова сплата податків до бюджету для забезпечення економічного «тилу» країни (5 з 10).

Отже, під час війни найбільш значимими КСВ-ініціативами є: забезпечення громади гуманітарною підтримкою для покращення її благополуччя та здоров'я, безкоштовне надання товарів та послуг компанії.

Активна допомога громаді пояснюється тим, що в умовах війни однією з головних задач бізнесу, як корпоративного громадянина залишається допомога суспільству. Адже нині воно опинилось в надзвичайно складній ситуації та в деяких окремих регіонах країни на межі гуманітарної катастрофи.

Значну частку уваги та ресурсів під час війни компанії спрямовують на те, щоб допомогти у забезпеченні найважливіших потреб: безпеки, матеріальної забезпеченості та психологічної стабільності внутрішньої громадськості. Необхідно наголосити, що всі ініціативи з підтримки внутрішньої громадськості компаній спрямовані виключно на співробітників (Див. табл. 2.5):

Таблиця 2.5. Ініціативи компаній з підтримки внутрішньої громадськості

Назва компанії	Евакуація співробітників в більш безпечні місця	Підтримка працівників/їх родин, які знаходяться в ЗСУ та ТрО	Надання психологічної підтримки	Збереження виплати зарплати
Метінвест	+	+	+	+
АТБ	+	-	-	-
Kernel	+	+	-	+
ДТЕК	+	-	+	-
Fozzy Group	+	+	-	-
АрселорМіттал	-	+	+	+

Кривий Ріг				
ТЕДІС Україна	-	-	-	-
МХП	+	+	-	+
Епіцентр К	+	-	-	-
Ferrexpro	+	-	+	+

Майже всі проаналізовані компанії (9 з 10) впроваджували КСВ-ініціативи, що спрямовані на підтримку працівників компанії. Більшість компаній (8 з 10) евакуювали своїх співробітників з небезпечних місць, найчастіше – з міст та селищ, що окуповані російськими військами або з місць, де відбуваються прямі бойові дії. Як зазначають в компанії Метінвест, компанія відкрила у Кривому Розі, Запоріжжі та Кам'янському майже 2000 вакансій для маріупольців, які виїхали з міста. Якщо в переліку вакансій маріупольці не знайдуть роботу за фахом, їм запропонують варіанти перекваліфікації на інші професії коштом компанії. В АрселорМіттал Кривий Ріг зазначають, що в компанії частина працівників працює віддалено та продовжує отримувати 100% від заробітної плати.

Для співробітників, які залишаються працювати попри можливу небезпеку або задля забезпечення роботи критично важливих об'єктів, компанії впроваджують наступні заходи безпеки:

- Завчасно повідомляють про загрози ракетних обстрілів.
- Готують бомбосховища, які забезпечені водою, харчовими продуктами та найнеобхіднішими ліками.
- Впроваджують механізми додаткового фінансового стимулювання.

Наприклад, компанія АрселорМіттал Кривий Ріг надає 30% доплати до зарплати для співробітників, які бажають продовжити працювати в потенційно небезпечних районах. На думку авторки роботи, процес перенесення підприємства в більш безпечне місце (або перехід на дистанційний формат

роботи) частково неможливий, оскільки багатьом компаніям необхідні співробітники для підтримки роботи важливих об'єктів промисловості.

Питання виплат заробітних плат також було сприйняте компаніями по-різному – лише $\frac{1}{2}$ зі списку компаній продовжує сплачувати заробітну плату співробітникам. Необхідно зауважити, що у цій роботі проаналізована інформація, що знаходиться у вільному доступі, тому будь-які внутрішні відомості про заробітну плату або інші аспекти не враховані. Компанії, що продовжують виплачувати зарплати частіше мають адаптивний підхід до виплат – наприклад, в АрселорМіттал Кривий Ріг зазначають, що компанія виплатила повну заробітну плату своїм співробітникам за лютий. З квітня 2022 року працівники, які знаходяться у режимі простою, отримуватимуть компенсації у розмірі $\frac{2}{3}$ від окладу. У березні частина персоналу продовжила працювати на своїх місцях у звичному режимі для підтримки ключових виробничих процесів та отримала 30% доплати до своєї зарплати. А пресслужба МХП повідомляє, що компанія продовжує виплачувати заробітну плату всім своїм працівникам у повному обсязі і буде підтримувати їх усіма практичними засобами.

Лише 50% компаній зі списку зазначили, що надають підтримку працівникам та їх родинам під час їх служби в лавах ЗСУ чи ТрО. Проте окремі компанії наголосили на тому, що вдячні своїм колегам, які йдуть захищати країну в числі добровольців та призовників і будуть продовжувати їх підтримувати. Наприклад, Метінвест забезпечує своїх працівників на службі захисною амуніцією, а компанія Епіцентр розповідає про своїх колег у розділі «Неймовірні люди Епіцентру, які наближають перемогу» на сайті компанії.

Оскільки війна – це кризове явище, яке вимагає високого рівня емоційної стійкості, компанії доклали зусиль, щоб морально підтримати своїх співробітників. Так 4 з 10 проаналізованих компаній надавали психологічні консультації для своїх співробітників. Наприклад, Метінвест створив для всіх працівників компанії сервіс «Метінвест – разом!». Працівники та їх рідні матимуть змогу телефонувати на лінію для звернень або писати в месенджер, щоб отримати безплатну консультацію експертів. Академія ДТЕК розробили

тренажер в ігровому форматі «Keep Calm», який допомагає подолати тривожні стани. Він доступний для кожного бажаючого в мережі Інтернет.

Лише одна з переліку проаналізованих компаній не впровадила КСВ-ініціатив, що направлені на внутрішню громадськість – ТЕДІС Україна.

Як ми бачимо з запропонованого аналізу КСВ-ініціатив компаній, найбільший акцент було зроблено на забезпечення безпеки та збереження здоров'я працівників, а також матеріальна підтримка (Див. рис. 2.2):

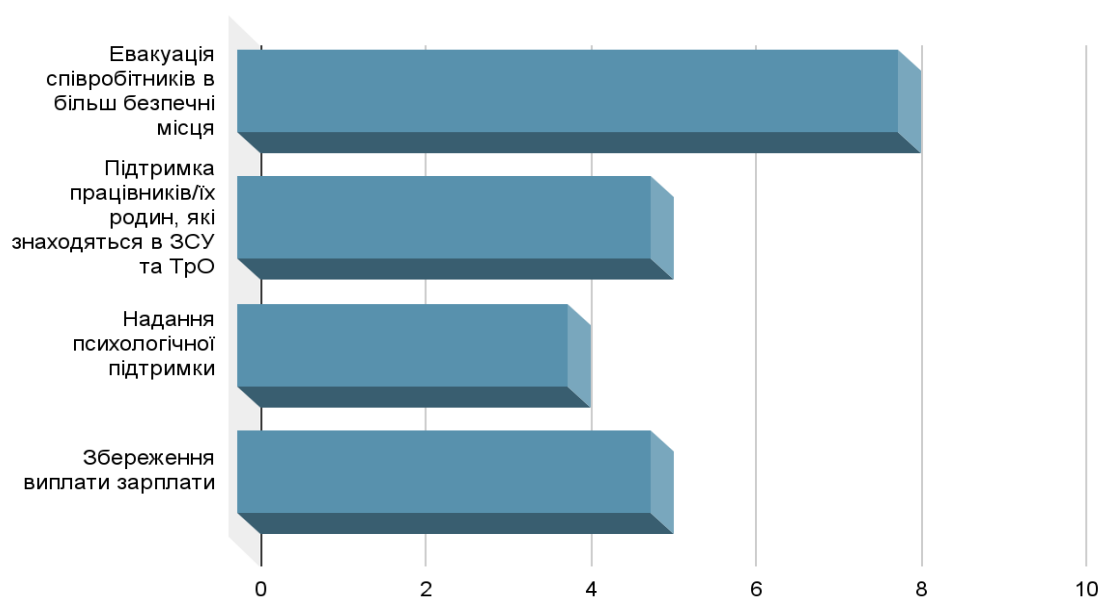


Рис.2.2 Загальний перелік КСВ-ініціатив, що направлені на внутрішню громадськість.

Отже, у кількісному розподілі ми можемо помітити, що найбільш розповсюдженими КСВ-практиками під час війни, що спрямовані на працівників компаній стали:

1. евакуація співробітників в більш безпечні місця (8 з 10 компаній);
2. підтримка співробітників, що знаходяться в ЗСУ та ТрО та їх родин (5 з 10 компаній);
3. збереження виплати заробітної плати (5 з 10 компаній).

Найменше уваги компанії приділили процедурі надання психологічної підтримки. Також досить популярною практикою під час війни в Україні стала кооперація компаній з іншими представниками бізнесу, державними органами,

неурядовими організаціями. У процесі проведення дослідження було проаналізовано проєкти, що впроваджені обраними компаніями у партнерстві з іншими організаціями (Див. табл. 2.7):

Таблиця 2.6 Партнерські проєкти компаній

Назва проєкту	Учасники	Опис та мета проєкту
«QR паспорт для свого улюбленця»	Компанія АТБ та міжнародна платформа Animal ID.	Компанія АТБ у партнерстві з Animal ID запустила проєкт для домашніх тварин, власники яких можуть зробити паспорт для свого домашнього улюбленця за допомогою жетонів, які можна безкоштовно отримати у магазинах АТБ. Мета проєкту: допомогти людям не загубити домашніх тварин в кризовій ситуації. Під час війни продукт є повністю безкоштовним.
«Stop Bloody Energy»	Компанії: ДТЕК, НАК «Нафтогаз України» та НЕК «Укренерго».	Мета проєкту: закликати західні компанії припинити співпрацю з Російською Федерацією у паливно-енергетичній сфері.
«Продукти та товари від благодійників»	Торгова мережа Fozzy Group та національна платформа <u>«Допомога»</u> .	У магазинах торговельних мереж Fozzy Group - Сільпо, Le Silpo, Фора, Thrash! Траш! та Fozzy C&C - постраждали від російської агресії українці зможуть отримати продукти та товари, які вже передплачені благодійниками. Така передплата здійснюється через платформу адресної підтримки громадян під назвою «Допомога». Мета проєкту: надати допомогу українцям, які опинилися в критичній ситуації.
Забезпечення вугіллям АрселорМіттал Кривий Ріг	Компанія АрселорМіттал Кривий Ріг та національна	Компанія АрселорМіттал домовилася

	залізнична компанія "Укрзалізниця".	з Укрзалізницею про перевезення вугілля для АрселорМіттал Кривий Ріг за новим маршрутом і максимальну гнучкість у ці складні часи. Мета проєкту: постачання вугілля для унеможливлення перебоїв на виробництві, які можуть означати технологічну катастрофу.
Виготовлення тушонки на потреби ЗСУ та ТрО	Компанія МХП та ГК Верес.	МХП передала курятину «Наша Ряба», а ГК Верес виготовив курячу тушонку. Перша партія тушонки (10 тон) буде передана Територіальній обороні Черкас. Мета проєкту: забезпечення гуманітарних потреб армії.
Гуманітарний штаб	Компанії Епіцентр та Інтерспорт.	На заході країни компанія Епіцентр спільно з Інтерспорт Україна організувала Гуманітарний штаб. За місяць роботи він здійснив доставку та передав Збройним Силам України та ТрО одяг, взуття, теплі речі на суму майже 20 млн грн. Працівники компанії опрацьовують листи і щоденно відвантажують допомогу тим, хто її потребує. Мета проєкту: забезпечення гуманітарних потреб армії.

Так, наприклад компанія АТБ Корпорація АТБ у партнерстві з Animal ID запускає проєкт для домашніх тварин, власники яких можуть зробити паспорт для свого улюбленця за допомогою жетонів, які можна безкоштовно отримати у магазинах АТБ. Таким чином, компанія бажає допомогти якомога більшій кількості людей не загубити домашніх тварин в екстреній ситуації. На час війни продукт є повністю безкоштовним. Мережа компанія Fozzy Group та національна

платформа «Допомога» надають продукти та товари українцям, які вже передплачені благодійниками. Така передплата здійснюється через платформу адресної підтримки громадян «Допомога».

В основному, комерційні компанії кооперуються з іншими бізнес-структурами (4 з 6 проєктів) та з національними компаніями (2 з 6 проєктів). Реалізація подібних партнерських проєктів в умовах війни можна пояснити тим, що комерційні компанії намагаються мобілізувати зусилля та ресурси, які дійсно необхідні для вирішення нагальних проблем держави та суспільства. Крім того, деякі проєкти вимагають великої кількості різноманітних ресурсів, якими не володіє лише одна компанія. Внаслідок цього, компанії об'єднуються з іншими структурами, для того, щоб швидше та ефективніше реагувати на запити та потреби суспільства та держави.

Як було зазначено вище – проаналізовані компанії також спрямували зусилля на благодійність. Особливістю таких ініціатив є те, що вони не відповідають бізнес-профілю компанії, не є систематичними, а передані матеріальні ресурси включають кошти, продукцію/послуги компанії (Див. Табл.2.7):

Табл.2.7 Благодійні ініціативи компаній під час війни

Назва компанії	Забезпечення коштами та обладнанням ЗСУ або ТрО	Підтримка медичних установ	Матеріальна та гуманітарна допомога вимушеним переселенцям
Метінвест	+	+	+
АТБ	-	+	-
Kernel	+	+	+
ДТЕК	+	+	+
Fozzy Group	+	-	+
АрселорМіттал Кривий Ріг	+	+	+

ТЕДІС Україна	+	+	-
МХП	+	+	+
Епіцентр К	+	+	-
Ferrexpro	+	+	+

Велику увагу компанії приділили медичним установам – 9 з 10 проаналізованих компаній виділили ресурси на допомогу. Наприклад, компанія АТБ надала понад 40 тонн допомоги продуктами харчування та товарами першої необхідності медичним закладам та дитячим лікарням.

Майже всі компанії (9 з 10) з визначеного списку спрямовували свої зусилля на допомогу армії. Більшість компаній допомагали українським захисникам коштами, а також передавали амуніцію та обладнання. Так, наприклад, компанія Метінвест виділила 10 млн євро на закупівлю засобів захисту для тероборони, серед яких каски, бронежилети й аптечки, Епіцентр виділив понад 1 млн грн на допомогу в обороні країни. Підрозділи групи Ferrexpro передали автомобілі для потреб ЗСУ та ТрО України. Загалом компанія передала понад 70 автомобілів різного класу на загальну суму понад 3,5 млн. доларів.

Відносно менше (7 з 10) компаній з проаналізованого списку надали допомогу вимушеним переселенцям (Див. рис.2.3):

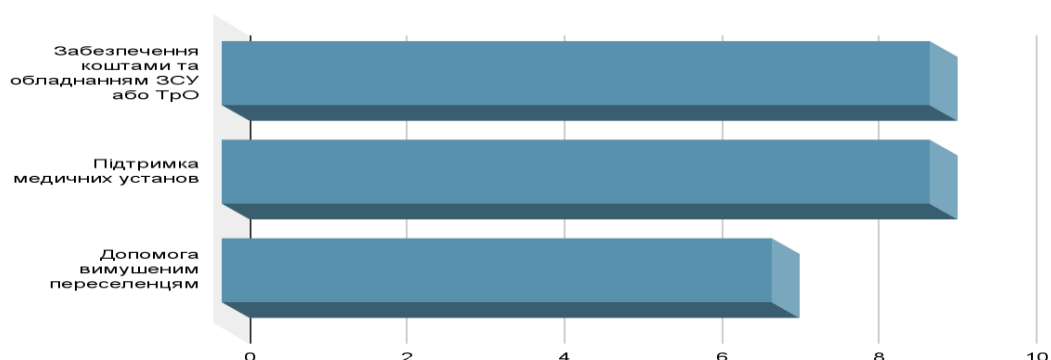


Рис. 2.3. Загальний огляд імплементованих благодійних практик проаналізованими комерційними компаніями

Загалом, варто зробити висновок, найбільша частка благодійності у часи війни в рівній мірі була направлена на допомогу медичним установам та на забезпечення коштами та обладнанням потреб ЗСУ та ТрО, що підтверджено статистичними даними.

2.3. Комунікація комерційних компаній України в період російсько-української війни

Крім реалізації програм з корпоративної соціальної відповідальності, важливою задачею компаній також є ведення діалогу зі своїм стейкхолдерами. Результати проведеного дослідження дають можливість виділити загальну типологію каналів комунікацій з КСВ, які використовують комерційні компанії в Україні для інформування та залучення стейкхолдерів. Варто зазначити, що до уваги та аналізу беруться лише зовнішні канали комунікації компаній, які можна проаналізувати за допомогою контент-аналізу.

На основі проведеного дослідження авторка цієї роботи розділила канали та інструменти комунікацій за моделлю PESO. Модель PESO – це модель розділення каналів комунікації на 4 категорії: P–Paid, E–Earned, S–Shared, O–Owned, тобто оплачені публікації, зароблені медіа (media relations), соціальні медіа та власні канали. Модель PESO виникла з попередньої категоризації контенту на «сплачений, власний та зароблений», який мав назву «медіатрійка» [39] (Див. табл.2.8):

Табл.2.8. Канали та інструменти комунікацій за моделлю PESO

PAID	EARNED
• Спецпроекти в медіа для збільшення охоплення. • Банерна реклама.	• Висвітлення у ЗМІ (пресрелізи, колонки, інтерв'ю). • Активність керуючої ланки компанії на форумах, бізнес подіях, круглих

	столах. ● Рейтинги та конкурси з КСВ
SHARED ● Instagram. ● Facebook. ● YouTube. ● LinkedIn. ● Telegram. ● Viber. ● TikTok.	OWNED ● Сайт компанії. ● Власні друковані видання. ● Нефінансові звіти.

Кожен з цих каналів налаштований на певні групи стейкхолдерів (співробітники, керівництво, клієнти/споживачі послуг, постачальники, партнери, громади, акціонери, а також потенційні співробітники, бізнес-аудиторія). Відмінності серед цих каналів та інструментів комунікації також прослідковуються у наповненні контентом.

Зокрема, комерційні компанії в Україні більш активно комунікують про КСВ практики, які спрямовані на зовнішні групи громадськості: забезпечення громади гуманітарною підтримкою, безкоштовне надання своєї продукції та евакуація/розміщення біженців. Водночас, проаналізовані у цьому дослідженні комерційні компанії мають прояви КСВ, які спрямовані суто на внутрішні групи стейкхолдерів, тобто співробітників. Про них компанії комунікують менш активно, застосовуючи такі канали та інструменти як соціальні мережі, власні друковані видання та колонки, інтерв'ю в ЗМІ.

Найбільш поширеними каналами комунікацій є **корпоративний сайт** та **соціальні мережі компаній** (їх використовували 10 з 10 компаній) (Див. табл. 2.9):

Таблиця 2.9 Використання корпоративного сайту для комунікації щодо КСВ-практик під час війни

Назва компанії	Компанія використовувала канал для комунікації під час війни	Частота постингу	Кількість публікацій

Метінвест	+	Також компанія створила додатковий <i>лонгрід</i> про допомогу під час війни	3-4 публікації на місяць <i>Лонгрід: кожного дня 3-4 публікації на день</i>	12 <i>Лонгрід: більше 300 публікацій</i>
АТБ	+		8-9 публікацій на місяць	20
Kernel	+		1-2 публікації на 2 місяці	1
ДТЕК	+	Також компанія створила додатковий <i>лонгрід</i> про допомогу під час війни	1-3 публікації на день <i>Лонгрід: кожного дня 3-4 публікації на день</i>	101 <i>Лонгрід: більше 300 публікацій</i>
Fozzy Group	+	Також комунікація на корпоративних сайтах: Сільпо Фора	3-4 матеріали на тиждень Сільпо: 2-3 матеріали на тиждень з 03.03, проте на початку війни в лютому-березні -- кожного дня Фора: 3-4 матеріали на місяць	7 матеріалів Сільпо: 26 матеріалів Фора: 9 матеріалів
АрселорМіттал Кривий Ріг	+		1-2 публікації на тиждень	27
ТЕДІС Україна	+		1 публікація на місяць	3
МХП	+		1-2 публікації на тиждень	10
Епіцентр К	+		1-3 публікації на місяць	5
Ferrexpo	+		4-5 матеріалів на місяць	10

Варто зазначити, що підхід до організації комунікації щодо КСВ на сайтах компаній має певні відмінності. Так, наприклад, 2 з 10 проаналізованих компаній, а саме ДТЕК та Метінвест, створили спеціальні лонгріди на більше ніж

300 публікацій, в яких в хронологічному порядку комунікували про новини, діяльність, ініціативи та оновлення в роботі компаній. В той же час, такі компанії як Kernel, ТЕДІС Україна та Епіцентр К спрямували основні комунікаційні зусилля на соціальні мережі, а на сайтах залишили від 1 до 5 публікацій за два місяці війни. Компанія Kernel розмістила лише одну публікацію на корпоративному сайті з закликом до допомоги та реквізитами для пожертвування коштів.

Необхідно додати, що авторка роботи вирішила також розглянути показники найбільших магазинів, які входять до торговельної мережі Fozzy Group, а саме: Сільпо, Le Silpo, Фора, Fozzy, Thrash! Траш. Ці магазини мають широкий пул користувачів, які користуються їх продукцією, а також слідкують за новинами та оновленнями саме цих магазинів, а не торговельної мережі загалом.

В результаті аналізу було з'ясовано, що комунікації щодо корпоративної соціальної відповідальності на сайтах фактично витіснили продуктові комунікації з порядку денного компаній в перший місяць війни.

Більшість повідомлень щодо реалізації КСВ-ініціатив компанії розміщували в розділі новини, розділи «Сталий розвиток» чи «КСВ-відповідальність» залишались неоновленими з початку війни. Це можна пояснити тим, що компанії ще не встигли проаналізувати та оформити звітну інформацію.

Соціальні мережі, на відміну від корпоративного сайту – це канал, який є доступним для великої кількості аудиторії та більшою мірою залучає різні групи стейкхолдерів (найбільше орієнтовані на кінцевого споживача). За даними дослідження «Global WebIndex», нині 58,4% населення світу користуються соціальними мережами, а середня тривалість їх щоденного використання становить 2 години 27 хвилин [27].

Під час війни, компанії більше комунікують саме за допомогою соціальних мережах, тому що TOV (англ. Tone of Voice – стиль спілкування) в соціальних мережах загалом менш офіційний і сприяє залученню читачів до діалогу. В подальшому, це надає їм можливість коментувати, поширювати інформацію,

приєднуватись до проєктів, а також висловлювати свою думку щодо залучення компанії до допомоги.

Загалом, 10 з 10 проаналізованих компаній використовували соціальні мережі для комунікації щодо КСВ-практик під час війни (Див. табл. 2.10 та табл. 2.11):

Таблиця 2.10 Використання соціальних мереж для комунікації щодо КСВ-практик під час війни

Назва компанії	Соціальна мережа	Частота постингу	Кількість публікацій	Кількість читачів	Середня кількість вподобань
Метінвест	Facebook Instagram Twitter LinkedIn	Facebook: 4-10 публікацій на день Instagram: 4-5 разів на тиждень, 1-2 публікації на день Twitter: 3-8 публікацій на день LinkedIn: 4-5 разів на тиждень, 1-2 публікації на день	Facebook: 305 Instagram: 94 Twitter: 358 LinkedIn: 70	Facebook: 128 892 Instagram: 28 200 Twitter: 881 LinkedIn: 25 135	Facebook: 1800 Instagram: 1001 Twitter: 2 LinkedIn: 62
АТБ	Facebook Instagram	Facebook: 4-5 разів на тиждень, 1-2 публікації Instagram: 4-5 разів на тиждень, 1-2 публікації	Facebook: 35 Instagram: 35	Facebook: 176 044 Instagram: 77 400	Facebook: 442 Instagram: 752
Kernel	Facebook Instagram Twitter LinkedIn	Facebook: 4-5 разів на тиждень, 1-2 публікації Instagram: 4-5 разів на тиждень, 1-2 публікації Twitter: 1-2 рази на місяць LinkedIn: 1 раз на місяць	Facebook: 29 Instagram: 29 Twitter: 5 LinkedIn: 2	Facebook: 23 000 Instagram: 6 894 Twitter: 1 962 LinkedIn: 13 141	Facebook: 210 Instagram: 158 Twitter: 8 LinkedIn: 39
ДТЕК	Facebook Youtube Twitter LinkedIn	Facebook: від 1 до 6 публікацій на день Youtube: 1-3 відео на тиждень Twitter: 4-5 разів на	Facebook: 179 Youtube: 18 Twitter:	Facebook: 41 258 Youtube: 2 780 Twitter:	Facebook: 46 Youtube: 94 Twitter: 2

		тиждень, 1-7 твітів на день LinkedIn: 4-5 публікацій на тиждень	113 LinkedIn : 78	535 LinkedIn: 29 438	LinkedIn: 68
Fozzy Group	Детальніше нижче	Детальніше нижче	Детальніше нижче	Детальніше нижче	Детальніше нижче
АрселорМіттал Кривий Ріг	Facebook Instagram	Facebook: 4-5 разів на тиждень, 1-2 публікації Instagram: 4-5 разів на тиждень, 1-2 публікації	Facebook: 89 Instagram: 89	Facebook: 35 400 Instagram: 6 908	Facebook: 98 Instagram: 201
ТЕДІС Україна	Facebook LinkedIn	Facebook: 1-2 рази на тиждень, 1-2 публікації LinkedIn: 1-2 рази на тиждень, 1-2 публікації	Facebook: 10 LinkedIn : 3	Facebook: 1 493 LinkedIn: 435	Facebook: 90 LinkedIn: 13
МХП	Facebook Instagram Youtube	Facebook: 1-3 публікації на тиждень Instagram: 1-3 публікації на тиждень Youtube: 1 раз на місяць	Facebook: 21 Instagram: 21 Youtube: 2	Facebook: 39 614 Instagram: 9 080 Youtube: 6 079	Facebook: 497 Instagram: 409 Youtube: 1 549
Епіцентр К	Facebook Instagram Youtube TikTok	Facebook: 1-2 публікації на день Instagram: 1-2 публікації на день Youtube: 4-5 публікацій на тиждень TikTok: 4-5 публікацій на тиждень	Facebook: 69 Instagram: 69 Youtube: 57 TikTok: 50	Facebook: 682 987 Instagram: 152 000 Youtube: 86 700 TikTok: 51 900	Facebook: 405 Instagram: 896 Youtube: 9 353 TikTok: 49
Ferrexpo	Facebook Instagram LinkedIn	Facebook: 3-4 публікації на тиждень Instagram: 3-4 публікації на тиждень LinkedIn: 1-2 публікації на тиждень	Facebook: 16 Instagram: 14 LinkedIn : 13	Facebook: 984 Instagram: 1 062 LinkedIn: 4 625	Facebook: 8 Instagram: 95 LinkedIn: 67

Таблиця 2.11 Використання соціальних мереж для комунікації щодо КСВ-практик під час війни торговельною мережею Fozzy Group

Назва соціальної мережі	Компанії, що використовують соцмережі для комунікації	Частота постингу	Кількість публікацій	Кількість читачів	Середня кількість вподобань
Facebook	Fozzy Group Сільпо Le Silpo Фора Fozzy Thrash! Траш	Fozzy Group: 1-2 рази на тиждень, 1-2 публікації Сільпо: кожного дня 1-4 публікації Le Silpo: 2-3 рази на тиждень, 1 публікація Фора: 3-4 рази на тиждень, 1-3 публікацій Fozzy: 1-2 публікації на день Thrash! Траш: 3-4 рази на тиждень, 1-3 публікації	Fozzy Group: 18 Сільпо: 66 Le Silpo: 21 Фора: 55 Fozzy: 50 Thrash! Траш: 27	Fozzy Group: 7 269 Сільпо: 256 723 Le Silpo: 32 284 Фора: 183 396 Fozzy: 36 006 Thrash! Траш: 13 931	Fozzy Group: 172 Сільпо: 144 Le Silpo: 17 Фора: 77 Fozzy: 35 Thrash! Траш: 40
Instagram	Сільпо Фора Fozzy Thrash! Траш	Сільпо: через день, 1-3 публікації Le Silpo: 2-3 рази на тиждень, 1-2 публікації Фора: 3-4 рази на тиждень, 1-3 публікації Fozzy: 1-2 публікації на день Thrash! Траш: 3-4 рази на тиждень, 1-3 публікації	Сільпо: 48 Le Silpo: 21 Фора: 55 Fozzy: 50 Thrash! Траш: 27	Сільпо: Le Silpo: Фора: 10 600 Fozzy: 3 000 Thrash! Траш: 5 058	Сільпо: Le Silpo: Фора: 119 Fozzy: 22 Thrash! Траш: 112

Загалом, контент в соціальних мережах компаній дублюється, проте в комунікації для кожної мережі є свої особливості. Розглянемо їх більш детально:

- **Facebook** – найбільш розповсюджена для комунікації соціальна мережа (використали 10 з 10 проаналізованих компаній). Загалом, в Facebook компанії комунікують про свої новини, оновлення та імплементовані ініціативи та можливості для допомоги. Поширеною практикою є поширення історій про власних працівників, які нині вступили до лав ЗСУ та ТрО, або ж волонтерять для допомоги країні.

В соціальних мережах люди часто відповідають на дописи, коментують та залишають запитання до компанії. Так, наприклад на сторінці компанії Fozzy Group користувачка поставили питання щодо припинення співпраці з компанією, що не пішла з ринку РФ, Coca-cola. Наступною публікацією компанія надає офіційну позицію компанії з приводу співпраці з Coca-Cola. Тобто, можна зробити висновок, що компанії використовують соціальні мережі для активної реакції на запити спільноти.

- **Instagram** – мережа, яка частково дублює контент з Facebook, проте частіше за все тут більше інфографік та більш ретельно відібраного візуального матеріалу (використали 8 з 10 проаналізованих компаній). Часто компанії діляться інфографіками, які демонструють їх внесок в допомогу Україні. Так, наприклад, АТБ регулярно звітує у формі інфографік щодо гуманітарної допомоги українцям продуктами харчування та товарами першої необхідності. Метінвест додає до своїх публікацій хештеги: [#ВійнаРосіїПротиУкраїни](#), [#ПеремогаЗаНами](#), [#Україна](#), [#StandWithUkraine](#), [#BRAVEUKRAINE](#) для того, щоб підняти охоплення дописів та залучити більше користувачів.

- **LinkedIn** – соціальна мережа для професійної спільноти (використовують 5 з 10 компаній). Загалом, компанії направляють відносно менше зусиль для комунікації – такий висновок ми можемо зробити з частоти постингу та кількості публікацій на платформі. Основна цільова аудиторія спільноти – іноземні партнери та потенційні співробітники. Для них компанії в

більш лаконічній манері повідомляють про загальну ситуацію в країні та їх корпоративно-відповідальну діяльність. 3 з 5 компаній, які використовують до комунікації цю соціальну мережу, розміщують повідомлення англійською мовою.

- **Twitter** та **Youtube** – мережі, які використовують 3 з 10 проаналізованих компаній. Наприклад, Метінвест в Twitter розміщує короткі повідомлення та дає посилання на повний текст новини на корпоративному сайті, а ДТЕК та Kernel розміщують теги на ключових особистостей та структур країни (наприклад, [@ZelenskyyUa](#), [@generalstaffua](#)) та хештеги ([#StandWithUkraine](#), [#russian](#) [#aggression](#) і т.п) під повідомленнями з основними новинами від компаній. ДТЕК та Kernel ведуть комунікацію англійською мовою. Youtube загалом слугує майданчиком для зберігання відео з виступами ключових спікерів компанії та коротких оглядів на роботу компаній під час війни. Епіцентр К став однією компанією з всього списку, яка крім інформаційного контенту транслює також розважальний та пізнавальний.

- **TikTok** – найменш поширена для комунікації соціальна мережа (використовує лише 1 компанія з 10, а саме Епіцентр К). Найчастіше компанія публікує короткі розважальні та пізнавальні ролики.

В кількісному розподілі превалює використання компаніями таких соціальних мереж, як: Facebook, Instagram та LinkedIn (Див. рис. 2.4):

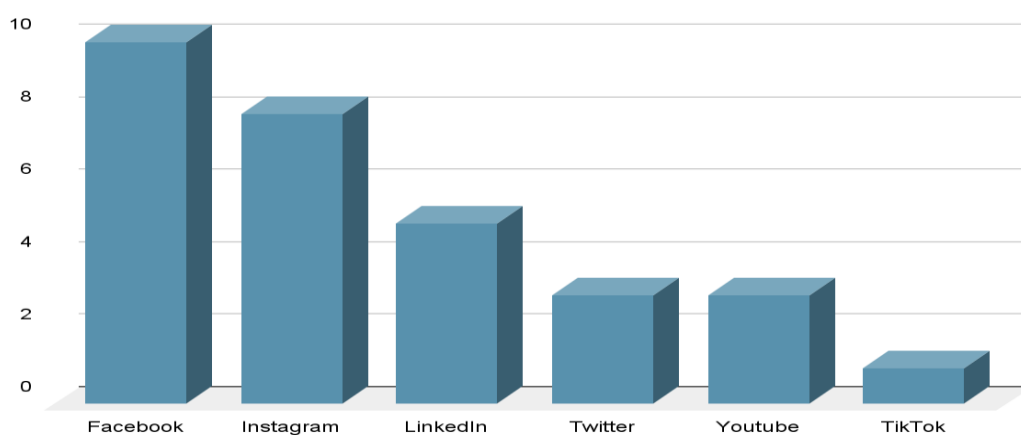


Рис. 2.4 Загальний перелік соціальних мереж, які компанії використали для комунікації щодо КСВ-ініціатив

Комунікації в соціальних мережах допомагають налагодити діалог зі своєю цільовою аудиторією, краще зрозуміти її адженду та отримати зворотній зв'язок щодо тих чи інших дій компанії. Соціальні мережі обраних компаній демонструють достатній рівень залученості аудиторії.

Під час війни деякі компанії використовували також месенджери Telegram та Viber для спілкування зі своїми стейкхолдерами. Перевага використання месенджерів полягає в доступності, швидкості та популярності сервісів, а також вони забезпечують можливість прямої взаємодії з клієнтами. За даними дослідження «The Power of Mobile Messaging» [41], 65% споживачів більш прихильно ставляться до компаній, які відкриті до двостороннього спілкування (Див.табл.2.12):

Табл. 2.12. Використання месенджерів для комунікації щодо КСВ-діяльності

Назва компанії	Telegram	Viber
Метінвест	-	-
АТБ	+ (чат-бот)	+ (чат-бот)
Kernel	+	-
ДТЕК	-	-
Fozzy Group	+ (Сільпо, Fozzy)	+ (Сільпо, Fozzy)
АрселорМі-ттал Кривий Ріг	+	-
ТЕДІС Україна	-	-
МХП	-	-
Епіцентр К	+	+
Ferrexpro	-	-

Компанія АТБ використовує месенджери Viber та Telegram для швидкого листування з користувачами, повідомлення про акції та найближчі відкриті магазини. Також в чат-боті є можливість зв'язатись з оператором і персонально поставити йому питання. Магазин Фора в Telegram на початку війни в цілому комунікує щодо працюючих магазинів та дає конкретні адреси, і лише в кінці березня починає вводити інший інформаційний контент, як-от: працюючі пункти видачі гуманітарної допомоги, привітання зі святами (Великдень), внесок компанії в допомогу під час війни. Епіцентр К в цілому використовує Telegram для промоції товарів, комунікація щодо КСВ-діяльності компаній складає лише 32% від всього контенту на каналі (в межах проведення дослідження). За даними соціологічної групи «Рейтинг», в березні 2022 року зріс відсоток користування групами та каналами у месенджерах (з 13% до 42%) [79]. Такий стрибок можна перманентним запитом на отримання оновленої інформації, адже війна формує нагальну потребу у поінформованості. Месенджери найбільше за своїми можливостями задовольняють такі потреби – для перегляду контенту достатньо смартфона та інтернету.

Висвітлення у ЗМІ через розсилку пресрелізів та колонок – один з найбільш поширених каналів комунікацій – 10 з 10 проаналізованих компаній використали цей канал та інструмент для комунікації під час війни. Щоб отримати безкоштовне висвітлення в медіа, важливо мати цікавий для аудиторії інфопривід, а також гарну репутацію та відносини зі ЗМІ. В результаті дослідження було визначено, що лише одна компанія – АТБ, використала платний канал для комунікації та розмістила спецпроект «АТБ — на вістрі продовольчого фронту» в медіа «Дело».

Також, в українському медіа під час війни спостерігається тенденція до підготовки списків та переліків компаній, які підтримують оборонну здатність країни, а також допомагають постраждалим українцям внаслідок війни. Такі матеріали з'являються як в нішевих чи регіональних виданнях (наприклад, «Київ.Media» чи «Медіа великих історій»), так і в великих національних суспільно-політичних медіа («Українська правда», «НВ», також «Дело»), та на

сайтах профільних організацій. Так, наприклад, в «European Business Association» поділились переліком гуманітарних ініціатив компаній, а на сайті організації Центр «Розвитку КСВ», було створено єдиний Каталог внеску бізнесу у російсько-українській війні. Він вже налічує кейси понад 300 компаній, які зробили свій регіональний та/або національний внесок у боротьбі проти військової агресії росії та продовжує регулярно оновлюватись.

Активність CEO та топ-менеджменту також можна спостерігати серед проаналізованих компаній. 3 з 10 проаналізованих компаній (Метінвест, ДТЕК та АрселорМіттал Кривий Ріг) має представника, який транслює позицію та підхід до організації КСВ-діяльності під час війни.

Формат інтерв'ю та колонок від CEO компаній найчастіше можна побачити у бізнесових медіа («Forbes», «НВ Бізнес»). Цільова аудиторія таких матеріалів – топ-менеджмент інших компаній, експерти, офісні співробітників, які цікавляться новинами бізнесу. Так, наприклад, генеральний директор АрселорМіттал Кривий Ріг Мауро Лонгобардо розповів про перезапуск виробництва в інтерв'ю для НВ Бізнес, а CEO ДТЕК Максим Тімченко дав інтерв'ю «The New York Times».

Нефінансовий звіт, або звіт зі сталого розвитку – ще один поширений інструмент для комунікації зі стейкхолдерами. Оскільки підготовка нефінансового звіту займає приблизно 3-6 місяців не дивно, що наразі жодна з компаній не включила інформацію щодо своєї КСВ-активності під час російсько-української війни до нефінансового звіту. Лише одна з переліку проаналізованих компаній – Ferrexpo, додала частково інформацію про внесок компанії для допомоги Україні в свій річний звіт [18].

2.4. Рекомендації щодо реалізації КСВ-ініціатив та комунікації в умовах воєнного часу

На основі проведеного дослідження та отриманих результатів, були розроблені рекомендації для відділів КСВ в комерційних компаніях України щодо реалізації КСВ-програм та комунікації щодо них.

1) **Компаніям варто адаптувати стратегії КСВ до потреб сьогодення та зосереджувати увагу на нагальних потребах суспільства.** Відповідно до міжнародних досліджень, все більше людей покладається на бізнес у вирішенні соціальних проблем. Компаніям варто показувати свою проактивність в часи, коли громадськість очікує найбільшої підтримки, адже такий внесок позитивно вплине на лояльність споживачів та прихильність інвесторів у майбутньому.

2) **Компаніям необхідно дотримуватись балансу щодо реалізації ініціатив для зовнішньої та внутрішньої аудиторії.** Варто звертатись до комплексного підходу, за якого будуть враховуватись інтереси всіх стейкхолдерів. Такий підхід принесе найбільшу лояльність від споживачів та залученість від співробітників.

3) **Компаніям варто визначити найбільш пріоритетні напрямки допомоги.** Збереження фокусу на конкретних ініціативах, які компанія обрала для реалізації, допоможе бути більш швидкими та ефективними. Для визначення головних напрямків для допомоги, компаніям варто звернутись до раніше визначеної стратегії КСВ, місії та цінностей компанії. Крім цього, компаніям варто комунікувати з однією з головних груп стейкхолдерів – органів влади, що дозволить дізнатись про актуальні запити суспільства, які компанія може закрити наявними ресурсами. Війна – це час максимальної концентрації, компаніям не варто розпорошувати свої зусилля на занадто велику кількість ініціатив, які вони не в змозі реалізувати.

4) **Компаніям необхідно пам'ятати про свої зобов'язання перед внутрішньою громадськістю.** Як роботодавці, компанії повинні нести відповідальність щодо забезпечення безпеки та матеріальних виплат співробітникам.

5) **Компаніям важливо кооперуватись для здійснення більш масштабних та якісних проєктів.** За результатами проведеного дослідження, ми бачимо, що компанії демонструють тенденцію до співпраці з іншими організаціями. На думку авторки роботи, це є правильним ходом з точки зору

розподілення зусиль. Співпраця з іншими бізнесами, громадськими організаціями та органами державної влади надає можливість залучити додаткові матеріальні та нематеріальні ресурси для реалізації проєкту.

6) Компаніям варто проактивно комунікувати офіційну позицію щодо припинення відносин з Росією. За даними вітчизняних та міжнародних досліджень нині українське – в першу чергу та міжнародне суспільство дуже чутливе щодо продовження співпраці з країною-агресором. Компаніям варто більш відкрито комунікувати щодо розірвання бізнес-контактів з Росією та припинення ведення діяльності на окупованих територіях. Прикладом проактивності може бути розсилка позиції компанії в медіа, публікація коментарів вищого менеджменту компанії в медіа.

7) Компаніям потрібно регулярно комунікувати зі стейкхолдерами з приводу реалізації КСВ-стратегії. Стабільна та перманентна комунікація про процес реалізації КСВ-проєктів здатна покращити корпоративну репутацію та створити умови, за яких заінтересовані сторони будуть обізнані в тому, що компанія робить задля вирішення суспільних проблем. Ігнорування стабільної комунікації може призвести до відсутності розуміння впливу компанії на вирішення проблем громадськості від ключових стейкхолдерів.

8) Компаніям варто сприяти залученню топ-менеджменту до комунікації компанії. В той час як у світі шириться тренд на СЕО-активізм та активне залучення керівної ланки в транслювання позиції компанії, український бізнес все ж частіше залишається осторонь. Лише 3 з 10 проаналізованих компаній мають представника з С-рівня, що транслює позицію компанії під час повномасштабної російсько-української війни. Участь “обличчя компанії” в комунікації сприяє тому, щоб співробітники розуміли свою причетність до КСВ компанії, партнери – збільшували довіру до неї, а споживачі – усвідомлювали, що керівництво опікується соціально важливими питаннями. Участь топ-менеджменту в комунікації компанії може бути реалізована за допомогою участі в корпоративних подіях, виставках, форумах, наданні інтерв’ю, публікації заяв з позицією компанії.

9) **Компаніям необхідно використовувати різні канали комунікації та адаптувати контент для них.** Останні дослідження ринку вказують на те, що компаніям варто розумно використовувати різноманітні канали комунікації зі стейкхолдерами з адаптацією контент під формат каналу. Сьогодні актуальним залишається поширення через Earned media, адже медіа залишається провідним каналом для поширення інформації серед аудиторії. В той же час, нині активно поширюються нові інструменти та канали комунікації, серед яких соціальні мережі, месенджери, стрімінгові платформи. Компаніям варто звертатись до всього пулу комунікаційного інструментарію використовуючи адаптацію матеріалів, щоб більша частина стейкхолдерів сприйняла та почула їх ключові повідомлення.

Висновки до розділу 2

Отже, в даному розділі ми виявили, що усі проаналізовані компанії притримуються двох основних тактик під час повномасштабної російсько-української війни – КСВ (10) і благодійності (10) – впроваджуючи їх комплексно. Під час російсько-української війни найбільш поширеними КСВ-проектами, що направлені на зовнішню громадськість, є забезпечення громади гуманітарною підтримкою для покращення її благополуччя і здоров'я, а також безкоштовне надання товарів та послуг компанії. Під час повномасштабної війни спостерігається висока залученість серед приватних компаній в допомозі країні під час війни. Крім того, визначена тенденція до кооперації з іншими бізнес-структурами, національними компаніями та органами державної влади. Що стосується благодійності, то приватні компанії найчастіше виділяють кошти на допомогу армії, а також на закупку необхідного для покращення оборонної здатності країни обладнання. Іншими важливими напрямками благодійних ініціатив стала підтримка медичних закладів та реалізація евакуації та подальша допомога вимушеним переселенцям.

Крім цього, проведене дослідження виявило, що усі проаналізовані компанії комунікують щодо процесу реалізації КСВ-ініціатив за допомогою різноманітних каналів та інструментів комунікації. Найчастіше, комерційні компанії України використовують такі канали комунікації як корпоративний сайт та соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Youtube та TikTok). На корпоративних сайтах компанії діляться новинами щодо здійснення КСВ-практик у повному, найбільш загальному форматі. Найбільш поширеною соціальною мережею для комунікації є Facebook, де компанії розміщують короткі публікації з новинами, інформацією про допомогу та діляться історіями внутрішніх стейкхолдерів – працівників. Найменш поширеним майданчиком для комунікації став TikTok, на ньому контентом ділилась лише одна компанія – Епіцентр К. Деякі компанії також використовують канали та боти в месенджерах для оперативної підтримки користувачів та швидкої комунікації щодо оновлень в роботі компаній.

Також визначено інструменти компаній для взаємодії зі ЗМІ: компанії використовували формати пресрелізів і експертних колонок для поширення інформації щодо ведення КСВ-діяльності. Окремими інструментами стали редакційні матеріали з рейтингами компаній, які вкладаються в допомогу Україні, а також інтерв'ю з представниками керуючої ланки компаній в бізнесових виданнях. В результаті проведення дослідження була визначена лише одна компанія – Ferrexpro, яка включила проміжні результати КСВ-діяльності до звітнього документу.

Для покращення процесу реалізації діяльності з КСВ, а також комунікації щодо них, авторкою роботи надані рекомендації українським комерційним компаніям.

ВИСНОВКИ

Корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність компаній за вплив їх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище шляхом реалізації прозорості та етичної поведінки КСВ проявляється у відповідальному ставленні компанії до своїх стейкхолдерів, а також вимагає від кожного бізнесу поводитися етично, сприяти економічному розвитку та покращувати якість життя суспільства. Впровадження КСВ-стратегії компаніями вказує на те, що вони готові приймати відповідальність перед очікуваннями соціуму та показувати ефективність в ролі корпоративного громадянина.

З початку свого розвитку у 50-х роках ХХ-століття, КСВ пройшла довгий шлях розвитку та сьогодні стала органічною частиною діяльності більшості міжнародних компаній. Реорганізація та введення в організаційну структуру компаній посад та підрозділів, відповідальних за розвиток КСВ, виокремлення сучасних трендів та залучення інструментів, для реалізації стратегій з КСВ, покращення державного регулювання діяльності з КСВ, розробка різноманітних стандартизованих форматів нефінансових звітів – це далеко неповний перелік практик, які сьогодні широко застосовуються компаніями. Нині на компанії покладена велика відповідальність у вирішенні суспільних проблем. В результаті опрацювання літератури, авторкою роботи визначено найбільш помітні тенденції з КСВ, які нині активно запроваджуються в міжнародному бізнес-просторі, серед них: покращення різноманітності та інклюзивності (diversity and inclusion); увага до ESG-факторів; зусилля до побудови сприятливих відносин зі стейкхолдерами; CEO-активізм; обов'язковість включення КСВ в стратегії діяльності компаній. Відповідно до результатів досліджень, ставлення споживачів до компанії засноване на їх сприйнятті реалізації діяльності з КСВ компанією. Це означає, що майже половина репутації компанії заснована на усвідомленні громадськості щодо того, що компанія робить для підтримки спільноти.

Останніми роками, українське бізнес-середовище також демонструє збільшення зацікавленості у розвитку напряму КСВ. Один із найбільш важливих

мотивів розвитку КСВ-ініціатив в Україні – це інтеграція українського бізнесу у міжнародний економічний простір, де стандарти соціальної відповідальності стали нормою та обов’язковою умовою міжнародного інвестування. Більшість українських компаній зосереджуються на КСВ-ініціативах, що спрямовані на реалізацію освітніх проєктів, поліпшенням умов праці та розвитку персоналу, а також організації благодійних зборів коштів. Важливо також зазначити, що вже в 2018 році український бізнес провів чітке розмежування між поняттями «КСВ» та «благодійність». Всесвітня пандемія COVID-19 також вплинула на підходи до ведення соціально-відповідальної діяльності компаній – значна кількість ініціатив була спрямована на допомогу внутрішній громадськості компаній. Нині українські компанії все частіше звертаються до міжнародних трендів КСВ. Серед них: увага до ESG-факторів та практики, що спрямовані на покращення різноманітності та інклюзивності.

Комунікація – окремий елемент КСВ-стратегії, який займає важливе місце в процесі її реалізації, адже сьогодні споживачам важливо знати щодо діяльності компаній, що спрямована на розв’язання суспільно-важливих проблем. Крім того, високий рівень репутації підвищує конкурентоспроможність на ринку та знижує ризик прояву негативного ставлення з боку громадськості у разі виникнення кризової ситуації. Процес комунікації включає не лише інформування заінтересованих сторін компанії щодо процесу реалізації КСВ-діяльності, одночасно він виконує наступні функції: мінімізує фальсифікацію даних, забезпечує перманентний досуп стейкхолдерів до інформації, а також сприяє покращенню репутації компанії за рахунок підвищення рівня прозорості наданої інформації. Комунікації з КСВ мають бути проактивними, а також розподілені за різними каналами та інструментами, щоб отримати найвище залучення стейкхолдерів. При плануванні комунікацій з громадськістю, компаніям слід брати до уваги рівень довіри стейкхолдерів до стандартних каналів комунікацій, які вони планують використовувати. Так, нині споживачі найбільше довіряють інформації, яку вони отримали від зароблених медіа (Earned media) та власних медіа компанії (Owned media). Крім цього, в період

динамічного розвитку цифрової ери, компаніям варто зберігати присутність в соціальних мережах і використовувати їх для залучення зацікавлених сторін.

В результаті дослідження КСВ-програм комерційних компаній України під час російсько-української війни 2022 року, було виявлено, що усі компанії, проаналізовані в межах дослідження, імплементують дві основні тактики – КСВ (10) і благодійність (10) – впроваджуючи їх комплексно. Крім цього, під час дослідження визначено дві найбільш поширені категорії КСВ-ініціатив, направлених на *зовнішню громадськість*:

- 1) **Забезпечення громади гуманітарною підтримкою.** Десять з десяти проаналізованих компаній направила зусилля заради того, щоб забезпечити громади гуманітарною підтримкою. Найбільш поширеними товарами, які надавали компанії стали: продукти, одяг та медикаменти. Активна допомога громаді пояснюється тим, що в умовах війни однією з головних задач бізнесу, як корпоративного громадянина залишається допомога суспільству.
- 2) **Безкоштовне надання своєї продукції/послуг або ж суттєве зниження цін на продукцію.** Вісім з десяти проаналізованих компаній безкоштовно надавали свої товари або послуги, або ж суттєво знижували на них ціни. Така ініціатива пояснюється бажанням компаній найбільш ефективно та швидко, використовуючи максимум наявних ресурсів сприяти покращенню становища суспільства.

Під час російсько-української війни виявлено три найбільш поширені ініціативи, що спрямовані на підтримку *внутрішньої громадськості*:

- 1) **Евакуація співробітників в більш безпечні місця.** Вісім з десяти компаній забезпечили евакуацію та переведення співробітників в більш безпечні зони для продовження роботи (в міру можливостей). Варто зазначити, що забезпечення безпеки внутрішніх стейкхолдерів стала найпріоритетнішою задачею для компаній під час війни.
- 2) **Підтримка співробітників, що знаходяться в ЗСУ та ТрО та їх родин.** П'ять з десяти компаній спрямували зусилля на допомогу з додатковими

виплатами коштів, забезпеченням обладнання та амуніції співробітникам та їх родинам, які пішли до лав Збройних сил України та її підрозділів.

3) Збереження виплати заробітної плати. П'ять з десяти компаній зазначили, що вони продовжать виплачувати заробітні плати співробітникам під час війни. Надання фінансової підтримки в складні часи допомагає зберегти лояльність та прихильність співробітників. Варто додати, що деякі компанії надали інформацію щодо тимчасового скорочення заробітних плат окремим категоріям співробітникам, які не задіяні в робочий процес.

Також досить популярною практикою під час війни в Україні стала кооперація компаній з іншими представниками бізнесу, державними органами, неурядовими організаціями. В основному, комерційні компанії кооперуються з іншими бізнес-структурами та з національними компаніями. Реалізація подібних партнерських проєктів в умовах війни можна пояснити тим, що комерційні компанії намагаються мобілізувати зусилля та ресурси, які необхідні для вирішення нагальних проблем держави та суспільства.

Проаналізовані компанії також реалізовували благодійні проєкти. Загалом найбільша частка благодійності під час повномасштабної війни в рівній мірі була направлена на допомогу медичним установам та на забезпечення коштами та обладнанням потреб ЗСУ та ТрО.

Виявлено, що вкрай важливим етапом є комунікація компаній зі стейкхолдерами та їх інформування щодо КСВ-ініціатив, що впровадженні під час російсько-української війни 2022-го року. Загалом форма та засоби комунікації щодо КСВ відповідає стандартним підходам компаній щодо організації КСВ-комунікації, однак варто визначити певні особливості комунікації під час війни. Перш за все, компанії більш інтенсивно інформують зовнішню громадськість щодо своєї реакції на воєнні події та про КСВ-ініціативи, над якими працюють. Крім того, компанії починають активніше комунікувати через ті канали, які раніше мінімально використовували в межах КСВ-стратегії. Так, наприклад, збільшилась частота публікацій в соціальних

мережах та месенджерах. Найбільш поширеною соціальною мережею для комунікації став Facebook, де компанії публікують новини, інформацію про допомогу та діляться історіями працівників. Найменш поширеним майданчиком став TikTok. Окремим інструментом стали редакційні матеріали з рейтингами компаній, які вкладаються в допомогу Україні, а також інтерв'ю з представниками керуючої ланки компаній в бізнесових виданнях. Такі матеріали, імовірно, підтверджують надійність та стійкість компанії під час війни..

Характерними особливостями КСВ-діяльності під час російсько-української війни 2022 року стали:

- залученість компаній в активний процес реалізації КСВ-діяльності;
- активна комунікація з використанням різних каналів та інструментів щодо процесу реалізації КСВ-програм;
- увага до потреб зовнішніх стейкхолдерів – забезпечення гуманітарною допомогою громад та безкоштовне надання продукції/послуг, або суттєве зниження цін на продукцію;
- забезпечення безпеки та матеріальної підтримки внутрішніх стейкхолдерів;
- імплементація благодійних ініціатив, серед найбільш поширених – допомога медичним установам та надання коштів та обладнання на потреби ЗСУ та ТрО.

Отже, вищезазначені тези підтверджують робочу гіпотезу щодо того, що українські комерційні компанії активно реалізують програми з КСВ під час повномасштабної російсько-української війни.

На основі проведеного дослідження та отриманих результатів, були розроблені рекомендації для комерційних компаній України щодо реалізації та комунікації щодо КСВ-програм. Отже, для покращення імплементації КСВ-програм та комунікаційного процесу, що його супроводжує, компаніям варто:

- 1) Адаптувати стратегії КСВ до потреб сьогодення та зосереджувати увагу на нагальних потребах суспільства.
- 2) Дотримуватись балансу щодо реалізації ініціатив для зовнішньої та внутрішньої аудиторії.
- 3) Визначити найбільш пріоритетні напрямки допомоги.
- 4) Пам'ятати про свої зобов'язання перед внутрішньою громадськістю.
- 5) Кооперуватись для здійснення більш масштабних та якісних проєктів.
- 6) Проактивно комунікувати офіційну позицію щодо припинення відносин з Росією.
- 7) Регулярно комунікувати зі стейкхолдерами з приводу реалізації КСВ-стратегії.
- 8) Сприяти залученню топ-менеджменту до комунікації компанії.
- 9) Використовувати різні канали комунікації та адаптувати контент для них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Approaching the Future 2021: Trends in Reputation and Intangible Asset Management [Електронний ресурс]. – 2021. – URL: <https://www.globalalliancepr.org/news/2021/7/19/approaching-the-future-2021-trends-in-reputation-and-management-of-intangibles-international-launch#:~:text=%22Approaching%20the%20Future%202021%3A%20Trends%20in%20Reputation%20and,diverse%20range%20of%20experts%20in%20their%20respective%20fields.> – Mode of access: 13.05.2022.
- 2) AT&T CEO Randall Stephenson addresses the Racial Tension in American Society [Електронний ресурс]. – 2016. – URL: https://www.youtube.com/watch?v=ThO74-oFt_Q. – Mode of access: 10.05.2022.
- 3) Bioy H. How Does European Sustainable Funds' Performance Measure Up? [Електронний ресурс] / H. Bioy, D. Boyadzhiev // Morningstar. – 2020. – URL: https://www.morningstar.com/content/dam/marketing/emea/shared/guides/ESG_Fund_Performance_2020.pdf. – Mode of access: 23.05.2022.
- 4) Bourke, Which Two Heads Are Better than One?; Garr, Atamanik, and Mallon, High-impact talent management – Australian Institute of Company Directors, 2016. – 278 p.
- 5) Bourke, Which Two Heads Are Better Than One?: How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions? High-impact talent management – Australian Institute of Company Directors, 2016. – 278 p.
- 6) CEO Activism in 2018: Half of Americans Say CEO Activism Influences Government [Електронний ресурс]. – 2018. – URL: <https://www.webershandwick.com/news/ceo-activism-in-2018-half-of-americans-say-ceo-activism-influences-government/>. – Mode of access: 10.05.2022.

- 7) Coombs, W. T. and Holladay S. J (2012). Managing Corporate Social Responsibility; A Communication Approach. Wiley & Blackwell Ltd. Publications, West Sussex, UK.
- 8) Consumers React to Brand Responses to the Russia-Ukraine War [Электронный ресурс]. – 2022. – URL: <https://www.aaaa.org/consumers-react-to-brand-responses-to-the-russia-ukraine-war/?cn-reloaded=1&cn-reloaded=1> – Mode of access: 10.05.2022.
- 9) Coulson T. Responsible Business, CSR and Inclusion / Thomas Coulson. – 2016. – №2. – pp. 5–9.
- 10) CSR communication – Is social media an enabler of CSR? Retrieved on July 10, 2013. – URL: <http://www.spireresearch.com/spire-journal/yr2013/q1/csr-communication-is-social-media-anenabler-of-csr>. Mode of access: 10.06.2022.
- 11) Deloitte Global Millennial Survey 2019 [Электронный ресурс]. – 2019. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>. – Mode of access: 13.05.2022.
- 12) Diversity & Inclusion Workplace Survey [Электронный ресурс] – 2020. – URL: <https://cutt.ly/VHfmjEq>. – Mode of access: 12.05.2022.
- 13) Du S., Bhattacharya C.B., Sen S. Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. International Journal of Management Reviews. 2010. Vol. 12(1). pp. 8–19.
- 14) Edelman Trust Barometer 2020. Special Report: Trust and the Coronavirus [Электронный ресурс] // Edelman. – 2020. – URL: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Coronavirus%20Special%20Report_0.pdf. – Mode of access: 18.05.2022.
- 15) Edelman Trust Barometer Report 2021. – URL: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>. – Mode of access: 10.06.2022.

- 16) Edelman Trust Barometer 2022 [Электронный ресурс]. – 2022. – URL: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2022-05/2022%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20The%20Geopolitical%20Business-Final.pdf>. – Mode of access: 10.05.2022.
- 17) Edelman Trust Barometer Spring Update 2021: A World in Trauma. – URL: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-05/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Spring%20Update_0.pdf. – Mode of access: 10.06.2022.
- 18) Ferrexpo Full Year Financial Results (2021) [Электронный ресурс]. – 2022. – URL: https://www.ferrexpo.com/media/zwhbfntw/20220422_fxpo-fy21-results-presentation-apr22-vf.pdf. – Mode of access: 09.05.2022.
- 19) Fombrun C. Reputation, value and financial performance. 2016. URL : <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2963875/Resources/REPUTATION,%20VALUE%20AND%20FINANCIAL%20PERFORMANCE.pdf?submissionGuid=57bba539-998e-4051-bfc1-b4b9ed306046>. – Mode of access: 10.06.2022.
- 20) Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. — First Edition. — Boston: Harpercollins College Div, January 1984. — 275 p. — (Pitman Series in Business and Public Policy). — ISBN 0273019139; ISBN 978-0273019138.
- 21) Garriga E., Melé D. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. Journal of Business Ethics. – Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands. – 2004. – pp. 51-71.
- 22) Global Communication Report 2022 [Электронный ресурс]. – 2022. – URL: <https://www.globalalliancepr.org/global-communications-report>. – Mode of access: 08.05.2022.
- 23) Global CR RepTrak 100. Raising the Stakes on Corporate Responsibility [Электронный ресурс] // Reputation Institute. – 2018. – URL: <https://insights.reputationinstitute.com/corporate-responsibility/2018-global-csr-100-reptrak-data>. – Mode of access: 12.05.2022.

- 24) Global Human Capital Trends [Електронний ресурс] – 2017. – URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/diversity-and-inclusion-at-the-workplace.html>. – Mode of access: 12.05.2022.
- 25) Global RepTrak 100 [Електронний ресурс] // Reputation Institute. – 2021. – URL: https://ri.reprtrak.com/hubfs/_2021%20GRT/2021%20Global%20RepTrak%20100%20-%20Report.pdf. – Mode of access: 23.04.2022.
- 26) Global RepTrak 2020. A Decade of Reputation Leaders [Електронний ресурс] // Reputation Institute [Електронний ресурс] – 2020. – URL: <https://www.reprtrak.com/blog/2020-global-reprtrak-study-executive-summary/>. – Mode of access: 12.05.2022.
- 27) Global social media statistics research summary 2022 [Електронний ресурс]. – 2021. – URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-october-global-statshot>. – Mode of access: 10.05.2022.
- 28) Gray, R., (2005). Taking a long view on what we now know about social and environmental accountability and reporting. In Electronic Journal of Radical Organizational Theory, vol. 9, no. 1, pp. 31.
- 29) How Diverse Leadership Teams Boost Innovation [Електронний ресурс] / [R. Lorenzo, N. Voigt, M. Tsusaka та ін.]. – 2018. – URL: <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>. – Mode of access: 13.05.2022.
- 30) Husted, B.W., & Allen, D.B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms lessons from the spanish experience. Long Range Planning, 40, pp. 594-610.
- 31) ISO 26000:2010(en) Guidance on Social Responsibility [Електронний ресурс] // International Organization for Standardization. – 2010. – URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>. – Mode of access: 09.03.2022

- 32) Jansson, E., 2005. The Stakeholder Model: The Influence of the Ownership and Governance Structures. *Journal of Business Ethics*, 56(1), pp. 1-13.
- 33) Kim S. Effects of CSR initiatives on company perceptions among Millennial and Gen Z consumers / Kim S. & Austin L. // *Corporate Communications: An International Journal*. – Emerald Publishing Limited. – 2020. – Vol. 25 No. 2. – pp. 299–317.
- 34) Kim S. Dimensions of effective CSR communication based on public expectations / Kim, S., & Ferguson, M. A. T. // *Journal of Marketing Communications*. 2016 – 24(6). – pp. 549–567.
- 35) KPMG, (2013). The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013. pp. 21-28. – URL: <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013-v2.pdf> . – Mode of access: 10.06.2022.
- 36) McCombs, M. E., & Shaw, B. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *The Public Opinion Quarterly*, 36, pp. 176–187.
- 37) McDonald's CSR Report [Электронный ресурс]. – 2018. – URL: https://www.mcdonalds.co.jp/common/company/csr/assets/pdf/CSR2018_e.pdf . – Mode of access: 15.05.2022.
- 38) , T., & Galan, J. (2011). Effects of corporate social responsibility on brand value. *Journal of Brand Management*, 18, pp. 423-437.
- 39) ‘PESO’ media strategy shifts to ‘SOEP’: Opportunities and ethical dilemmas [Электронный ресурс] / J. Macnamara, M. Lwin, A. Adi, A. Zerfass. – 2016. – URL: https://www.researchgate.net/publication/299460328_%27PESO%27_media_strategy_shifts_to_%27SOEP%27_Opportunities_and_ethical_dilemmas. – Mode of access: 10.05.2022.

- 40) Podnar K. (2008) Guest editorial: communicating corporate social responsibility. *Journal of Marketing Communications*. 2008. vol. 14(2). pp. 75–81.
- 41) Power of Mobile Messaging [Електронний ресурс]. – 2019. – URL: <https://info.sopranodesign.com/the-power-of-mobile-communications>. – Mode of access: 09.05.2022.
- 42) Rate the Raters 2020: Investor Survey and Interview Results [Електронний ресурс]. – 2020. – URL: <https://www.sustainability.com/globalassets/sustainability.com/thinking/pdfs/sustainability-ratetheraters2020-report.pdf>. – Mode of access: 20.04.2022.
- 43) SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society – Newbury Park: SAGE Publications, Inc, 2018. – 4072 p.
- 44) Sundar P. Let's not let fear defeat our values [Електронний ресурс] / Pichai Sundar. – 2015. – URL: https://medium.com/@sundar_pichai/let-s-not-let-fear-defeat-our-values-af2e5ca92371#.62f3enu6q. / . – Mode of access: 10.05.2022.
- 45) Tayan B. The Double-Edged Sword of CEO Activism [Електронний ресурс] / Brian Tayan // Stanford University. – 2018. – URL: <https://cutt.ly/RHehAkk>. – Mode of access: 10.05.2022.
- 46) The 10 Companies With the Best CSR Reputations [Електронний ресурс] – URL: <https://www.forbes.com/pictures/efkk45mmlm/the-10-companies-with-the-best-csr-reputations/?sh=75d7aeb56626>. – Mode of access: 15.05.2022.
- 47) Ukrainian effect: CEOs Confront New Realities [Електронний ресурс]. – 2022. – URL: <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer/special-report-geopolitical-business/ukraine-effect-ceos-confront-new-realities>. – Mode of access: 10.05.2022.
- 48) Urluab, J. (2012). 8 CSR communication trends powered by social media. Retrieved, 15 December, 2012. – URL: <http://blog.taigacompany.com/blog/sustainability-business-lifeenvironment/8->

- csrcommunications-trends-powered-by-social-media. – Mode of access: 10.06.2022.
- 49) Vexlerova, M., (2008). Koncept CSR v praxi-pruvodce odpovednym podnikanim, pp. 27.
 - 50) Wang R. Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions? / Wang R. and Huang Y. // Corporate Communications: An International Journal. – 2018. – Vol. 23. – №3. – pp. 326-341.
 - 51) Weber Shandwick and KRC Research, CEO Activism in 2017: High Noon in the C-Suite [Електронний ресурс]. – 2017. – URL: <https://www.webershandwick.com/news/ceo-activism-in-2017-high-noon-in-the-c-suite/>. – Mode of access: 10.05.2022.
 - 52) Бойко І. McDonald's оголосив, що остаточно залишає Росію [Електронний ресурс] / Іван Бойко // УНІАН. – 2022. URL: <https://cutt.ly/eJaz2HX> . – Режим доступу до ресурсу: 20.05.2022.
 - 53) Весь автомобільний парк задіяно для розосередження кількості працівників [Електронний ресурс] // Енергоатом. – URL: <https://www.facebook.com/energoatom.ua>. – Режим доступу до ресурсу: 30.05.2022.
 - 54) Другий каталог КСВ-ініціатив [Електронний ресурс]. – 2020. – URL: <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/catalog-iniciativ.pdf>. – Режим доступу до ресурсу: 10.6.2022.
 - 55) Зінченко А. Розвиток КСВ в Україні 2010-2018 [Електронний ресурс] / А. Зінченко, М. Саприкіна. – 2018. – URL: <https://cutt.ly/lG4TMi6>. – Режим доступу до ресурсу: 08.05.2022.
 - 56) Індекс ESG прозорості сайтів українських компаній 2020 [Електронний ресурс]. – 2020. – URL: <https://csr-ukraine.org/research/index-esg-prozorosti-saytiv-ukrainski/>. – Режим доступу до ресурсу: 23.05.2022.

- 57) Кейс компанії Нова Пошта [Електронний ресурс]. – URL: <https://csr-ukraine.org/keys-kompanii-nova-poshta/>. – Режим доступу до ресурсу: 30.05.2022.
- 58) Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А. М. Колот // Економічна теорія. – 2013. – № 4. – С. 5-26.
- 59) Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [Електронний ресурс]. – 2020. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p#Text>. – Режим доступу до ресурсу: 20.06.2022.
- 60) Корпоративна соціальна відповідальність. Онлайн-курс. Impactorium. – URL: <https://impactorium.org/uk/courses/korporativna-socialnavidpovidaln> – Режим доступу до ресурсу: 10.05.2022.
- 61) КСО - новый маркетинг или изменение среды. Что об этом знает украинский бизнес // ILF [Электронный ресурс]. – 2018. – URL: <https://www.ilf-ua.com/ru/blog/kso-novyimarketing-ili-izmenenie-sredy-cto-ob-etomznaet-ukrainskii-biznes/>. – Режим доступу до ресурсу: 23.04.2022.
- 62) Куринько Р. КСО в Украине: Циничный утилитаризм или аристотелевское «общее благо»? [Електронний ресурс] / Р. Куринько, Я. Философ, Г. Холлинсхед // Журнал «Устойчивый бизнес». – 2015. – URL: <https://csrjournal.com/9360-kso-v-ukraine-cinichnyj-utilitarizm-ili-aristotelevskoe-obshhee-bлаго.html>. – Режим доступу до ресурсу: 20.05.2022.
- 63) Лазоренко Е. Социально ответственный менеджмент: разработка стратегии и основные инструменты по внедрению КСО // Корпоративная социальная ответственность. Экспертная оценка и практика в Украине: Сб. статей и рекомен. – К. : ТЭФ ОЛБИ, 2008. – 160 с. 19.
- 64) Мегатренди: Фактори, які будуть управляти репутацією вашої компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- <https://reputationcapital.blog/2018/01/megatrendy-factory-kotorye-budut-upravljat-reputaciej-vashej-kompanii/> . – Режим доступу до ресурсу: 12.05.2022.
- 65) Мирошніченко Ю. О. Вплив КСВ-комунікації на максимізацію вартості підприємства / Ю. О. Мирошніченко, Д. С. Лантушенко, К. В. Зеленська. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – №6. – С. 330–334.
- 66) Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року [Електронний ресурс]. – 2021. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p#Text>. – Режим доступу до ресурсу: 20.06.2022.
- 67) Національна стратегія у сфері прав людини [Електронний ресурс]. – 2021. – URL: <https://www.president.gov.ua/news/prezident-ukrayini-zatverdiv-nacionalnu-strategiyu-u-sferi-p-67325>. – Режим доступу до ресурсу: 20.06.2022.
- 68) Перший каталог КСВ-ініціатив [Електронний ресурс]. – 2019. – URL: https://drive.google.com/file/d/1OKa10p2DJ_4oV_7sJEujAUy_1WQ2IqjD/view. – Режим доступу до ресурсу: 24.05.2022.
- 69) Програма попередження харасменту (Anti-Harassment Program) [Електронний ресурс]. – 2021. – URL: https://impactorium.org/uk/programa-poperedzhennya-kharasmentu-anti-harassment/?fbclid=IwAR3FnRhtrKdmQwUw5htDp9jpx12Dpq8rkpvl_J6lAdCdZISPwX0XSgVuj4M. – Режим доступу до ресурсу: 24.05.2022.
- 70) Проєкт «Рівноцінні» (Різноранітність та інклюзивність) [Електронний ресурс] // 2021. – URL: https://impactorium.org/uk/proiekt-rivnocinni-riznomanittya-ta/?fbclid=IwAR0Nya_kAU1J8_ZTGtANlDI5OqV_y8H_sLol3AUTbW0j2hdkdSDlHWUzyw. – Режим доступу до ресурсу: 30.05.2022.

- 71) Сапрыкина М. Развитие КСО в Украине. Мнения основных групп стейкхолдеров // Корпоративная социальная ответственность. Экспертная оценка и практика в Украине: Сб. статей и рекомен. – К. : ТЭФ ОЛБИ, 2008. – 160 с. 20.
- 72) Сардак С. Активізація заходів корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнес-середовищі: мотиви, проблеми та напрями / С. Сардак. // Економіка та управління національним господарством. – 2017. – №11. – С. 11–16.
- 73) Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник сталого розвитку [Електронний ресурс] / Н. А. Супрун. – 2009. – URL: http://eip.org.ua/docs/EP_09_3_61_uk.pdf. – Режим доступу до ресурсу: 23.05.2022.
- 74) Три чверті українців гірше ставляться до брендів, які продовжують діяльність у рф [Електронний ресурс]. – 2022. – URL: https://gradus.app/documents/222/Attitude_brands_Russia_Gradus_Research_17052022.pdf. – Режим доступу до ресурсу: 10.06.2022.
- 75) Указ Президента України №722/2019 Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс]. – 2019. – URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>. – Режим доступу до ресурсу: 20.06.2022.
- 76) Український індекс корпоративної рівності 2020 [Електронний ресурс]. – 2020. – URL: https://www.t-o.org.ua/_files/ugd/bcc12c_16d3305fe2d84e1990db6790e45bb599.pdf. – Режим доступу до ресурсу: 24.05.2022.
- 77) Хисамов И. Момент истины для КСО // Корпоративная социальная ответственность. Экспертная оценка и практика в Украине: Сб. статей и рекомен. – К. : ТЭФ ОЛБИ, 2008. – 160 с.
- 78) Ховрак І. В. Роль комунікаційного інструментарію стратегії корпоративної соціальної відповідальності для розбудови ефективного

- діалогу з громадськістю / І. В. Ховрак. // Економіка. – 2019. – №3. – С. 92–106.
- 79) Шосте загальнонаціональне опитування: адаптація українців до умов війни (19 березня 2022) [Електронний ресурс] // Соціологічна група "Рейтинг". – 2022. – URL: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_ua_1000_ua_032022_v_press.pdf. – Режим доступу до ресурсу: 10.06.2022.
- 80) 70% репутації...// ТОВ «УКРАЇНСЬКА ПРЕСГРУПА» [Електронний ресурс]. – 2019. – URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/cuspilstvo/70-reputaciyi>. – Режим доступу до ресурсу: 23.05.2022.
- 81) 100 найбільших приватних компаній України 2021 [Електронний ресурс]. – 2021. – URL: <https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-2021-12102021-2580>. – Режим доступу до ресурсу: 10.06.2022.
- 82) 300 бабусь та дідусів України у квітні отримали продуктивні набори в рамках національного проєкту "ДоБаДі" [Електронний ресурс]. – 2021. – URL: <https://rubryka.com/2021/05/18/dobadi/>. – Режим доступу до ресурсу: 24.05.2022.

ДОДАТКИ

Додаток А

Кейс №1

Компанія: Метінвест

Сфера діяльності: металургія

Ключові цифри:

- **80 736 кг** гуманітарної допомоги зібрано волонтерами молодіжних організацій;
- **1,5 млн** українців отримали допомогу від Фонду Ріната Ахметова, бізнесів SCM та FC SHAKHTAR;
- відкрито **2000 вакансій** для працевлаштування маріупольців;
- **90 тис.** бронежилетів надано Збройним Силам України та Силам територіальної оборони;
- виділено **10 млн євро** на закупівлю бронежилетів, касок, медичного обладнання і тепловізорів.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на зовнішніх стейкхолдерів:

- 1) Компанія відкрила бомбосховища на всіх своїх підприємствах не лише для їх працівників, а й для всіх містян.
- 2) «Систем Кепітал Менеджмент», група компаній, до якої входить Метінвест сплатила наперед 1 мільярд грн податків до державного бюджету.
- 3) Метінвест разом з іншими бізнесами Ріната Ахметова створили логістичну мережу доставлення гуманітарної допомоги. Таким чином було створено єдиний координаційний логістичний центр, який перевозить різні вантажі з Європи в Україну, та взаємодіятиме з «Червоним хрестом», Фондом «Повернись живим», волонтерами з координації гуманітарних вантажів України при ООН.

- 4) Метінвест облаштувала місця прихистку для біженців із найгарячіших точок України, зокрема, з міст, де працюють підприємства Групи Метінвест. Компанія забезпечить приблизно 5500 спальних місць.
- 5) Метінвест перевели частину обладнання Маріупольського меткомбінату імені Ілліча та «Азовсталі» в режим гарячої консервації для гарантування безпеки працівників, збереження обладнання та унеможливлення аварії на підприємстві.
- 6) Підприємства компанії Метінвест перейшли на виробництво протитанкових їжаків та броньових пластин бронежилетів для допомоги ТрО та ЗСУ. Крім цього, Метінвест спільно з АВ метал груп і Заводом решіткового настилу ZRN почав виробляти захисні бастіони для підрозділів ЗСУ й територіальної оборони.
- 7) Створений спеціальний лонгрід на корпоративному порталі, на якому вся інформація стосується виключно актуальної інформації на підприємствах Групи Метінвест і в Україні: новини компанії стосовно припинення/відновлення роботи на підприємствах, КСВ-ініціативи та благодійність Групи Метінвест, історії про роботу або евакуації співробітників під час у зв'язку з війною. Лонгрід доступний за посиланням: <https://metinvest.media/ua/page/operativna-situacya-v-ukran-ta-na-pdprimstvah-grupi-metnvest>

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на внутрішніх стейкхолдерів:

- 1) Компанія провела гарячу консервацію підприємств та вивела їх в простій, щоб запобігти будь-якій можливості утворення небезпечних речовин або вибухів газів на комбінатах. Це дало змогу захистити здоров'я та життя співробітників.
- 2) Група Метінвест відкрила у Кривому Розі, Запоріжжі та Кам'янському майже 2000 вакансій для переміщених співробітників з Маріуполя. Якщо в переліку вакансій маріупольці не знайдуть роботу за фахом, компанія їм

запропонує можливість перекваліфікації на інші професії коштом компанії.

- 3) Для тих працівників, які залишаються працювати на підприємстві, створено безпечні умови роботи та можливості для евакуації: підготовлені бомбосховища, які забезпечені водою, харчовими продуктами, одягом та найнеобхіднішими ліками.
- 4) Компанія створила спеціальну «гарячу лінію» для всіх співробітників, які виїжджають з Маріуполя – для того, щоб надати їм допомогу та вести облік тих, хто покинув місто. Станом на 31.03.2022, на «гарячій лінії» було зареєстровано 5 тис. співробітників – це близько 10% від усієї кількості людей, які перебували в місті на початку березня 2022 року. Компанія зробила ревізію та виконала ремонт електрокомунікацій у 94 сховищах.
- 5) Компанія Метінвест евакуює та надає гуманітарну допомогу працівникам з Маріуполя – всі, хто виїхав у міста присутності Групи Метінвест, отримують харчові набори, одяг, приладдя для дітей і речі першої побутової потреби. Крім того, співробітники отримують медичну та психологічну підтримку.
- 6) У межах гуманітарного проєкту «Рятуємо життя» для ветеранів підприємств Метінвест Покровськвугілля підготували продуктові набори. Допомогу отримають 3000 ветеранів, які не виїхали за межі області й залишилися на місцях проживання.
- 7) Компанія продовжує виплачувати заробітні плати співробітникам, незважаючи на те, що частина з них не працює.
- 8) Компанія не зупинила співпрацю зі співробітниками, які пішли у ЗСУ або ТрО. Вони продовжують отримувати заробітну плату та захисну амуніцію від Метінвест.
- 9) Група Метінвест створила сервіс з психологічної допомоги «Метінвест – разом!». Працівники та їх рідні матимуть змогу звернутись, щоб отримати безплатну консультацію експертів.

- 10) Створений спеціальний лонгрід на корпоративному порталі, на якому вся інформація стосується виключно актуальної інформації на підприємствах Групи Метінвест і в Україні: новини компанії стосовно припинення/відновлення роботи на підприємствах, КСВ-ініціативи та благодійність Групи Метінвест, історії про роботу або евакуації співробітників під час у зв'язку з війною. Лонгрід доступний за посиланням: <https://metinvest.media/ua/page/operativna-situacija-v-ukran-ta-na-pdprimstvah-grupi-metnvest>

Благодійність:

- 1) Компанія виділила 10 млн євро на закупівлю засобів захисту для тероборони, серед яких каски, бронежилети й аптечки.
- 2) Компанія передала чотирьом запорізьким лікарням набори з медикаментами для комплектування операційних, перев'язувальних і маніпуляційних палат. Також молодіжні організації Метінвест передали допомогу Запорізькому обласному перинатальному центру на суму 10 тисяч гривень.

Згадки компанії в ЗМІ:

Назва видання	Назва статті	Посилання на статтю
«Українська правда»	«Олігархи вже не мовчать. Але не всі. Хто з найбагатших українців досі не назвав путіна злочинцем»	https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/5/683321/
«Донбас 24»	«Група Метінвест допомагає українським біженцям та постраждалим від війни гуманітаркою»	https://donbas24.news/news/grupa-metinvest-dopomagaje-ukrayinskim-bizencyam-ta-postrazdalim-vid-viini-gumanitarkoyu?msclkid=6cc7c454bca011ec8480d583738d9692

«Українські новини»	«Метінвест надасть ЗСУ та теробороні 90 тис. бронежилетів»	https://ukranews.com/news/850920-metinvest-predostavit-vsu-i-teroborone-90-tys-bronezhiletov
«Gordon UA»	«Метінвест надасть ЗСУ та теробороні 90 тис. бронежилетів» «Метінвест передав ЗСУ 8 тис. бронепластин для понад 4 тис. боронежилетів»	https://gordonua.com/news/war/metinvest-ahmetova-predostavit-zashchitnikam-ukrainy-90-tysyach-bronezhiletov-1604752.html https://gordonua.com/ukr/news/war/metinvest-peredav-zsu-8-tis-broneplastin-dlja-bilsh-nizh-4-tis-boronezhiletiv-1604889.html
«UAprom»	«Метінвест передав захисникам 4 тис. бронежилетів»	http://uaprom.info/news/183857-metinvest-peredav-zahisnikam-ukrayini-tisyachi-bronezhiletiv.html
«Minprom»	«Метінвест передав захисникам 4 тис. бронежилетів»	https://minprom.ua/news/284353.html
«Autoconsulting»	«Метінвест передав теробороні 50 автомобілів»	https://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=50966
«Interfax»	«Метінвест передав четверту партію з 2700 бронежилетів і касок військовим на передову»	https://en.interfax.com.ua/news/economic/825101.html
«ІЗіндустріалка»	«Метінвест передав четверту партію з 2700 бронежилетів і касок на передній край»	http://iz.com.ua/zaporoje/metinvest-peredav-2700-bronezhiletiv-i-kasok-na-peredniy-kray
«Обозреватель»	«Метінвест передав четверту партію з 2700 бронежилетів»	https://news.obozrevatel.com/ukr/society/metinvest-peredav-vijskovim-2700-komplektiv-bronezhiletiv-ta-kasok.htm
«Стрічка»	«Метінвест передав мешканцям Авдіївки дві тисячі	https://strichka.com/article/121139790

	продуктових наборів — фото»	
«Мілітарний»	«Метінвест передав теробороні 50 автомобілів»	https://mil.in.ua/uk/news/metinvest-peredav-armijtsyam-50-aktivok/
«LDaily»	«Метінвест забезпечить виготовлення 90 тисяч бронежилетів»	https://ldaily.ua/news/no-newscat/metinvest-zabezpechyt-vygotovlennya-90-tysyach-bronezhyletiv/
«Hromadske»	«Ахметов вирішив сплатити податки наперед, аби допомогти країні «вижити»	https://hromadske.ua/posts/ahmetov-virishiv-splatiti-podatki-napered-abi-dopomogti-krayini-vizhiti
«Сегодня»	«Великий перезапуск: як працює українська промисловість за умов війни»	https://industry.segodnya.ua/ua/industry/metallurgiya/bolshoy-perezapusk-kak-rabotaet-ukrainskaya-promyshlennost-v-usloviyah-voyny-1616849.html
«РБК»	«Метінвест передав на фронт ще одну партію бронежилетів»	https://www.rbc.ua/ukr/news/metinvest-peredal-front-eshche-odnu-partiyu-1650282116.html https://www.rbc.ua/ukr/news/metinvest-peredal-front-eshche-odnu-partiyu-1650282116.html

Додаток Б

Кейс №2

Компанія: АТБ

Сфера діяльності: роздрібний продаж продовольчих та непродовольчих товарів.

Ключові цифри:

- передано **100 тонн** необхідних товарів та продуктів харчування для потреб підрозділів ЗСУ та ТРО;
- **200 мільйонів грн** виділено на гуманітарну допомогу;
- перераховано **100 мільйонів грн** авансового податкового платежу.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на зовнішніх стейкхолдерів:

- 1) Компанія «АТБ-маркет» впровадила для покупців можливість зняти готівку на касах. Кожен покупець магазину може зняти на касі до 6 000 грн готівкою з платіжної картки будь-якого банку, за умови оплати карткою покупки на будь-яку суму.
- 2) Компанія надала близько 400 підвальних приміщень своїх працюючих магазинів під бомбосховища мирним жителям у містах, що зазнають авіанальотів та бомбардувань. У сховищах сформовані запаси питної води.
- 3) Компанія сформувала опорні магазини «АТБ» у містах прямого бойового зіткнення, задля максимального забезпечення населення продуктами харчування мережі та товарами першої необхідності.
- 4) АТБ запускає можливість безкоштовної доставки термінових гуманітарних посилок для юридично зареєстрованих благодійних організацій та волонтерських центрів у деякі регіони країни.
- 5) Компанія АТБ сплатила авансовий податковий платіж до держбюджету країни у розмірі 100 мільйонів грн. Таке рішення компанія ухвалила задля

оперативного забезпечення обороноздатності країни під час військової агресії.

- 6) АТБ запустила національний проект збору гуманітарної допомоги продуктами харчування та товарами першої необхідності для потреб підрозділів ЗСУ та ТРО у магазинах власної торговельної мережі. Тільки за перші дні реалізації проекту, було зібрано понад 8 тонн необхідних товарів та продуктів харчування.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на внутрішніх стейкхолдерів:

- 1) Впроваджені всі заходи, щодо забезпечення безпеки співробітників магазинів (підготовлені бомбосховища, які забезпечені водою, харчовими продуктами та найнеобхіднішими ліками). Проводиться погодинний моніторинг ситуації по всіх регіонах присутності компанії.
- 2) Впроваджені механізми додаткового фінансового стимулювання персоналу магазинів, водіїв транспортних засобів, працівників логістичних центрів, які знаходяться у небезпечних районах озброєного зіткнення та виконують свою роботу у надважких та надскладних умовах.
- 3) Компанія зобов'язалась евакуювати всіх співробітників компанії з небезпечних місць роботи в разі необхідності.

Благодійність:

- 1) Компанія надала понад 40 тонн допомоги продуктами харчування та товарами першої необхідності медичним закладам та дитячим лікарням.

Згадки компанії в ЗМІ:

Назва видання	Назва статті	Посилання на статтю
«УНІАН»	«АТБ створив мережу збирання гуманітарної допомоги»	https://www.unian.net/war/atb-sozdal-set-sbora-gumanitarnoy-pomoshchi-voinam-mozhno-peredat-

	воїнам: можна передати продукти, медикаменти й екіпірування»	produkty-medikamenty-i-ekipirovku-novosti-vtorzheniya-rossii-na-ukrainu-11755924.html
«Інтерфакс»	«АТБ передав "Охматдиту" 20 тонн гумдопомоги»	https://ru.interfax.com.ua/news/general/808902.html
«Kyiv Media»	«Українські рітейлери за 50 днів війни передали ЗСУ допомоги на понад 70 млн грн»	https://kyiv.media/news/ukrayinski-ritejlery-za-50-dniv-vijny-peredaly-zsu-dopomogy-na-ponad-770-mln-grn
«Наше місто»	«АТБ запустив національний проект збору гуманітарної допомоги для ЗСУ та ТРО»	https://nashemisto.dp.ua/2022/03/23/atb-zapustiv-nacionalnij-proekt-zboru-gumanitarnoi-dopomogi-dlja-zsu-ta-tro/
«Skeptic»	«АТБ відновлює роботу мережі у мирних містах»	https://skeptik.com.ua/atb-vidnovluye-roboty-mereji-y-mirnih-mistah/
«Molbuk»	«АТБ запустив національний проект збору гуманітарної допомоги для українських воїнів»	https://molbuk.ua/news/252350-atb-zapustyv-nacionalnyi-proiekt-zi-zbyrannia-gumanitarnoi-dopomogy-dlia-ukrainskykh-voiniv.html
«GordonUA»	«Повне озброєння. Хто та як допомагає теробороні. Перелік»	https://gordonua.com/ukr/publications/povne-ozbrojennja-hto-ta-jak-dopomagaje-teroboroni-spisok-1603082.html
«Українська правда»	«Магазини "АТБ" відкривають підвали для укриття: там буде вода. Список»	https://www.pravda.com.ua/news/2022/02/26/7326247/

«Суспільне»	«Як працюють магазини торговельної мережі "АТБ" в умовах воєнного стану»	https://suspilne.media/210915-atb-ak-pracuvativut-magazini-v-umovah-voennogo-stanu/
«ТСН»	«АТБ»запустив національний проєкт зі збирання гуманітарної допомоги для українських воїнів»	https://tsn.ua/ukrayina/atb-zapustiv-nacionalniy-proyekt-zi-zbirannya-gumanitarnoyi-dopomogi-dlya-ukrayinskih-voyiniv-2018011.html
«Медіа Великих історій»	«Як українські підприємства підтримують ЗСУ та постраждалих від війни»	https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/biznes-tyl-yak-ukrayinski-pidpriyemstva-pidtrymuyut-zsu-ta-postrazhdalyh-vid-vijny/
«Обозреватель»	«В АТБ роз'яснили про режим роботи супермаркетів під час війни»	https://news.obozrevatel.com/ukr/economics/economy/v-atb-roz-yasnili-pro-rezhim-roboti-supermarketiv-v-umovah-voennogo-stanu.htm
«Вечірній Київ»	«Робота київських супермаркетів АТБ у час війни: як працюють, звідки возять товар та чи зростуть ціни»	https://vechirniy.kyiv.ua/news/63530/
«24 канал»	«Продуктів достатньо: АТБ, Сільпо та інші мережі закликали зберігати спокій»	https://economy.24tv.ua/produktiv-dostatno-atb-silpo-inshi-merezhi-zaklikali-zberigati_n1876525
«Українські новини»	«АТБ відновила роботу 29 магазинів у Києві, Київській області та Харкові»	https://ukranews.com/ua/news/844684-atb-vidnovyla-robotu-29-magazyniv-u-kyievi-kyyivskij-oblasti-ta-harkovi

«Дело»	«АТБ запустила безкоштовну доставку гуманітарних вантажів між чотирма містами України»	https://delo.ua/uk/society/atb-zapustila-bezkostovnu-dostavku-gumanitarnix-vantaziv-miz-cotirma-mistami-ukrayini-395267/
«048»	«АТБ запустила доставку гуманітарних вантажів»	https://www.048.ua/news/3359477/atb-zapustila-vlasni-prami-importni-postavki-produktiv-harcuvanna-ta-tovariv-persoi-neobhidnosti

Додаток В

Кейс №3

Компанія: Kernel

Сфера діяльності: агросектор

Ключові цифри:

- **750 тисяч євро** виділено на закупку тепловізорів на потреби ЗСУ та ТрО;
- запроваджено виплати по **1 млн грн** щодня на підтримку великих мереж супермаркетів;
- передано **5 рентген-апаратів** для виявлення осколків лікарням України.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на зовнішніх стейкхолдерів:

- 1) Компанія запустила програму підтримки великих мереж супермаркетів. В межах співпраці мережі магазинів отримуватимуть по 1 000 000 грн щодня, щоб вони могли роздавати продукти містянам, волонтерам і військовим абсолютно безкоштовно.
- 2) У межах програми «Здоров'я громад» компанія надає безоплатні медичні консультації Західного кластеру Kernel всім мешканцям регіону, включно з тимчасово переміщеними особами.
- 3) Придніпровський кластер Kernel евакуював людей з Сум -- 17 автобусів кластеру було спрямовано до пункту призначення. Співробітники компанії забезпечують вимушених переселенців їжею та тимчасовим житлом.
- 4) Молочний кластер Kernel систематично надає м'ясо та молоко для найбільш незахищених категорій населення – дітей з дитбудинків і пенсіонерів з установ для людей похилого віку.
- 5) Компанія забезпечує ТрО паливом, запчастинами, мастилом, стартерами, генераторами, мішками для посилення блокпостів і штабів. А також Kernel допомагає здійснювати ремонтні та зварювальні роботи, переобладнання вантажних автомобілів на потреби ЗСУ та ТрО.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на внутрішніх стейкхолдерів:

- 1) Компанія виплатила заробітну плату всім співробітникам за лютий в повному обсязі, також оплату за березень компанія виплатила авансом.
- 2) Центральний кластер Kernel створив робочі місця і забезпечив оплату праці для внутрішньо переміщених працівників, які шийють предмети обмундирування.
- 3) Команда компанії евакуювала частину колег та їхніх рідних із Києва до більш безпечних міст в Україні.
- 4) Компанія запровадила низку заходів, щоб підтримати мобілізованих співробітників. Уся фінансова допомога додається до основної щомісячної заробітної плати, виплата якої є стабільною і зберігається незалежно від обставин.

Благодійність:

- 1) Kernel забезпечує лікарні медикаментами та співпрацює у цьому питанні з Міністерством охорони здоров'я. Станом на кінець травня загалом компанією було передано 5 рентген-апаратів для виявлення осколків.
- 2) Компанія закупила тепловізори для ЗСУ на суму 750 тисяч євро. Kernel вдалось придбати 386 апаратів.

Згадки компанії в ЗМІ:

Назва видання	Назва статті	Посилання на статтю
«Bloomberg»	«War in Ukraine Weighs on Sunflower Oil Output, Supply»	https://www.bloomberg.com/news/videos/2022-04-05/war-in-ukraine-weighs-on-sunflower-oil-output-supply-video
«AgriGator»	«У компанії Кернел продовжують надавати гуманітарну допомогу»	https://agri-gator.com.ua/2022/04/13/u-kompanii-kernel-prodovzhuut-nadavaty-humanitarnu-dopomohu-latifundist/

«Latifundis»	«Кернел надає гуманітарну допомогу регіонам, які найбільш постраждали від окупантів» «Відпочивати немає коли. Чим займається агробізнес в умовах війни?» «Наші герої: Аграрії, які пішли захищати Україну в лави ЗСУ і тероборони»	https://latifundist.com/novosti/58792-kernel-nadaye-gumanitarnu-dopomogu-regionam-yaki-najbilsh-postrazhdali-vid-okupantiv https://latifundist.com/blog/read/2874-vidpochivati-nemaye-koli-chim-zajmayetsya-agrobiznes-v-umovah-vijni https://latifundist.com/blog/read/2869-nashi-geroyi-agrariyi-yaki-pishli-zahishchaty-ukrayinu-v-lavi-zsu-i-teroboroni
«AgroTimes»	«Kernel допомагає армії технікою, ПММ, екіпуванням»	https://agrotimes.ua/agromarket/kernel-dopomagaye-armiyi-tehnikoyu-pmm-ekipiruvannyam/
«UA Media»	«Kernel допомагає армії технікою, ПММ, екіпуванням»	http://uamedia.visti.net/content/kernel-nadaie-gumanitarnu-dopomogu-regionam-yaki-naybilsh-postrazhdali-vid-okupantiv
«My UA»	«Кернел продовжує надавати гуманітарну допомогу жителям постраждалих регіонів»	https://my.ua/news/cluster/2022-04-13-kernel-prodovzhuie-nadavati-gumanitarnu-dopomogu-zhiteham-postrazhdalikh-regioniv
«Forbes»	«Найбільший агрохолдинг України втратив майже 15% землі через російське вторгнення. Як працює Kernel в умовах війни»	https://forbes.ua/company/samy-bolshoy-agrokholding-ukrainy-poteryal-pochti-15-zemli-iz-za-rossiyskogo-vtorzheniya-kak-rabotaet-kernel-v-usloviyakh-voyny-29032022-5128
«Полтавщина»	«365 тепловізорів та 1000000 грн щодня магазинам – як Kernel підтримує армію на країну»	https://poltava.to/news/65135/

Додаток Г

Кейс №4

Компанія: ДТЕК

Сфера діяльності: паливно-енергетичний сектор

Ключові цифри:

- 324 млн грн переведено на допомогу Україні від групи ДТЕК;
- передано 450 тонн вугілля для Укрзалізниці та громад;
- надано безкоштовної енергії на 75 млн грн;
- виготовлено 300 протитанкових їжаків;
- передано 3,5 тонн пального для ЗСУ та громад;
- передано 22 тис. літрів конденсату для техніки.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на зовнішніх стейкхолдерів:

- 1) ДТЕК закликав партнерів позбавити російські компанії членства в бізнес-асоціаціях.
- 2) ДТЕК передав майже 300 тонн вугілля для евакуаційних поїздів «Укрзалізниці» та 100 тонн для потреб місцевих громад.
- 3) Інвестиційна компанія «Систем Кепітал Менеджмент», до якого входить компанія ДТЕК сплатила наперед 1 мільярд грн податків до держбюджету.
- 4) Група ДТЕК та фонд Shakhtar Social відновили соціальний проект "Давай, грай!" у Львівській та Івано-Франківській областях. Соціальний проект, який за допомоги Групи ДТЕК проводиться протягом чотирьох років, у цей час діє у 8 населених пунктах із 43-х, у яких проект «Давай, грай!» діяв до війни.
- 5) На період військових дій компанія не виставляє рахунки всім силовим структурам та медичним закладам — лікарням, госпіталям та реабілітаційним центрам у Києві, а також у Донецькій та Дніпропетровській областях.

- 6) ДТЕК Енерго підтримав ініціативи із соціальної адаптації понад 1600 дітей переселенців. ДТЕК Енерго запустив реалізацію проекту «Дитяча посмішка, ключова мета якого – соціальна адаптація дітей переселенців. Проект реалізується на Івано-Франківщині та Вінниччині.
- 7) Підприємства ДТЕК Енерго долучилися до екологічної ініціативи щодо вимірів та радіаційного контролю в різних регіонах України. Ці дані будуть тричі на день передаватися та стануть доступними на інтерактивній мапі організацій "Save Dnipro".
- 8) ДТЕК забезпечив евакуацію 350 дорослих і 112 дітей з Маріуполя та Бердянська і доправив їх до Запоріжжя.
- 9) Створений спеціальний лонгрід на корпоративному порталі, на якому вся інформація стосується виключно актуальної інформації на підприємствах ДТЕК і в Україні: новини компанії стосовно припинення/відновлення роботи на підприємствах, КСВ-ініціативи та благодійність ДТЕК, історії про роботу або евакуації співробітників під час у зв'язку з війною. Лонгрід доступний за посиланням: <https://dtek.com/media-center/news/operativne-zvedennya-po-diyalnosti-grupi-dte/?fbclid=IwAR3d5QB8W4TIg2fStmP9oKiiNiVxMjIDxcJGY4vQwykQTokvriYJJZlzY>

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на внутрішніх стейкхолдерів:

- 1) Група ДТЕК організувала евакуацію понад 2000 співробітників та членів їх родин із зон бойових дій. Також компанія надала евакуйованим всю необхідну підтримку: транспортну, медичну, консультаційну. Тим, хто потребує – організовано розміщення на спеціально облаштованих базах, які компанія підготувала для прийому людей.
- 2) Для забезпечення безпеки співробітників Групи ДТЕК максимальна кількість працівників продовжує працювати віддалено. На підприємствах

знаходяться лише критично необхідні для їхнього функціонування співробітники.

- 3) Для співробітників ДТЕК було створено лінію психологічної підтримки. Також академія ДТЕК розробили тренажер в ігровому форматі «Keep Calm», який допомагає долати тривожні стани. Він доступний за цим посиланням:

https://emptrain.dtek.com/custom/courses/KeepCalm_web/story.html?fbclid=IwAR3CUC_FecjGub2bvi20x7TOySGXNPbPJegG3vWG3a1_NzFxODOiQ1sM3AI

- 4) ДТЕК запустили проект “Герої енергетичного фронту” на корпоративному веб-сайті компанії. В цьому розділі компанія публікує історії про працівників, які в надскладних воєнних умовах забезпечують безперебійну роботу енергетичної інфраструктури України.
- 5) Створений спеціальний лонгрід на корпоративному порталі, на якому вся інформація стосується виключно актуальної інформації на підприємствах ДТЕК і в Україні: новини компанії стосовно припинення/відновлення роботи на підприємствах, КСВ-ініціативи та благодійність ДТЕК, історії про роботу або евакуації співробітників під час у зв'язку з війною. Лонгрід доступний за посиланням: https://dtek.com/media-center/news/operativne-zvedennya-po-diyalnosti-grupi-dte/?fbclid=IwAR3d5QB8W4TIg2fStmP9oKiiNiVxMjIDxcJGY4vQwyk_Q_TokvriYJJZlzY

Благодійність:

- 1) Компанія спільно з Фондом Ріната Ахметова передала 4 сучасні апарати для лікування ран Renasy Touch до НДСЛ “Охматдит”.
- 2) Група ДТЕК від початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну направила на гуманітарну допомогу, підтримку ЗСУ та сил територіальної оборони 324 млн гривень. Кошти спрямовані на купівлю продуктових

наборів та життєво необхідних медикаментів, засоби захисту для військових та підтримку вимушених переселенців.

Згадки компанії в ЗМІ:

Назва видання	Назва статті	Посилання на статтю
«Forbes»	«Рінат Ахметов для американського Forbes»	https://dtek.com/media-center/news/rinat-akhmetov-dlya-amerikanskogo-forbe/
«Reuters»	«Ukraine expects emergency connection to European energy grid - DTEK CEO»	https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-expects-emergency-connection-european-energy-grid-dtek-ceo-2022-03-11/
«Fox News»	«Maxim Timchenko`s Fox News interview»	https://www.youtube.com/watch?v=4ie8-aqfwPw&feature=emb_imp_woyt
«New York Times»	«How one energy company C.E.O. is trying to keep the lights on in Ukraine»	https://www.nytimes.com/2022/03/18/business/economy/ukraine-energy-company-russia-war.html?searchResultPosition=1
«Fox Business»	«No doubt Ukraine is ‘winning’ war against Russia: DTEK CEO (FOX Business)»	https://www.youtube.com/watch?v=XfrTWmgBuI&feature=emb_imp_woyt
«CNBC»	«Nuclear disaster is imminent, says Ukraine’s largest private power provider DTEK»	https://www.cnbc.com/video/2022/03/28/nuclear-disaster-imminent-ukraineas-largest-private-power-provider-dtek-says.html
«РБК»	«ДТЕК передав 69 тонн вугілля для евакуаційних потягів	https://www.rbc.ua/ukr/news/dtek-peredal-69-tonn-uglya-evakuatsionnyh-1650039397.html

	Укрзалізниці »	
«Gordon UA»	«ДТЕК передав львівській теробороні портативні засоби зв'язку»	https://gordonua.com/ukr/news/war/dpek-peredav-lvivskij-teroboroni-portativni-zasobi-zv-jazku-1599137.html
«РБК»	«ДТЕК Нафтогаз передав нафтопродукти для потреб місцевих громад у Полтавській області»	https://www.rbc.ua/ukr/news/dtek-naftogaz-peredal-nefteprodukty-nuzhd-1646135202.html
«УНІАН»	«ДТЕК передав для Бурштинської лікарні реанімобіль 700 тис грн»	https://www.unian.ua/health/regnews/951586-dtek-peredav-dlya-burshtinskoji-likarni-reanimobil-700-tis-grn.html
«Обозревател ь»	«ДТЕК передав 69 тонн вугілля для евакуаційних потягів Укрзалізниці »	https://news.obozrevatel.com/ukr/economics/dtek-peredav-69-tonn-vugillya-dlya-evakuatsijnih-potyagiv-ukrzalznitsi.htm
«Букви»	«Хто допомагає Україні перемагати: бренди, компанії»	https://bykvu.com/ua/bukvy/khto-dopomahaie-ukraini-pid-chas-viiny-spysok-nebaiduzhykh-z-usoho-svitu/
«Hromadske»	«Ахметов вирішив сплатити податки наперед, аби допомогти країні «вижити»	https://hromadske.ua/posts/ahmetov-virishiv-splatiti-podatki-napered-abi-dopomogti-krayini-vizhiti

Додаток Г

Кейс №5

Компанія: Fozzy Group

Сфера діяльності: роздрібний продаж продовольчих та непродовольчих товарів.

Ключові цифри:

- з початку війни отримано **1156 палет** гуманітарної допомоги від **56 компаній з 16 країн** світу;
- здійснюється видача гуманітарної допомоги в **53 торгових точках** мережі «Сільпо».

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на зовнішніх стейкхолдерів:

- 1) Компанія Fozzy Group впровадила для покупців можливість зняти на касі до 6 000 грн готівкою з платіжної картки будь-якого банку, за умови оплати картою покупки на будь-яку суму.
- 2) Торговельні мережі компанії Fozzy Group відмовилися від продажу продукції компанії Coca-Cola. Таке рішення пов'язане з бажанням зазначеної компанії продовжити свою роботу у Росії попри військове вторгнення на територію України.
- 3) В березні тисячі гостей Сільпо, Фора, Траш! Thrash! отримали хліб, м'ясні паштети, макарони, локшину швидкого приготування, молоко, сирні снеки, воду, картоплю та груші.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на внутрішніх стейкхолдерів:

- 1) Компанія організувала штаб допомоги, який у тому числі займається евакуацією та розселенням співробітників з гарячих точок України. У цьому штабі працюють як штатні співробітники, так і волонтери.

- 2) Компанія підтримала фахівців, що пішли до ЗСУ або ТрО – компанія не зупинила співпрацю з колегами, вони продовжують отримувати заробітну плату.

Благодійність:

- 1) За ініціативи Генерального штабу ЗСУ, ROZETKA, Fozzy Group, TIS, Dragon Capital, Нової пошти, фонду Srunbons, RZTK та Укрпошта було створено волонтерський складський центр гуманітарної та медичної допомоги в Польщі. Звідти ліки та інші необхідні українцям, які постраждали від війни, речі розвозитимуть по Україні.
- 2) У магазині Сільпо, що належить торговельній мережі Fozzy Group відкрили збір коштів спільно з фондом «Повернись живим». Бали з додатку можна перерахувати на благодійність, їх конвертують у гроші та передають у фонд.

Згадки компанії в ЗМІ:

Назва видання	Назва статті	Посилання на статтю
«Forbes»	«Novus, Varus та Fozzy Group припиняють співпрацю з Cola-Cola»	https://forbes.ua/news/merezhi-novus-i-varus-znimayut-z-prodazhiv-napoi-coca-cola-cherez-vidmovu-boykotuvati-rosiyu-04032022-4170
«Медіа Великих історій»	«Як українські підприємства підтримують ЗСУ та постраждалих від війни»	https://media.zagoriy.foundation/velyka-istoriya/biznes-tyl-yak-ukrayinski-pidpryyemstva-pidtrymuyut-zsu-ta-postrazhdalyh-vid-vijny/
«Forbes»	«Гуманітарна допомога для України: довгий перелік способів допомоги»	https://forbes.ua/lifestyle/gumanitarna-dopomoga-dlya-ukraini-dovgiy-perelik-sposobiv-pidtrimati-naselennya-shcho-postrazhdalo-vid-viyni-02032022-4045
«Kyiv Media»	«Український рітейл передав на потреби армії, ТрО та населення допомогу на	https://kyiv.media/news/ukrayinski-ritejlery-za-50-dniv-vijny-peredaly-zsu-dopomogy-na-ponad-770-mln-grn

	суму понад 770 млн грн»	
«АІН»	«Українські підприємці створили в Польщі складський центр для гуманітарної та медичної допомоги Україні»	https://ain.ua/2022/03/02/ukrayinski-pidpryyemczya-stvoryly/
«Порти України»	«Українські бізнесмени розгорнули у Польщі складський центр для гуманітарної допомоги Україні»	https://ports.ua/ukraïnski-biznesmeni-rozgornuli-u-polshhi-skladskij-czentr-dlya-gumanitarnoi-dopomogi-ukraïni/
«УНІАН»	«Як працюють "Сільпо", "Фора", Fozzy в Україні в умовах війни: до покупців є прохання»	https://www.unian.ua/economics/other/yak-pracyuyut-silpo-fora-fozzy-v-ukrajini-v-umovah-viyni-do-pokupciv-ye-prohannya-ostanni-novini-11723836.html
«Forbes»	«Боги фандрейзингу. Хто залучив найбільше грошей для українців та армії під час війни. Ренкінг від Forbes»	https://forbes.ua/company/bogi-fandreyzingu-khto-zaluchiv-naybilshe-groshey-dlya-ukraintsiv-ta-armii-pid-chas-viyni-renking-vid-forbes-07042022-5327
«UCSC»	«Бізнес-тил: Як українські ритейлери підтримують ЗСУ та постраждалих від війни»	https://www.ucsc.org.ua/ukr/biznes-tyl-kak-ukrainskie-ritejlery-podderzhivayut-vsu-i-postradavshih-ot-vojny/
«Українські новини»	«Українські бізнесмени розгорнули у Польщі складський центр для гуманітарної допомоги Україні»	https://ukranews.com/ua/news/837365-ukrayinski-biznesmeny-rozgornuly-u-polshhi-skladskiy-tsentr-dlya-gumanitarnoyi-dopomogy-ukrayini

Додаток Д

Кейс №6

Компанія: АрселорМіттал Кривий Ріг

Сфера діяльності: чорна металургія

Ключові цифри:

- перераховано **1 млн доларів** на урядовий банківський рахунок;
- виділено **1 млн доларів** на підтримку мешканців Кривого Рогу;
- сплачено податків у бюджет на суму понад **2,2 млрд грн.**

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на зовнішніх стейкхолдерів:

- 1) Асоціація "Укрметалургпром", до складу якої входить "АрселорМіттал Кривий Ріг", вимагає виключити всі російські компанії зі Світової асоціації виробників сталі Worldsteel.
- 2) Компанія перерахувала 1 млн доларів на рахунок урядового фонду допомоги в Національному банку, який адмініструється Міністерством соцполітики. Також в ArcelorMittal наперед заплатили податки у держбюджет на суму понад 2,2 млрд грн.
- 3) Підприємство виготовило лавки захисних споруд, мішки для укріплення блокпостів на під'їздах до міста та протитанкові їжаки. Станом на 27 лютого виготовлено 83 лавки та 10 настилів для захисних споруд.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на внутрішніх стейкхолдерів:

- 1) Компанія виплатила повну заробітну плату своїм співробітникам за лютий. З квітня 2022 року працівники, які знаходяться у режимі простою, отримуватимуть компенсації у розмірі 2\3 від окладу. У березні частина персоналу продовжила працювати на своїх місцях у звичному режимі для

підтримки ключових виробничих процесів та отримала 30% доплати до своєї зарплати.

- 2) Компанія зазначила, що на підприємстві працює психолог, який надає консультації у телефонному режимі для всіх співробітників.
- 3) АрселорМіттал Кривий Ріг гарантує збереження робочих місць і середньої заробітної плати усім своїм працівникам, які вирішать піти добровольцями на захист країни.
- 4) Частина працівників компанії залишаються працювати на своїх місцях у звичному режимі для підтримки ключових виробничих процесів. Інша частина персоналу переведена в дистанційний формат з оплатою роботи у повному обсязі.

Благодійність:

- 1) АрселорМіттал Кривий Ріг 1 000 000 доларів на надання гуманітарної допомоги у місті Кривий Ріг. Компанія почне з забезпечення медичними засобами та обладнанням місцевих лікарень, насамперед, тих, де лікуватимуть поранених. Допомога надається у координації з Об'єднаним штабом територіальної оборони Кривого Рогу.
- 2) В межах координації з ЮНІСЕФ компанія передає \$150 000 на спорудження табору для біженців. Також компанія запроваджує програму, де кожен співробітник глобальної корпорації може переказати кошти на спеціально створений рахунок, і корпорація подвоїть усі зібрані кошти.

Згадки компанії в ЗМІ:

Назва видання	Назва статті	Посилання на статтю
«НВ Бізнес»	«Це питання виживання, а не прибутку». Інтерв'ю з гендиректором АрселорМіттал	https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-arselormittal-kriviy-rig-perezapuskaye-virobnictvo-interv-yu-z-gendirektorom-mauro-longobardo-50233060.html

	Кривий Ріг про перезапуск виробництва» «Раніше ми ніколи не були в такій ситуації» — Лакшмі Міттал пообіцяв запустити АрселорМіттал Кривий Ріг» «Війна їх примирила. Прокуратура закрила кримінальну справу проти АМКР, комбінат перерахував 2,2 млрд грн до бюджету» «Українські промкомпанії виготовляють протитанкові їжаки і не лише їх» «Не через кордон із Росією. Укрзалізниця доставить вугілля на АрселорМіттал Кривий Ріг за новим маршрутом»	https://biz.nv.ua/ukr/markets/robota-arselormittal-kriviy-rig-koli-vidnovlyat-viplavku-chavunu-novini-ukrajini-50232042.html https://biz.nv.ua/ukr/markets/amkr-prokuratura-zakрила-kriminalne-provadjhennya-proti-metkombinatu-za-nesplatu-podatviv-50222898.html https://biz.nv.ua/ukr/markets/viyna-v-ukrajini-interpayp-arselormittal-ta-keramet-vigotovlyayut-protitankovi-jizhaki-50221346.html https://biz.nv.ua/ukr/markets/ukrzaliznicya-dostavit-vugillya-na-amkr-za-novim-marshrutom-novini-ukrajini-50221358.html
«Суспільне»	«АрселорМіттал Кривий Ріг" налагоджує експорт чавуну з допомогою «Укрзалізниці»	https://suspilne.media/228574-arselormittal-kriviy-rig-nalagodzue-eksport-cavunu-z-dopomogou-ukrzaliznici/
	«Бронежилети, протитанкові їжаки, ліки. Експерт розповів, як металургійні компанії допомагають державі у війні з Росією»	https://gordonua.com/ukr/news/business/bronezhileti-protitankovi-jizhaki-liko-ekspert-rozpoviv-jak-metallurgijni-kompaniji-dopomagajut-derzhavi-u-vijni-z-rosijeju-1601784.html https://gordonua.com/ukr/news/war/kriviy-rig-zabezpechenij-

	«Кривий Ріг забезпечений продовольством та медикаментами, допомога промислових підприємств неоціненна» «Укрметалургпром вимагає виключити всі російські компанії із Worldsteel»	prodovolstvom-ta-medikamentami-dopomoga-promislovih-pidprijemstv-neotsinenna-1601727.html https://gordonua.com/ukr/news/war/ukrmetallurgprom-vimagaje-vikljuchiti-vsi-rosijski-kompaniji-iz-worldsteel-1599687.html
«Ліга Бізнес»	«АрселорМіттал Кривий Ріг заплатив до бюджету 2,2 млрд грн. Кримінальну справу закрито»	https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/arselormittal-krivoy-rog-zaplatil-v-byudjet-22-mlrd-grn-ugolovnoe-delo-zakryto

Додаток Е

Кейс №7

Компанія: ТЕДІС Україна

Сфера діяльності: дистрибуція тютюнових товарів та логістика

Ключові цифри:

- створено Координаційний центр з безкоштовної доставки гуманітарної допомоги, що охоплює понад **20 регіонів** України.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на зовнішніх стейкхолдерів:

- 1) ТЕДІС Україна передала на потреби армії велику кількість тютюнових виробів (кількість товарів та кошти, виділені на допомогу компанія не вказує)
- 2) 31 березня ТЕДІС України оголосила про створення Координаційного центру з безкоштовної доставки гуманітарної допомоги під назвою «Допомагаємо. Перемагаємо». На автотранспорті «ТЕДІС Україна» безкоштовно доставлятиметься дитяче харчування, продукти довгого зберігання, медикаменти, засоби гігієни тощо. Замовити доставку гуманітарного вантажу як від кордонів із Польщею, Угорщиною, Словаччиною та Румунією, так і всередині країни можуть волонтерські та громадські організації, а також державні та місцеві органи влади.

Благодійність:

- 1) Компанія передала ліки та обладнання для Дніпропетровської обласної клінічної лікарні імені І.І. Мечникова (кількість товарів та кошти, виділені на допомогу компанія не вказує)
- 2) ТЕДІС Україна передала на потреби армії автомобілі, засоби зв'язку (рації та планшети) та амуніцію (кількість товарів та кошти, виділені на допомогу компанія не вказує)

Згадки компанії в ЗМІ:

Назва видання	Назва статті	Посилання на статтю
«Дело»	«Переможний раунд: ренкінг компаній, які вкладаються в оборону України»	https://delo.ua/uk/business/peremoznii-raund-renking-kompanii-yaki-investuyut-v-oboronu-ukrayini-396347/
«ImagOne»	«ТЕДІС Україна виконав перші 20 гуманітарних доставок в рамках Координаційного центру "Допомагаємо. Перемагаємо»	https://imag.one/news/tedis-ukrajina-vikonav-pershi-20/12408583
«Telegraf»	«Гроші українців – на потреби ФСБ: як тютюновий ринок роками фінансував "общак" силовиків Путіна»	https://telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2022-04-26/5703412-groshi-ukraintsiv-na-potrebi-fsb-yak-tyutyunoviy-rinok-rokami-finansuvav-obshhak-silovikiv-putina
«Стрічка»	«Гроші українців – на потреби ФСБ: як тютюновий ринок роками фінансував «общак» силовиків Путіна»	https://strichka.com/article/121338405

Додаток Є

Кейс №8

Компанія: МХП

Сфера діяльності: агропромисловість

Ключові цифри:

- передано **8,3 тис. тонн** благодійної продукції на суму **470 млн грн**;
- безкоштовно передано ЗСУ, біженцям, дитячим притулком і лікарням понад **4 тис. тонн** курятини;
- передано продуктів на гуманітарні потреби українців на суму понад **200 млн грн**.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на зовнішніх стейкхолдерів:

- 1) МХП передала курятину Наша Ряба, а ГК Верес виготовив курячу тушенку. Перша партія тушенки (10 тонн) була надана ТрО Черкас. Наступні партії також були спрямовані на потреби ЗСУ.
- 2) Фахівцям МХП та STV Group вдалося запустити дистрибуцію курятини в 3 областях на заході України, де сьогодні багато переселенців. Зараз вони спільно розробляють план розширення дистрибуції ще мінімум на 2 області. Крім того, МХП відкрив можливість купувати продукцію зі складу на умовах самовивозу.
- 3) Компанія виготовила для НДСЛ «Охматдит» 500 кг курятини, 200 кг м'ясо-ковбасних виробів та 20 коробок свіжих овочів.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на внутрішніх стейкхолдерів:

- 1) МХП евакуює людей з «червоних зон» до безпечніших місць в Україні. МХР також допомагає українським сім'ям з евакуацією за межі України, зокрема транспортом, житлом та юридичним супроводом.

- 2) В МХП зазначають, що компанія продовжує виплачувати заробітну плату всім своїм працівникам у повному обсязі і буде продовжувати підтримувати їх усіма практичними засобами.
- 3) Співробітники МХП, які захищають країну у складі ЗСУ та ТрО, отримують зарплату у повному обсязі. Крім того, компанія передбачила виплати співробітникам на лікування та реабілітацію у випадку отримання травми чи втрати працездатності, а також матеріальну допомогу сім'ї загиблого співробітника чи загиблого члена родини.

Благодійність:

- 1) Команда гуманітарного штабу сформованого на базі ГО “Соціальний центр МХП” та Фонд “МХП-Громаді”, від початку війни, передала армії 4 автомобілі, а також автобуси та ще низку машин підвищеної прохідності. Від початку війни Фонд МХП передав військовим необхідне спорядження на суму майже 5 млн грн.
- 2) Компанія передала благодійної продукції на суму 470 млн грн. Допомогу передусім отримують люди, які перебувають у регіонах бойових дій та переселенцям.

Згадки компанії в ЗМІ:

Назва видання	Назва статті	Посилання на статтю
«Latifundis»	«Відпочивати немає коли. Чим займається агробізнес в умовах війни?»	https://latifundist.com/blog/read/2874-vidpochivati-nemaye-koli-chim-zajmayetsya-agrobiznes-v-umovah-vijni
«AgroReview»	«МХП збирає заявки організацій на безкоштовні постачання курятини» «Курятина МХП стала тушонкою»	https://agroreview.com/content/mhp-zbyraye-zayavky-organizacij-na-bezkoshtovni-postachannya-kuryatyny/ https://agroreview.com/content/kuryatyna-mhp-stala-tushonkoyu/

«Укрінформ»	«Косюк не залишав Україну, МХП працює у штатному режимі»	https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3404144-kosuk-ne-zalisav-ukrainu-mhp-pracue-u-statnomu-rezimi.html
«MC Today»	«Varus, «Дарниця», Watsons і ще 10 компаній: як великий бізнес підтримує українців та армію»	https://mc.today/uk/varus-darnitsya-watsons-i-shhe-9-kompanij-yak-velikij-biznes-pidtrimuye-ukrayintsiv-ta-armiyu/
«Rubryka»	«Як український бізнес допомагає сьогодні війську та цивільним»	https://rubryka.com/article/biznes-dopomoga-vijna/
«Kanos»	«МХП безкоштовно передав українцям 4000 тонн продукції»	http://kanos.com.ua/mhp-bezkoshtovno-peredav-ukrajintsyam-4-000-tonn-produktsiji/
«Кропива»	«МХП безкоштовно передав українцям 4000 тонн продукції»	https://kropyva.ck.ua/content/mkhp-bezkoshtovno-peredav-ukra-ntsyam-4-tis-tonn-produkts
«Vinnytsia presspoint»	«Гуманітарний штаб з Вінниччини передав військовим 15 автівок за 68 днів війни»	https://presspoint.in.ua/2022/05/02/humanitarnyj-shtab-z-vinnychchyny-peredav-vijskovym-15-avtivok-za-68-dniv-vijny/
«Інтерфакс»	«Агрохолдинг "МХП" безкоштовно передав 4 тис. тонн продуктів»	https://interfax.com.ua/news/general/809908.html
«Ільдана»	«МХП передав ЗСУ курятину, а «Верес» виготовила з неї тушонку»	https://ildana.tv/post/mhp-peredav-zsu-kuryatinu-a-veres-vigotovila-z-neji-tushonku-video
«Forbes»	«МХП наростив виробництво курятини, але скоротив реалізацію. Як війна вплинула на роботу агрохолдингу Юрія Косюка»	https://forbes.ua/news/mkhp-narostiv-virobnitstvo-kuryatini-ale-skorotiv-realizatsiyu-yak-viy-na-vplinu-la-na-robotu-agrokholdingu-yuriya-kosyuka-23042022-5627

Додаток Ж

Кейс № 9

Компанія: Епіцентр К

Сфера діяльності: роздрібний продаж товарів для будівництва, оздоблення житла, саду та городу.

Ключові цифри:

- гуманітарним штабом ТОВ “Епіцентр К” прийнято понад **5500** палет гуманітарної допомоги для українців;
- сплачено близько **1 млрд грн** податків та обов’язкових платежів до бюджетів усіх рівнів;
- виділено **300 млн грн** на підтримку ЗСУ та ТрО.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на зовнішніх стейкхолдерів:

- 1) Група компаній Епіцентр К разом з банками-партнерами забезпечила можливість зняття готівки на касах торговельних центрів Епіцентр К та Нова Лінія. Покупці ТРЦ при потребі можуть зняти готівку на касах під час розрахунку за придбаний товар. Максимальний ліміт зняття готівки за картками Visa та MasterCard складає 6 000 грн за одну операцію.
- 2) У Центральній Україні Епіцентр К створив хаб, який із середини березня цілодобово приймає біженців з Маріуполя, Бердянська, Мелітополя та інших гарячих точок. За весь період тут зареєстровано та надано першу допомогу близько 100 тисячам переселенців.
- 3) Епіцентр К приєднався до бойкоту та відмовився від співпраці з компанією Соса-Сола на знак протесту. Компанія Епіцентр К засуджує позицію Соса-Сола продовжувати діяльність на ринку Російської Федерації та зупиняє будь-які поставки із компанією Соса-Сола.

- 4) Епіцентр запровадив ініціативу, за якої власники карток лояльності Епіцентр К – тобто, картки "Вигода", можуть спрямувати свої накопичені бали на оборону України. Станом на 2 квітня в межах цієї ініціативи вдалось зібрати 2 000 000 грн.
- 5) За лютий та березень Епіцентр К сплатив майже 1 млрд грн податків та обов'язкових платежів.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на внутрішніх стейкхолдерів:

- 1) У співпраці з органами влади та місцевого самоврядування Епіцентр К евакуював понад 30 000 дітей та понад 100 000 дорослого населення, серед яких співробітники компанії з окупованих територій та територій, де ведуться бойові дії.
- 2) На сайті компанії публікуються [історії](#) про співробітників компанії, які приєдналися до лав ЗСУ або ТрО або ж тримають економічний фронт країни та працюють за надскладних умов.

Благодійність:

- 1) Епіцентр спільно з КМДА створили Гуманітарний штаб по забезпеченню найнеобхіднішим військових, відділення територіальної оборони та лікарень. Щодня у пункти прийому допомоги, надходять десятки тонн вантажу: їжа, медикаменти, одяг, товари першої необхідності.
- 2) Епіцентр виділив понад 100 000 000 грн на допомогу в обороні країни. Крім того, мережа надала свій транспорт (фури, будівельну техніку, мікроавтобуси та ін.) на потреби українського народу і перевезення вантажів, в т.ч. з Європи.
- 3) Організований Епіцентром спільно з Інтерспорт-Україна, гуманітарний штаб за три тижні роботи вже доставив та передав одягу, взуття, теплих речей на суму майже 20 млн грн.

Згадки компанії в ЗМІ:

Назва видання	Назва статті	Посилання на статтю
«НВ Бізнес»	«Економіка перемоги»	https://biz.nv.ua/ukr/experts/galina-gerega-pro-te-shcho-robiti-biznesu-i-derzhavi-zaraz-ekonomichniy-front-50229298.html
«Інтерфакс»	«Епіцентр К заплатив біля 1 млрд податків в березні»	https://ru.interfax.com.ua/news/economic/821710.html
«Лівий Берег»	«Епіцентр" виділив країні допомогу на суму понад 150 млн грн»	https://lb.ua/economics/2022/03/18/510106_epitsentr_vidiliv_kraini_dopomogu.html
«RAU»	«Епіцентр тримає економічний фронт та допомагає захисникам України»	https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/epicentr-trimaie-ekonomichnij-front-ta-dopomagaie-zahisnikam-ukraini/
«ІТVUA»	«ГО «Епіцентр дітям» і компанія «Епіцентр» надають велику допомогу Ірпінській громаді»	https://itvua.tv/news/ho-epitsentr-ditiam-i-kompaniia-epitsentr-nadaiut-velyku-dopomohu-irpinskiy-hromadi-volodymyr-karpliuk/
«Главред»	«Епіцентр тримає економічний фронт та допомагає захисникам України»	https://glavred.net/ukraine/epicentr-derzhit-ekonomicheskij-front-i-pomogaet-zashchitnikom-ukrainy-10361270.html
«УНІАН»	«Епіцентр тримає економічний фронт та допомагає захисникам України»	https://www.unian.ua/economics/other/epicentr-trimaye-ekonomichniy-front-ta-dopomagaie-zahisnikam-ukrajini-ostanni-novini-11776797.html
«Сьогодні»	«Майже мільярд до бюджетів та понад 300 млн грн на допомогу армії – як працює відома мережа в умовах війни»	https://hub.segodnya.ua/ua/hub/economics/pochti-milliard-v-byudzhety-i-bole-300-mln-grn-na-pomoshch-armii-kak-rabotaet-izvestnaya-set-v-usloviyah-voyny-1613366.html
«Українська правда»	«Епіцентр тримає економічний фронт та допомагає захисникам України»	https://life.pravda.com.ua/society/2022/04/8/248147/
«Кореспондент»	«Епіцентр тримає економічний фронт та допомагає	https://korrespondent.net/business/4466417-epytsentr-derzhyt-ekonomicheskij-front-y-pomogaet-zaschytnykam-ukrayny

	захисникам України»	
«UA Retail»	«Як мережа Епіцентр продовжує допомагати країні та захисникам»	https://ua-retail.com/2022/04/yak-merezha-epicentr-prodovzhuye-dopomagati-kraïni-ta-zaxisnikam/
«MyNews»	«Епіцентр тримає економічний фронт та допомагає захисникам України»	https://my.ua/news/cluster/2022-04-08-epitsentr-derzhit-ekonomicheskii-front-i-pomogaet-zashchitnikam-ukrainy

Додаток 3**Кейс №10**

Компанія: Ferrexpro

Сфера діяльності: залізні руди, гірництво

Ключові цифри:

- виділено понад **50 млн. грн** на підтримку потреб ЗСУ;
- сплачено **1 млрд грн** податку на прибуток наперед;
- передано понад **70 автомобілів** різного класу на потреби ЗСУ та ТрО та на загальну суму понад **3,5 млн. доларів**;
- надано додаткове фінансування на забезпечення гуманітарних потреб України у розмірі **7,5 мільйона доларів**.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на зовнішніх стейкхолдерів:

- 1) Ferrexpro надає житло українцям з інших регіонів країни, які шукають притулку від вторгнення РФ. Наразі компанія відкрила готель, бази відпочинку та дитячий табір для 1335 осіб – переважно жінок, дітей та літніх мешканців Києва, Харкова та Сум. Ferrexpro надає безкоштовне проживання, харчування, лікування та психологічну підтримку.
- 2) Ferrexpro виділив 35 млн доларів у вигляді сплаченого та попередньо сплаченого податку на прибуток підприємств з початку російського вторгнення.
- 3) Ferrexpro заснував Гуманітарний фонд для надання прямої підтримки та фінансової допомоги місцевим громадам в Україні. Кошти спрямовуються на закупівлю обладнання для надання першої допомоги, ковдр та обігрівачів для притулків, продуктів харчування для місцевого населення.

КСВ-ініціативи в період російсько-української війни направлені на внутрішніх стейкхолдерів:

- 1) Ferrexpro запустила ініціативу, щоб допомогти внутрішньо переміщеним українцям навчатися новим навичкам та знайти роботу, де б вони не оселилися. Спершу система управління навчанням спочатку була розроблена виключно для співробітників Ferrexpro, однак пізніше компанія зробила платформу відкритою, дозволяючи людям по всій Україні розвивати свою компетенцію в технічних професіях, таких як зварювання та електротехнічне обслуговування, або навчитися універсальним навичкам, таким як управління стресом, лідерство, презентація, і спілкування.
- 2) Компанія Ferrexpro облаштувала 13 укриттів на підприємствах.
- 3) Компанія Ferrexpro надала житло тим, хто шукає притулку з інших куточків України та вжила заходів для підтримки співробітників: підвищення заробітної плати, забезпечення харчуванням та надання психологічної підтримки.
- 4) Щоб допомогти співробітникам впоратися з психологічним навантаженням, Ferrexpro пропонує безкоштовну професійну психологічну підтримку всьому персоналу Ferrexpro в Україні. Професійні консультанти будуть допомагати людям справлятися з панікою, стресом і тривогою.

Благодійність:

- 1) Компанія передала 3-м лікарням міста Кременчука благодійну допомогу. Загальна вартість товарів медичного призначення склала понад 1,2 мільйони грн.
- 2) Підрозділи групи Ferrexpro передали автомобілі для потреб ЗСУ та ТрО України. Загалом компанія передала понад 70 автомобілів різного класу на загальну суму понад 3,5 млн. доларів.
- 3) Ferrexpro закупила життєво важливі ліки, такі як інсулін, левотироксин, антибіотики, знеболюючі та протизапальні засоби, а також засоби індивідуального захисту для місцевих лікарень в межах присутності компанії.

4) Ferrexpo виділила понад 50 млн. грн на підтримку потреб ЗСУ.

Згадки компанії в ЗМІ:

Назва видання	Назва статті	Посилання на статтю
«Minprom»	«Ferrexpo передала для ВСУ и теробороны 70 автомобилей»	https://minprom.ua/news/283899.html
«Кременчуцька газета»	«Ferrexpo Костянтина Жеваго продовжує підтримувати медичні заклади Кременчука»	https://www.kg.ua/news/gok-pomoshch-1
«GMK Center»	«Ferrexpo сплатила понад \$35 млн податків від початку російської агресії» «Ferrexpo збільшила до 352 млн грн фінансування свого Гуманітарного фонду» «Ferrexpo передала понад 70 автомобілів для потреб армії та тероборони»	https://gmk.center/ua/news/ferrexpo-splatyla-ponad-35-mln-podatkov-vid-pochatku-rosijskoi-ahresii/ https://gmk.center/ua/news/ferrexpo-zbilshyla-do-352-mln-hrn-finansuvannia-svooho-humanitarnoho-fondu/ https://gmk.center/ua/news/ferrexpo-peredala-ponad-70-avtomobiliv-dlia-potreb-armii-ta-teroborony/
«Еспресо»	«Ferrexpo Костянтина Жеваго долучилася до вирішення проблем із водопостачанням у Миколаєві» «Ferrexpo Костянтина Жеваго долучилася до порятунку еко-парку Фельдмана»	https://espresso.tv/ferrexpo-kostyantina-zhevago-doluchilasya-do-virishennya-problem-iz-vodopostachannyam-u-mikolaevi https://espresso.tv/ferrexpo-kostyantina-zhevago-doluchilasya-do-poryatunku-eko-parku-feldmana
«Inkorr»	«Ferrexpo Костянтина Жеваго придбала операційний стіл для Дніпропетровської обласної клінічної лікарні»	https://inkorr.com/ferrexpo-kostantina-zevago-pridbala-operacijnij-stil-dla-dnipropetrovskoi-oblasnoi-klinicnoi-likarni-45379