

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: **«ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ТА КОМУНІКАЦІЙ ПРАКТИК
СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИМИ КОМПАНІЯМИ В
УМОВАХ ВІЙНИ»**

Виконала: Фастовець Дар'я Денисівна
здобувачка вищої освіти 2 року навчання
другого (магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-наукової програми «Зв'язки з громадськістю»
спеціальності: 061 Журналістика

Науковий керівник: Зінченко А.Г.,
к.і.н., доцент кафедри зв'язків з громадськістю

Рецензент:

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК: _____

«__» _____ 2026 р.

Київ–2026

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	6
1.1. Становлення та еволюція концепції сталого розвитку	6
1.2 Роль стейкхолдерів та вплив зовнішнього середовища на діяльність компаній	15
1.3 Комунікаційні практики сталого розвитку та їх роль у формуванні корпоративної репутації.....	21
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРАКТИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ	31
2.1 Очікування українського суспільства від практик сталого розвитку українських компаній в умовах війни	31
2.2 Практики впровадження сталого розвитку українськими компаніями.....	38
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗУСИЛЬ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА НАПРЯМИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ	47
3.1 Методологія та організація дослідження	47
3.2 Особливості комунікацій і практик сталого розвитку українських компаній в умовах війни.....	48
3.3 Практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікацій сталого розвитку українських компаній.....	65
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

У сучасних умовах глобальних трансформацій концепція сталого розвитку набуває особливої актуальності та значущості як одна з ключових парадигм розвитку країн, суспільства, економік і, зокрема, корпоративного сектора. Вона передбачає баланс між економічним зростанням, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю, що забезпечує довгостроковий розвиток без шкоди для майбутніх поколінь. Протягом останніх десятиліть принципи сталого розвитку активно інтегрують у діяльність компаній різних масштабів та сфер діяльності, формуючи нові підходи та практики до корпоративного управління, взаємодії зі стейкхолдерами, соціальних та екологічних компонентів, а також комунікацій у сфері сталого розвитку. Натомість в Україні питання сталого розвитку набуло нового значення та масштабу у зв'язку з повномасштабною війною, що триває з 2022 року. У цих умовах український бізнес змушений бути гнучким і адаптуватися, змінювати фокус та пріоритети діяльності та шукати нові підходи до реалізації практик сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Український бізнес активно підтримує Збройні Сили України та українське суспільство, запускає гуманітарні ініціативи, реалізує соціальні та культурні проєкти, а також бере участь у відновленні громад. Усе це передбачає трансформацію традиційних підходів та комунікаційних стратегій українських компаній щодо корпоративних практик сталого розвитку.

В умовах війни комунікація практик сталого розвитку набуває особливого значення, оскільки вона сприяє формуванню довіри, зміцненню репутації та формуванню довгострокових відносин з різними групами стейкхолдерів. Водночас з огляду на настрої суспільства та інші чинники постає низка нових викликів, пов'язаних із ризиками репутаційних криз та необхідністю забезпечення прозорості та етичної комунікації щодо ініціатив компаній у сфері сталого розвитку. У зв'язку з цим особливого значення набуває

дослідження практик впровадження та комунікацій сталого розвитку українськими компаніями в умовах воєнного стану.

Ступінь наукової розробки теми сталого розвитку є досить значним у міжнародному науковому дискурсі. Теоретичні засади концепції сталого розвитку були описані у роботах західних дослідників, зокрема Германа Дейлі, Донелли Медоуз, Амартії Сена, Валтера Леаля Філью, Стюарта Л. Гарта та інших. В Україні питання впровадження принципів сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та ESG-підходів досліджували такі українські науковці та дослідники, як Василь Шевчук, Михайло Гончаренко, Юрій Бажал, Алла Зінченко, Олександра Гуменна, Галина Лучко та інші.

Натомість попри значну кількість наукових праць, присвячених сталому розвитку, питання комунікацій цих практик в умовах війни залишаються недостатньо дослідженими. Сучасний контекст вимагає аналізу нових комунікаційних стратегій, що були сформовані під впливом кризових умов.

Наукове значення дослідження полягає у визначенні особливостей комунікацій сталого розвитку та їх трансформації під впливом умов повномасштабної війни. Прикладне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення комунікаційних стратегій та практик бізнесу у сфері сталого розвитку з метою підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами та зміцнення репутації компаній у кризових умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей впровадження та комунікацій сталого розвитку українськими компаніями в умовах війни, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності відповідних комунікаційних стратегій.

Для досягнення мети визначено наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні засади концепції сталого розвитку та етапи її формування;
2. Дослідити роль стейкхолдерів і вплив зовнішнього середовища на діяльність компаній у контексті реалізації принципів сталого розвитку;
3. Дослідити вплив комунікацій зі сталого розвитку на формування корпоративної репутації;
4. Проаналізувати ставлення громадськості в Україні до питань сталого розвитку;
5. Дослідити особливості впровадження практик сталого розвитку та їх комунікації українськими компаніями в умовах війни;
6. Запропонувати практичні рекомендації для підвищення ефективності комунікацій зі сталого розвитку українських компаній.

Об'єктом дослідження є концепція сталого розвитку та її вплив на формування корпоративної комунікації.

Предметом дослідження є комунікаційні стратегії практик сталого розвитку українськими компаніями в умовах війни.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових методів. Зокрема, застосовано методи аналізу, систематизації, узагальнення та порівняння для опрацювання джерел, виявлення ключових тенденцій, підходів до сталого розвитку та комунікаційних практик. У межах емпіричної частини використано метод експертного опитування (у форматі онлайн-анкетування). Застосування обраних методів дозволило комплексно проаналізувати як теоретичні аспекти проблеми, так і практичний досвід корпоративного сектора в умовах війни.

Основні положення та результати кваліфікаційної роботи були представлені у рамках конференції «Російська війна проти України: трансформації соціальних інституцій та практик» (ФСНСТ, НаУКМА, 04. 2026 р.). За темою дослідження опубліковані тези на тему «Роль комунікацій про сталий розвиток у формуванні корпоративної репутації».

Робота складається з трьох розділів, у яких розглядаються теоретичні та практичні аспекти практик та комунікацій сталого розвитку українських компаній. У першому розділі досліджуються теоретико-методологічні засади сталого розвитку, еволюція цієї концепції, роль стейкхолдерів і вплив зовнішнього середовища на діяльність компаній, а також значення комунікаційних практик у формуванні корпоративної репутації. Другий розділ присвячений особливостям практик сталого розвитку українських компаній в умовах війни, зокрема аналізу ставлення громадськості до питань сталого розвитку та практик їх впровадження бізнесом. У третьому розділі представлено результати дослідження комунікаційних зусиль українських компаній у сфері сталого розвитку на основі анкетування експертів, а також запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікацій сталого розвитку українських компаній.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Становлення та еволюція концепції сталого розвитку

Сталий розвиток є однією з ключових концепцій сучасного глобального світу, що включає економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності суспільства. У доповіді «Our Common Future» зазначається, що сталий розвиток слід розглядати не як «фіксований стан гармонії», а як тривалий процес трансформацій, у межах якого соціально-економічний розвиток має бути спрямований на збалансоване задоволення потреб як майбутніх поколінь, так і сучасного суспільства (Brundtland, 1987). Вона виникла як відповідь на суспільний запит, який сформувався унаслідок виснаження природних ресурсів, викликів індустріалізації, стану довкілля та необхідності довгострокової стабільності економічних та соціальних сфер.

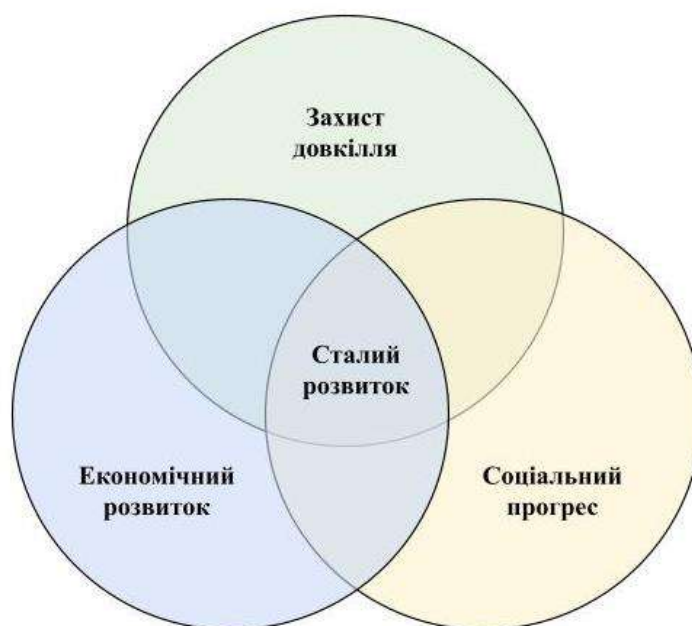


Рисунок 1.1 Складові сталого розвитку (Barbier, 1987)

Упродовж другої половини 20 століття концепція сталого розвитку еволюціонувала від екологічної парадигми до комплексної моделі збалансованого розвитку, яка сьогодні активно інтегрується на різних рівнях: держави, міжнародні організації та корпоративний сектор.

Однією з перших визначних подій, що розпочала міжнародний дискурс щодо проблеми довкілля та відповідальності за його збереження, стала Конференція Організації Об'єднаних Націй з проблем середовища, оточуючого людину, яка відбулася у 1972 році у Стокгольмі. Вона стала першим міжнародним майданчиком, що привернув увагу світової спільноти до важливості синергії між економічним розвитком, добробутом людства та охороною довкілля. У результаті конференції було прийнято Стокгольмську декларацію та План дій щодо навколишнього середовища людини, які заклали основу для формування міжнародної екологічної політики та розвитку концепції сталого розвитку (United Nations, 2020).

Іншим важливим етапом розвитку концепції сталого розвитку став 1980 рік. Тоді було опубліковано документ «Всесвітня стратегія охорони природи», який був підготовлений Міжнародним союзом з охорони природи та природних ресурсів у співпраці з Програмою Організації Об'єднаних Націй з навколишнього середовища та Всесвітнім фондом дикої природи. У стратегії вперше було системно обґрунтовано необхідність поєднання охорони довкілля з економічним та соціальним розвитком, а також підкреслено важливість раціонального використання природних ресурсів (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources. та ін., 1980). Подальший розвиток цієї ідеї відбувся у 1987 році, коли була оприлюднена доповідь «Our Common Future» Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку. У цьому документі було вперше чітко окреслено як стратегічність концепції, так і її визначення: «Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти

свої власні потреби» (Brundtland, 1987). У доповіді також пояснюється, що концепція сталого розвитку містить дві ключові ідеї (Brundtland, 1987):

- По-перше, поняття «потреб», зокрема потреб найбідніших верств населення, яким має надаватись першочергова увага;
- По-друге, ідею «обмежень», що зумовлені рівнем розвитку технологій та соціальної організації, які впливають на здатність довкілля задовольняти як сучасні, так і майбутні потреби людства.

У 1992 році в Ріо-де-Жанейро відбувся «Саміт Землі», під час якого було прийнято низку визначних міжнародних документів, зокрема Декларацію з навколишнього середовища та розвитку, Конвенцію про біологічну різноманітність та Порядок денний на 21 століття. Саміт у Ріо закріпив принципи сталого розвитку та започаткував формування механізмів їх практичної реалізації (United Nations, 2020).

Поступово ідеї сталого розвитку почали інтегруватися у діяльність корпоративного сектора. Спочатку це відбувалося у межах підходу корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка передбачала добровільну участь бізнесу у вирішенні соціальних та екологічних питань. Проте з часом цей підхід еволюціонував від ситуативної благодійності та окремих соціальних ініціатив до стратегічної інтеграції політик сталого розвитку у бізнес-моделі компаній по всьому світу.

Важливим етапом у становленні сучасного підходу до оцінювання сталості бізнесу стала поява концепції ESG (Environmental, Social, Governance). Цей термін вперше був запропонований у звіті 2004 року «Who Cares Wins», який був створений за ініціативи Організації Об'єднаних Націй. У цьому документі було наголошено на необхідності інтеграції екологічних, соціальних та управлінських аспектів у процес оцінювання діяльності компаній та прийняття інвестиційних рішень. Автори звіту наголошували, що врахування ESG-факторів сприяє ефективному управлінню ризиками, покращенню

репутації та формуванню довгострокової вартості компаній (United Nations & The Global Compact, 2004). Таким чином, цей звіт став важливим концептуальним фундаментом для подальшого розвитку сталих та відповідальних практик у діяльності бізнесу. Подальший розвиток концепції ESG відбувся у 2006 році, коли були оприлюднені Принципи відповідального інвестування (PRI), розроблені також за підтримки ООН. Ці принципи визначили практичні підходи до інтеграції екологічних, соціальних та управлінських факторів у діяльність інвесторів (PRI, 2018). PRI складається з шести ключових принципів, які визначають основні напрями впровадження відповідального інвестування (PRI, 2018):

1. Перший принцип передбачає інтеграцію ESG-факторів у процес інвестиційного аналізу та ухвалення інвестиційних рішень;
2. Другий принцип наголошує на необхідності активної позиції інвесторів як власників активів;
3. Третій принцип спрямований на прозорість та отримання належного розкриття інформації щодо ESG-показників компаній, у які здійснюються інвестиції;
4. Четвертий – підкреслює важливість сприяння впровадженню принципів відповідального інвестування;
5. П'ятий принцип закликає до співпраці між інвесторами для підвищення ефективності впровадження та реалізації ESG-підходів;
6. Шостий принцип передбачає регулярне звітування про свою діяльність та прогрес впровадження цих принципів.

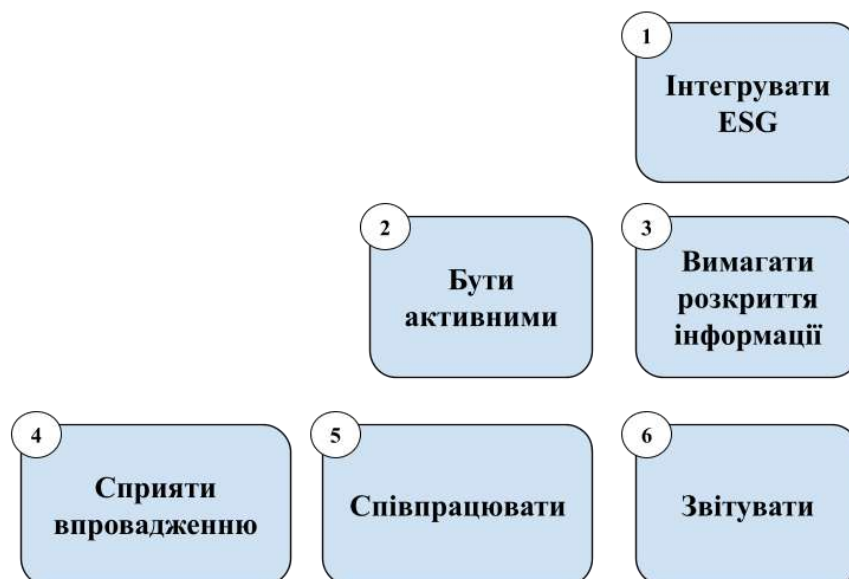


Рисунок 1.2 Принципи відповідального інвестування (PRI, 2018)

Таким чином, поява PRI сприяла інституціоналізації ESG-підходу у світовій фінансовій системі, сформувала чіткі орієнтири для відповідального інвестування та стимулювала активне впровадження концепції у діяльність інвесторів та компаній.

У 2015 році держави-члени Організації Об'єднаних Націй ухвалили глобальну програму розвитку «Порядок денний 2030», центральним елементом якої стали 17 Цілей сталого розвитку (Global Compact, б. д.). Ці цілі сформували комплексну систему глобальних орієнтирів, спрямованих на подолання ключових соціальних, економічних та екологічних викликів сучасності. Вони охоплюють широкий спектр питань, від подолання бідності до боротьби зі зміною клімату. Цілі сталого розвитку базуються на ідеї збалансованого поєднання економічного розвитку, соціального добробуту та захисту довкілля. У межах цієї системи визначено 17 взаємодоповнюючих цілей та 169 завдань, реалізація яких має забезпечити формування безпечнішого, справедливішого та стійкішого світу до 2030 року (United Nations, 2026). Цілі сталого розвитку передбачають спільні дії урядів, бізнесу, міжнародних організацій і

громадянського суспільства задля забезпечення кращого майбутнього. Таким чином, вони виступають глобальним орієнтиром для забезпечення сталого розвитку на міжнародному рівні.

Водночас у сучасному світовому дискурсі комунікації дедалі частіше розглядаються як важливий фактор забезпечення сталого розвитку. Jan Servaes та Patchanee Malikhao зазначають, що попри масштабність Цілей сталого розвитку у них фактично відсутнє бачення ролі комунікацій як умови їх реалізації (Servaes & Malikhao, 2025). На думку авторів, саме комунікація створює умови для суспільного діалогу, поширення знань, участі громадян у прийнятті рішень і формування суспільної довіри, без яких досягнення глобальних цілей суттєво ускладнюється (Servaes & Malikhao, 2025).

Зокрема, автори також наголошують, що саме пандемія COVID-19 продемонструвала критичну роль комунікаційної інфраструктури для функціонування сучасного суспільства: завдяки цифровим комунікаціям стали можливими продовження освітнього процесу, дистанційна робота, діяльність державних інституцій тощо під час глобального локдауну (Servaes & Malikhao, 2025). У цьому контексті комунікації варто розглядати не як допоміжний інструмент, а як одну із ключових умов забезпечення стійкості сучасних суспільств, бо, як зазначають автори: «...світова спільнота змогла вижити переважно завдяки наявній комунікаційній інфраструктурі» (Servaes & Malikhao, 2025).

Дослідники, зокрема, наголошують на важливості внесення у перелік «Порядку денного 2030» 18-ї Цілі сталого розвитку під назвою «Комунікація для всіх». Посилаючись на Lee та Vargas, автори підкреслюють, що жодна з Цілей сталого розвитку не може бути реалізована без можливості людей комунікувати про «свої мрії, занепокоєння та потреби на локальному, національному та глобальному рівнях» (Servaes & Malikhao, 2025). У цьому

контексті комунікація розглядається як ключовий механізм ефективної реалізації Цілей сталого розвитку та подолання перешкод на шляху до цього.

На думку, Servaes та Malikhao, роль комунікацій не повинна залишатися другорядною у системі досягнення Цілей сталого розвитку. Автори зазначають, що врахування комунікаційного аспекту лише як додаткового елемента інших цілей є недостатнім, адже комунікації впливають практично на всі напрями сталого розвитку: від подолання бідності до забезпечення миру (Servaes & Malikhao, 2025). Крім того, автори зазначають, що ефективна комунікація сприяє підвищенню громадської обізнаності щодо Цілей сталого розвитку (Servaes & Malikhao, 2025). Саме тому обґрунтовується необхідність виокремлення SDG18 як окремої цілі, спрямованої на розвиток відкритого інформаційного середовища, цифрової інклюзії та підтримку демократичного суспільного діалогу (Servaes & Malikhao, 2025).

Також дедалі більшої уваги набуває питання відповідальних комунікацій як окремого елемента сталого розвитку. Зокрема, Глобальний альянс зі зв'язків з громадськістю та управління комунікаціями (Global Alliance for Public Relations and Communication Management) просуває власну ініціативу щодо запровадження 18-ї Цілі сталого розвитку – «Відповідальна комунікація» (Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2025). Організація наголошує, що відповідальна комунікація є важливою передумовою для досягнення інших Цілей сталого розвитку, а також сприяє боротьбі з дезінформацією, цифровою нерівністю та поляризацією (Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2025). Зокрема, у заяві підкреслюється, що дезінформація, мова ненависті та маніпуляції «підживлюють конфлікти, загрожують демократії та правам людини, а також підривають громадське здоров'я та боротьбу зі зміною клімату» (Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2024). Водночас організація зазначає, що комунікації є основою «людської взаємодії та суспільного

розвитку», оскільки саме вони формують суспільний діалог та довіру, а також сприяють розвитку (Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2024).

Відповідно до визначення Глобального альянсу зі зв'язків з громадськістю та управління комунікаціями, поняття «відповідальні комунікації» включає у себе наступні характеристики (Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2024):

1. Відкритий діалог щодо глобальних викликів, таких як зміна клімату, подолання бідності та демократія;
2. Розглядати діалог як найпотужнішу зброю;
3. Свобода думки та медіа;
4. Етичний підхід до організаційних та інституційних комунікацій, заснований на фактах;
5. Боротьба з фейковими новинами, дезінформацією та будь-якими видами пропаганди;
6. Навчати людей відповідально користуватися своїми «комунікаційними можливостями», особливо через соціальні мережі;
7. Публічна та приватна підтримка якісної й відповідальної журналістики;
8. Підтримка різноманіття, інклюзії та гендерної рівності;
9. Емпатія до тих, хто страждає від голоду, бідності, нестачі можливостей, війни, вимушеної міграції та будь-яких форм дискримінації;
10. Позитивна та інклюзивна мова.

У Глобальному альянсі наголошують, що відповідальні комунікації сприяють формуванню «довіри та соціальної згуртованості», а «довіра є основою ефективних стосунків та суспільної гармонії» (Global Alliance for Public Relations and Communication Management, 2024). У цьому контексті

комунікації розглядаються як один із ключових чинників забезпечення стійкості суспільств та реалізації цілей сталого розвитку.

Сучасний етап розвитку концепції сталого розвитку характеризується посиленням регуляторного впливу на діяльність компаній та переходом від добровільних ініціатив до обов'язкових стандартів. Показовим у цьому контексті є ухвалення у 2024 році директиви про належну перевірку корпоративної сталості (Directive on corporate sustainability due diligence (Directive 2024/1760)). Цей документ встановлює обов'язки для великих компаній щодо запобігання та мінімізації негативного впливу їхньої діяльності у межах власних операцій, дочірніх компаній та ланцюгів постачання (European Commission, 2025). Директива передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку у корпоративне управління, зокрема через впровадження політик належної перевірки, оцінювання ризиків, забезпечення прозорості та звітності. Крім того, вона встановлює відповідальність компаній за недотримання встановлених вимог, зокрема, передбачає застосування фінансових санкцій: «У разі накладення грошових штрафів їх розмір визначається, виходячи з чистого світового обороту компанії. Максимальний розмір грошових штрафів становить не менше 5 % від чистого світового обороту компанії за фінансовий рік, що передуює року прийняття рішення про накладення штрафу» (European Parliament & Council of the European Union, 2024a). Це свідчить про суттєве посилення регуляторних вимог до впровадження практик сталого розвитку та про перехід від декларативного до юридичного характеру.

Отже, концепція сталого розвитку пройшла тривалий шлях еволюції та трансформацій: від усвідомлення екологічних проблем до формування комплексного підходу до управління соціально-економічним розвитком. Сучасний етап характеризується активною інтеграцією принципів сталого розвитку у діяльність урядів, міжнародних організацій і, що важливо, корпоративного сектору. Важливість бізнесу у досягненні Цілей сталого

розвитку підкреслює Пан Кі-Кун, колишній Генеральний секретар Організації Об'єднаних Націй: «Бізнес – це життєво важливий партнер для досягнення Цілей сталого розвитку. Компанії можуть долучатися за допомогою своїх основних видів діяльності, і ми звертаємося до компаній з усього світу з проханням оцінити їх вплив, поставити перед собою амбітні цілі та повідомляти про результати відкрито та прозоро» (GRI та ін., 2016).

1.2 Роль стейкхолдерів та вплив зовнішнього середовища на діяльність компаній

У сучасних умовах розвитку бізнесу, що характеризується високим рівнем невизначеності, кризами та зростанням вимог до соціальної відповідальності компаній, особливої актуальності набуває стейкхолдерський підхід до управління. Попри те, що ця концепція була запропонована ще у 1984 році Едвардом Фріменом, вона не лише не втратила своєї значущості, а й набула нового змісту в умовах трансформації глобального бізнес-середовища.

Стейкхолдерський підхід виник як відповідь на «безпрецедентний рівень турбулентності та змін», коли традиційні управлінські теорії виявилися неспроможними до керування новими викликами (Freeman & McVea, 2001). Станом на сьогодні ці фактори лише посилюються: глобалізація, цифровізація, поляризація, зростання ролі громадянського суспільства, а також кризи та війни суттєво ускладнюють систему взаємодії компаній з їхнім середовищем. У цьому контексті ідеї Фрімена набувають особливої актуальності та значущості, оскільки дозволяють визначати компанію як частину складної мережі взаємозалежностей.

Ключовим елементом підходу є розуміння поняття «стейкхолдер», яке визначається як «будь-яка група або особа, яка може впливати на досягнення цілей компанії або на яку це досягнення впливає» (Freeman, 2010). У сучасних умовах стейкхолдери відіграють ключову роль у формуванні репутації компанії

та довгострокової стійкості компаній. Зокрема, менеджмент має управляти та інтегрувати відносини та інтереси різних груп стейкхолдерів «таким чином, щоб забезпечити довгостроковий успіх компаній» (Freeman & McVea, 2001). Це положення є особливо важливим у контексті сталого розвитку, де баланс інтересів різних стейкхолдерів стає основою стратегічного управління.

Суттєвою відмінністю стейкхолдерського підходу є відмова від пріоритету «єдиної цільової функції», зокрема, максимізації прибутку акціонерів. Натомість управління зацікавленими сторонами визначається як «безперервний процес балансування та узгодження множинних відносин і цілей» (Freeman & McVea, 2001). У сучасному контексті це означає, що компанії змушені враховувати широкий спектр очікувань – від економічних до соціальних та екологічних, що безпосередньо пов'язані з принципами сталого розвитку.

Важливою характеристикою підходу є також зміна ролі компанії у взаємодії з зовнішнім середовищем. Якщо раніше бізнес розглядався як об'єкт впливу зовнішніх факторів, то сьогодні він виступає активним учасником формування цього середовища. Як підкреслюють автори, стратегічне управління передбачає не лише адаптацію до середовища, але й активний вплив на нього через взаємодію зі стейкхолдерами (Freeman & McVea, 2001). Це особливо актуально в умовах війни, коли бізнес бере участь у соціальних процесах, підтримці громад, війська та відновленні економіки. Водночас ефективне застосування стейкхолдерського підходу потребує глибокого розуміння конкретних груп впливу, а не узагальнених категорій. У сучасних реаліях це означає необхідність сегментації аудиторії, аналізу її очікувань та настроїв, а також формування диференційованих комунікаційних стратегій.

Концептуально взаємозв'язки між компанією та її стейкхолдерами відображені у моделі «Stakeholder View of Firm» (Рисунок 1.3), запропонованій Фріменом. Вона демонструє компанію як центр мережі взаємодій із різними

групами, кожна з яких має власний вплив на її діяльність. Зазначається, що «кожна з цих груп має свою частку в сучасній корпорації» та має важливий вплив на її успіх (Freeman, 2010).

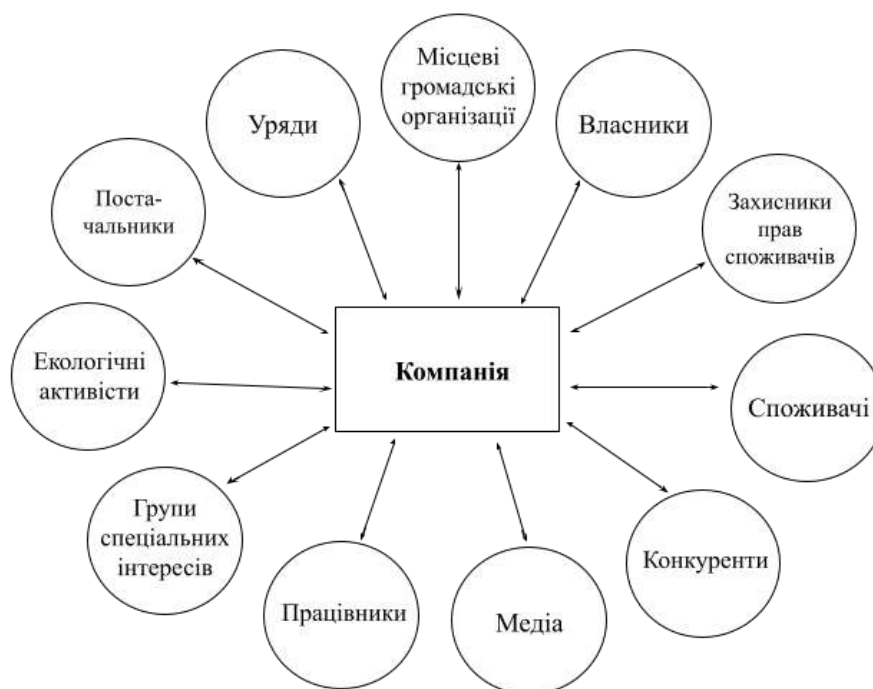


Рисунок 1.3 Stakeholder View of Firm (Freeman, 2010)

Таким чином, стейкхолдерський підхід, який був сформульований у далеких 1980-х, зберігає свою актуальність у сучасних умовах та виступає однією з ключових теоретичних основ аналізу діяльності компаній. Його значення особливо зростає в умовах кризових трансформацій, коли ефективність бізнесу дедалі більше залежить від здатності вибудувати стійкі взаємовідносини із зовнішнім середовищем та враховувати інтереси широкого кола зацікавлених сторін.

Сьогодні концепція стейкхолдерського підходу набуває практичного характеру передусім через конкретні очікування та вимоги різних зацікавлених сторін до діяльності компаній у сфері сталого розвитку. Дані міжнародних досліджень свідчать, що ці вимоги охоплюють як екологічні, так і соціальні та

управлінські аспекти, формуючи комплексний запит до бізнесу щодо відповідальної та прозорої поведінки. Зокрема, 81% компаній стикаються з вимогами з боку різних груп стейкхолдерів щодо більш активного впровадження принципів сталого розвитку (Deloitte, 2025).

Однією з ключових груп стейкхолдерів для корпоративного сектора залишаються інвестори, для яких питання сталого розвитку надалі частіше інтегрується у процес прийняття інвестиційних рішень. Згідно з глобальним опитуванням інвесторів, 84% респондентів вважають, що компанії повинні зберігати або збільшувати їхні інвестиції у заходи з адаптації до кліматичних змін, що свідчить про високий рівень очікувань щодо екологічної відповідальності бізнесу (PwC, 2025). Водночас інвестори демонструють зростаючий інтерес до операційної ефективності, досягнутої через сталий розвиток: значна частка респондентів готова збільшувати вкладення у компанії, які використовують дані зі сталого розвитку для підвищення ефективності та продуктивності, а також формують стійкість ланцюгів постачання до кліматичних ризиків (PwC, 2025).

Водночас зростає значення вимог державних органів та регуляторів. Дослідження вказують, що впровадження обов'язкової нефінансової звітності стає глобальним стандартом: 96% найбільших світових компаній вже звітують у сфері сталого розвитку, а серед 100 найбільших національних компаній (N100) у країнах, охоплених дослідженням KPMG, цей показник сягає 79% (KPMG, 2024). Також 58% компаній зазначають про наявність тиску з боку урядів та регуляторів щодо посилення дій у сфері сталого розвитку (Deloitte, 2025). Фактично це означає, що прозорість щодо екологічного та соціального впливу більше не є добровільною ініціативою, а перетворюється на базову вимогу з боку держав та регуляторів. Більше того, поширення таких інструментів, як оцінка подвійної суттєвості, яка враховує одночасно і вплив компанії на довкілля та суспільство, і зворотний вплив цих факторів на бізнес, свідчить про

посилення вимог до якості та ґрунтовності управління стратегіями сталого розвитку (KPMG, 2024).

Вимоги клієнтів також демонструють стійку тенденцію до посилення вимог. Зміни у споживчій поведінці є одним із ключових драйверів трансформацій бізнесів: зокрема, 64% споживачів зазначають, що змінюють свої звички споживання з метою зменшення негативного впливу на довкілля, а близько двох третин покоління зумерів (65%) та міленіалів (63%) заявляють про готовність витратити більше на екологічно стійкі товари і послуги (Deloitte, 2024; Deloitte, 2025). В українському контексті тенденція посилення уваги споживачів до питання сталого розвитку також набуває помітного значення. Результати дослідження PwC «Voice of the Consumer 2024» окреслюють особливості ставлення українських споживачів до питання сталого розвитку, зокрема у вимірі готовності до економічної підтримки відповідальних практик. У середньому українські споживачі декларують готовність платити на 9,4% більше за продукти, що відповідають принципам екологічної сталості, що є дещо нижчим показником порівняно зі світовим рівнем (понад 12%) (PwC, 2024).

Результати дослідження також свідчать, що рівень готовності до переплати варіюється залежно від, зокрема, характеристик продукції, які стосуються відповідальних практик (PwC, 2024):

- Біорозкладні продукти (з можливістю переробки вдома) – 9,66%;
- Продукти, виготовлені з перероблених або екологічно чистих матеріалів – 9,26%;
- Продукти компаній з репутацією етичного бізнесу – 8,53%;
- Продукти з коротшим ланцюгом поставок або меншим вуглецевим слідом – 7,27%.

У контексті поведінкових практик понад 31% українських споживачів змінюють свої купівельні звички, щоб зменшити вплив на клімат, 33% надають перевагу товарам із меншим екологічним впливом, а 19% змінюють власні харчові звички (PwC, 2024).

Водночас попри наявність задекларованої готовності підтримувати стале споживання фінансово, ці дані варто розглядати з урахуванням їх декларативного характеру. Оскільки фактичні рішення споживачів часто визначаються передусім ціною товарів та їх впливом на здоров'я, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності та впливу війни (PwC, 2024).

Цей контекст формує для компаній необхідність адаптації продуктів, підходів, комунікацій та бізнес-моделей до запиту на більш екологічні та етичні рішення. Водночас дослідження рекламних практик свідчать про наявність розриву між очікуваннями суспільства та фактичними діями бізнесу: лише 5,3% рекламних матеріалів глобально відображають тематику сталих практик, що вказує на значний потенціал для розвитку у цьому напрямку (Kantar, 2025a).

Окрему увагу в контексті вимог стейкхолдерів до бізнесу у сфері сталого розвитку слід приділити працівникам, зокрема представникам молодших поколінь, які дедалі більше впливають на формування корпоративних стратегій. Сучасні дослідження демонструють, що для покоління зумерів та міленіалів робота перестає бути виключно джерелом доходу і розглядається як інструмент самореалізації та соціального впливу. Зокрема, 89% представників покоління Z та 92% міленіалів вважають наявність сенсу та суспільної користі роботи ключовою для своєї мотивації та залученості (Deloitte, 2025). Це свідчить про зміщення фокусу з традиційних матеріальних стимулів на нематеріальні цінності, пов'язані з внеском компанії у вирішення соціальних проблем.

Водночас зростає значення екологічної складової у сприйнятті роботодавця. Так, 65% представників покоління зумерів та 63% міленіалів висловлюють занепокоєння щодо довкілля, що безпосередньо впливає на їхні

кар'єрні рішення (Deloitte, 2025). Більше того, частина кандидатів здійснює попередній аналіз екологічної відповідальності компаній: 23% представників покоління Z та 22% міленіалів досліджують екологічні політики та дії роботодавця перед працевлаштуванням (Deloitte, 2025). Таким чином, сталий розвиток поступово перетворюється на фактор конкурентоспроможності компаній на ринку праці.

Вимоги працівників не обмежуються лише декларативною підтримкою соціальних та екологічних ініціатив, а охоплюють також внутрішні аспекти діяльності компаній. Важливі також гідні умови праці, інклюзивність, рівні можливості, а також прозорість управлінських процесів. У цьому контексті працівники виступають не лише як об'єкт корпоративної політики, а й як активні стейкхолдери, здатні впливати на репутацію компанії через власну залученість чи, навпаки, публічну критику її дій.

Таким чином, сучасні дослідження свідчать про те, що вимоги стейкхолдерів у сфері сталого розвитку набувають системного характеру та охоплюють економічні, екологічні й соціальні аспекти діяльності компаній. Зростання очікувань різних груп стейкхолдерів сприяє трансформації сталого розвитку з ситуативної ініціативи у стратегічний елемент управління та забезпечення конкурентоспроможності.

1.3 Комунікаційні практики сталого розвитку та їх роль у формуванні корпоративної репутації

У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища комунікації щодо практик сталого розвитку набувають ключового значення у формуванні корпоративної репутації. Репутація компаній дедалі більше визначається не лише економічними результатами, а й ефективністю комунікацій їх відповідальності перед стейкхолдерами, зокрема у сфері екологічних, соціальних та управлінських аспектів.

Згідно з сучасними дослідженнями, репутація перестає розглядатися як абстрактна характеристика бренду та трансформується у вимірюваний економічний актив. У звіті Burson зазначається, що в умовах «гіпероз'єданого» бізнес-середовища репутація є динамічним та вимірюваним ресурсом, який може створювати її довгострокове зростання (Burson, 2026). Ключовим також є те, що репутація прямо пов'язується з фінансовими результатами компаній. Зокрема, дослідження вказує на те, що репутація забезпечує в середньому 4,78% додаткової річної дохідності для акціонерів (Burson, 2026). У глобальному масштабі це формує «економіку репутації» обсягом понад 7 трлн доларів, що підкреслює її стратегічну значущість для бізнесу (Burson, 2026).

Важливо, що у дослідженні Burson репутація розглядається як сукупність окремих складових, що дозволяє розглядати її як систему взаємопов'язаних факторів. Зокрема, виокремлюються вісім ключових елементів формування репутації: продукти, інновації, фінансова ефективність, креативність, лідерство, управління, робоче середовище та соціальна відповідальність (Burson, 2026). Схожий підхід до управління корпоративною репутацією присутній у методології RepTrak, яка також розглядає репутацію як багатовимірну систему взаємопов'язаних факторів. Підкреслюється, що корпоративна репутація має емоційну природу та формується як результат сприйняття компанії стейкхолдерами. Зокрема, модель RepTrak охоплює сім ключових драйверів репутації, серед яких: якість продуктів та послуг, інноваційність, робоче середовище, ділова поведінка, соціальна відповідальність, лідерство та фінансова ефективність (RepTrak, 2025a). Це підтверджує, що сталий розвиток інтегрується у загальну систему формування репутації через низку взаємопов'язаних складових.

У цьому контексті комунікації сталого розвитку відіграють центральну роль, оскільки саме через них формується довіра та сприйняття компанії різними групами стейкхолдерів. Важливо, що репутація більше не є виключно

маркетинговими зусиллями, а формується під впливом комплексної взаємодії компанії з середовищем, включаючи медіа, громадськість та активістів тощо.

Важливість довіри як базового елемента репутації підкреслюється у звіті Edelman Trust Barometer 2025, згідно з яким бізнес залишається найбільш довіреною інституцією серед чотирьох основних соціальних інститутів: рівень довіри до бізнесу становить 68%, тоді як до уряду – 57%, медіа – 56%, а громадських організацій – 63% (Edelman, 2025). Водночас рівень довіри є вразливим до соціальних та економічних факторів, а також до сприйняття справедливості та відповідальності бізнесу. Це підсилює значення системних і послідовних комунікацій сталого розвитку як інструменту зміцнення довіри.

Комунікаційні практики сталого розвитку відіграють ключову роль у формуванні корпоративної репутації, оскільки сучасні стейкхолдери оцінюють компанії не лише через призму економічних показників, а й за їхнім соціальним та екологічним впливом. У звіті 2025 Global RepTrak® 100 підкреслюється, що «зацікавлені сторони все ще оцінюють компанії за їхнім етичним, соціальним та екологічним впливом» (RepTrak, 2025b). Таким чином, ефективна комунікація у сфері сталого розвитку стає важливим інструментом формування довіри та позитивного сприйняття компаній.

Особливої уваги заслуговує роль контрольованих комунікаційних каналів (owned media) як стратегічного інструменту управління репутацією. На відміну від зовнішніх інформаційних потоків, вони дозволяють компаніям самостійно формувати зміст і тон комунікації, забезпечуючи цілісність наративу. У звіті 2025 Global RepTrak® підкреслюється, що «власні медіа відіграють критично важливу роль...вони дозволяють компаніям формувати переконливий наратив і захищатися від репутаційних криз» (RepTrak, 2025b).

Важливим трендом є зміна підходів до комунікації сталого розвитку – від декларативних заяв до конкретних та вимірюваних дій. Згідно зі звітом 2025 Global RepTrak® 100, компанії вже активно рухаються у цьому напрямку:

«компанії зміщуються в бік локалізованих, конкретних дій, які виглядають більш автентичними і менш показовими» (RepTrak, 2025b). Крім того, значну роль відіграють прозорість та послідовність комунікацій. У звіті чітко наголошується: «Ті, хто інвестує в автентичну взаємодію та прозору комунікацію, доводять, що репутація – це не лише відображення теперішнього, а й актив, який за ефективного управління здатен витримати випробування часом» (RepTrak, 2025b). Усі ці фактори свідчать про те, що компанії повинні ефективно та відкрито комунікувати результати власних ініціатив у сфері сталого розвитку, демонструючи реальний внесок у суспільство.

У статті «How CEOs Can Navigate a Polarized World» підкреслюється, що компанії, які послідовно транслюють свої цінності та підкріплюють їх реальними діями, значно краще витримують репутаційні ризики та кризи (Engardio, 2024). У цьому контексті важливою стає узгодженість комунікацій із стратегічною позицією компанії. Однією з ключових причин репутаційних втрат є саме непослідовність – ситуації, коли компанії змінюють свою публічну позицію під тиском або комунікують із запізненням про важливі для стейкхолдерів теми. Алексіс Вільямс наголошує, що стейкхолдери не зобов'язані постійно погоджуватись з компанією, однак бізнесам вкрай важливо здобувати їхню повагу через послідовність і відповідність власним цінностям (Engardio, 2024). Ця теза узгоджується з результатами дослідження 2023 року, проведеного The Harris Poll, які свідчать, що 77% американців поважають компанії, які чітко артикулюють свої цінності, навіть за умови незгоди з ними (Engardio, 2024).

Більше того, сучасні комунікаційні практики сталого розвитку дедалі більше інтегруються у бізнес-логіку компаній, що проявляється у необхідності обґрунтування соціальних та екологічних ініціатив через їхній вплив на довгострокову цінність. У цьому контексті «компанії застосовують більш витончений підхід до комунікацій: вони менше часу витрачають на публічне

підкреслення своїх зобов'язань і більше на обґрунтування їхньої бізнес-цінності, документування своїх дій та безпосереднє пояснення своєї позиції працівникам, клієнтам та іншим ключовим зацікавленим сторонам» (Engardio, 2024). Такий підхід підсилює довіру, оскільки дозволяє перейти від символічної комунікації до доказової, що є критично важливим в умовах зростаючого скепсису до ESG-наративів.

В умовах зростаючої політичної та соціальної поляризації комунікаційні практики компаній у сфері сталого розвитку зазнають суттєвої трансформації, переходячи від реактивної до стратегічно виваженої моделі. Якщо раніше корпоративні комунікації часто мали характер ситуативної й швидкої публічної реакції на резонансні події, то сьогодні спостерігається тенденція до більш системного та ґрунтовного включення у публічний дискурс. Підкреслюється, що компанії «переосмислюють, коли і як доцільно висловлювати свою позицію» (Engardio, 2024). Це свідчить про зміщення акценту з декларативності до стратегічної релевантності комунікацій. Водночас змінюються і очікування стейкхолдерів. Ключовим стає фактор наявності конкретного плану дій і наявність конкретних результатів: «Клієнти та споживачі більше не задовольняються вашими обіцянками стати вуглецево нейтральними у визначені строки. Вони хочуть, щоб у вас був план досягнення цих цілей і щоб можна було перевіряти ваш прогрес» (Engardio, 2024).

Іншим ризиком для комунікацій сталого розвитку є грінвошинг (greenwashing), коли компанія створює хибне враження про те, що вона є екологічно відповідальною, без належного підтвердження реальними діями. У науковому дискурсі грінвошинг визначається як «комунікаційна та маркетингова стратегія», за якої компанія використовує екологічні наративи для формування іміджу відповідальної організації, хоча зміст таких повідомлень не відповідає її фактичній діяльності (Zadykhailo & Volvych, 2023). Подібно, це явище трактують Sun та Shi, які зазначають, що грінвошинг описує

корпоративну поведінку, яка «робить оманливі заяви щодо екологічних характеристик своїх брендів або продукції, на відміну від справжньої екологічної діяльності» (Sun & Shi, 2022). Наприклад, за даними Європейської комісії, понад половина екологічних тверджень (53%) містить нечітку, оманливу та необґрунтовану інформацію, 40% таких заяв не мають належного доказового підтвердження, а близько половини екологічних маркувань не проходить належної перевірки (European Commission, 2024). У цьому контексті грінвошинг є не лише етичним порушенням, а й комунікаційним та репутаційним ризиком, оскільки він підміняє реальні практики ESG декларативним або ж хибним позиціонуванням.

Науковці також звертають увагу на те, що грінвошинг набуває різних форм. Зокрема, серед найпоширеніших стратегій виділяють (Zadykhailo & Volvych, 2023):

1. Грінлайтінг (greenlighting) – акцентування уваги лише на окремому екологічному аспекті діяльності для відвернення уваги від шкідливих практик;
2. Грінкраудінг (greencrowding) – «розчинення» компанії серед інших учасників колективних ініціатив без реального прогресу;
3. Гріншифтинг (greenshifting) – перекладання відповідальності за екологічні проблеми на споживача;
4. Глінлейбелінг (greenlabelling) – використання оманливих «зелених» маркувань та меседжів;
5. Грінрінсінг (greenrinsing) – коригування або відкладання екологічних цілей;
6. Грінханшинг (greenhushing) – стратегія замовчування екологічних планів і результатів для уникнення перевірок своєї діяльності.

У ширшому сенсі такі практики можна розглядати як різновид «вошингу». Це поняття трактується як «нерівномірне впровадження соціальних ініціатив відносно до акумульованої шкоди від операційної діяльності бізнесу, або перебільшення чи вдавання створення позитивного впливу з метою відбілювання репутації» (Humenna & Bedii, 2024).

Наслідки грінвошингу є багаторівневими. Для компаній він створює ризик втрати довіри, руйнування репутації та зниження готовності споживачів обирати їхню продукцію. Ziyi Fang підкреслює, що грінвошинг негативно впливає на рішення споживачів обирати «зелені» продукти, тоді як автентичність позитивно впливає на такі рішення (Fang, 2024). Sun та Shi, у своєму дослідженні, також доводять, що сприйняття грінвошингу знижує наміри споживачів купувати «зелені» товари бренду, зокрема цей ефект частково пояснюється відчуттям зради з боку компанії (Sun & Shi, 2022).

Відповідно, з огляду на зростання поширення таких практик, питання протидії грінвошингу дедалі частіше стає предметом правового врегулювання. У Європейському Союзі важливу роль відіграє Директива про несправедливі комерційні практики, яка регулює недобросовісні бізнес-практики у взаємодії зі споживачами до, під час і після здійснення покупки (European Commission, 2026). У 2024 році її було доповнено Директивою (ЄС) 2024/825 щодо розширення прав і можливостей споживачів для зеленого переходу шляхом кращого захисту від недобросовісної практики та шляхом кращого інформування. Вона, зокрема, посилює захист споживачів від оманливих екологічних заяв, забороняє необґрунтовані твердження на кшталт «eco-friendly», «екологічно чистий», «екологічний» та «енергоефективний» тощо, а також обмежує заяви, які «створюють враження, що споживачі сприяють низьковуглецевій економіці, купуючи їхню продукцію» (European Parliament & Council of the European Union, 2024b).

Ще одним суттєвим аспектом є необхідність стратегічної селективності у комунікаціях. У сучасному інформаційному середовищі навіть нейтральні або формально коректні заяви можуть викликати значні репутаційні втрати через поляризацію суспільства: «навіть, здавалося б, нейтральні згадки про соціальні чи політичні питання можуть спричинити реакцію, що шкодить бренду і швидко поширюється в соціальних мережах» (Engardio, 2024). У зв'язку з цим компанії змушені не лише зважувати зміст своїх повідомлень, а й уважно підходити до вибору термінології. Дослідження Harris Poll вказує, що поняття, які раніше були нейтральними, набули політизованого характеру: зокрема, 49% респондентів у США вважають термін DEI (різноманіття, рівність та інклюзія) «роз'єднувальним», а 62% – термін ESG, меншою мірою так сприймаються поняття «сталий розвиток», «рівність» та «інклюзія» (35-40%) (Engardio, 2024). Водночас за даними Gallup 2023, значна частина аудиторії не має чіткого розуміння цих понять: лише близько 36% американських респондентів заявляють, що знайомі з терміном ESG (Engardio, 2024). Така невизначеність створює підґрунтя для маніпуляцій і підсилює ризики неправильного трактування повідомлень.

В українському контексті проблема сприйняття концепції ESG та сталого розвитку характеризується недостатнім рівнем обізнаності щодо самих понять. Зокрема, дослідження Офісу зеленого переходу демонструє, що лише 22% українських бізнесів мають глибоке або ж загальне розуміння ESG-стандартів, тоді як 57% респондентів почули про них уперше під час опитування (Офіс зеленого переходу та ін., 2026). Водночас дослідження Глобального договору ООН в Україні засвідчує, що лише 48% представників малого та середнього бізнесу правильно визначають поняття ESG як «систему довкіллевих, соціальних та управлінських факторів», тоді як 52% або відповіли неправильно, або не змогли надати відповідь (Глобальний договір ООН в Україні & Gradus Research, 2025). При цьому ESG в українському бізнес-

середовищі найчастіше асоціюється не з політичним чи ідеологічним контекстом, а з «новими можливостями» (39%), «шансом для розвитку» (35%) та «прогресивними ініціативами» (30%) (Глобальний договір ООН в Україні & Gradus Research, 2025). Це свідчить, що в Україні комунікаційний ризик пов'язаний не з політизацією сталого розвитку та суміжних термінів, як, наприклад, у США, а з фрагментарним розумінням змісту цих понять.

Отже, сучасні комунікаційні практики сталого розвитку формуються під впливом складного поєднання факторів: поляризації суспільства, зростання вимог до доказовості, підвищеної чутливості аудиторії, ризиків репутаційного та регуляторного тиску. У таких умовах ефективна комунікація перестає бути лише інструментом інформування, а трансформується у стратегічний механізм управління довірою та репутацією.

Висновки

Концепція сталого розвитку сьогодні виходить далеко за межі екологічного виміру та трансформується у комплексну стратегічну модель ведення бізнесу. Її сучасне трактування охоплює економічні, соціальні та екологічні виміри, які інтегруються у корпоративне управління та систему планування та прийняття рішень. Зокрема, сталий розвиток стає не лише відповіддю на глобальні виклики, а й важливим фактором конкурентоспроможності та стійкості корпоративного сектора.

Також сучасне бізнес-середовище відчуває помітне посилення вимог до компаній з боку регуляторних органів, інвесторів, споживачів, співробітників та інших стейкхолдерів. Від бізнесу очікують не формальних та декларативних заяв, а реальних дій та конкретних і вимірюваних результатів. Це передбачає необхідність у прозорості та системності у реалізації ESG-підходів, оскільки саме здатність компаній підкріплювати свої заяви реальними діями та показниками впливає на довіру стейкхолдерів та репутацію бізнесу.

Водночас важливе значення має комунікаційний вимір сталого розвитку. Ефективна комунікація у сфері сталого розвитку має бути послідовною, доказовою та узгодженою з корпоративними цінностями й діями компанії. Перехід від декларативності до комунікації конкретних результатів є необхідною умовою для формування довіри та зменшення ризиків грінвошингу. Для українського контексту додатковим викликом також стає той факт, що у суспільстві присутнє фрагментарне розуміння сутності сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРАКТИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Очікування українського суспільства від практик сталого розвитку українських компаній в умовах війни

Повномасштабна війна російської федерації проти України стала ключовим фактором трансформації суспільних цінностей, зокрема у сфері сталого розвитку. Вона не лише спричинила глибоку гуманітарну та економічну кризу, а й суттєво вплинула на екологічний стан країни, що, своєю чергою, визначило нові акценти у сприйнятті громадянами екологічних, соціальних та економічних аспектів розвитку.

Загальний контекст формування суспільних установок щодо сталого розвитку в Україні визначається масштабами руйнувань та втрат, спричинених війною. Станом на квітень 2024 року прямі збитки інфраструктури та економіці України оцінюються приблизно у 176 млрд доларів США, тоді як сукупні економічні втрати перевищують 589 млрд доларів (World Bank та ін., 2025). Потреби у відновленні становлять близько 524 млрд доларів, що майже утричі перевищує номінальний ВВП країни (World Bank та ін., 2025). Водночас війна спричинила глибокі соціальні та економічні трансформації: понад 6,2 млн українців стали біженцями у Європі, а 4,6 млн – внутрішньо переміщеними особами, тоді як рівень бідності зріс до 35,5% (World Bank та ін., 2025).

Окремим виміром впливу війни є екологічні наслідки. Руйнування цивільної інфраструктури, промислових і енергетичних об'єктів тощо, а також масове замінування територій спричинили довгострокові ризики для довкілля. Значні площі українських земель залишаються непридатними для використання, що ускладнює як економічне відновлення, так і забезпечення екологічної безпеки. У цьому контексті сталий розвиток для України набуває комплексного характеру, поєднуючи завдання відновлення територій,

забезпечення соціальної стабільності та впровадження екологічних практик.

Попри складні умови воєнного часу, результати соціологічних досліджень свідчать про збереження високого рівня значущості екологічних питань для населення: 95,9% українців вважають охорону довкілля важливою навіть в умовах війни (Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» & DiXi Group, 2024). Водночас 92,4% респондентів зазначають, що екологічні проблеми мають безпосередній вплив на їх повсякденне життя (Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» & DiXi Group, 2024).

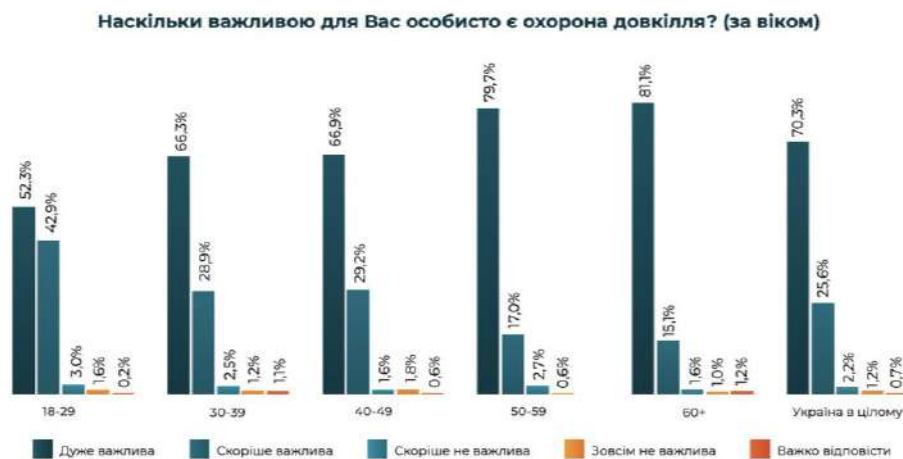


Рисунок 2.1 Ставлення до охорони довкілля в розрізі вікових категорій (Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» & DiXi Group, 2024)

Війна суттєво посилила сприйняття екологічних загроз. Зокрема, 89,6% опитаних вважають, що екологічна ситуація в Україні погіршилася внаслідок бойових дій. Серед основних проблем громадяни найчастіше називають забруднення води й повітря (68,4% і 59% відповідно), однак найбільш критичною проблемою, безпосередньо пов'язаною з війною, є замінування територій (80,5%) (Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» & DiXi Group, 2024). Значну увагу також привертає проблема відходів війни, яка хвилює 71,8% громадян (Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля», 2024).

Важливою характеристикою ставлення українців до сталого розвитку є не лише усвідомлення проблем, а й готовність до екологічно відповідальної поведінки. Близько 74,6% респондентів переконані, що можуть особисто впливати на захист довкілля (Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» & DiXi Group, 2024). Це знаходить відображення у практичних діях: значна частка зменшує споживання електроенергії (63%) та займається сортуванням відходів (52,2%) (Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» & DiXi Group, 2024). Паралельно з локальними екологічними викликами українці демонструють усвідомлення глобальних ризиків. Зокрема, 74,2% населення вважають зміну клімату серйозною проблемою, а понад 92% зазнають, що вже відчували її наслідки (Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» & DiXi Group, 2024). Це свідчить про те, що війна не витіснила екологічний дискурс, а лише трансформувала його, додавши нові аспекти.

Разом з тим, українці демонструють підтримку принципів відповідальності бізнесу за екологічні наслідки його діяльності. Так, понад 94% респондентів погоджуються з тим, що великі забруднювачі повинні нести основну відповідальність за відновлення довкілля (Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» & DiXi Group, 2024). Це свідчить про формування запиту на підвищення ролі бізнесу у реалізації принципів сталого розвитку, зокрема у сфері екологічної відповідальності.

Важливо враховувати, що в умовах повномасштабної війни структура факторів споживчого вибору в Україні суттєво трансформувалася у бік соціальних і ціннісних орієнтирів. Згідно з дослідженням Gradus Research за 2022 рік, ключовим чинником, що впливає на рішення про купівлю, стала підтримка Збройних сил України – 44% (Gradus Research, 2022). Другим за значущістю фактором є позиція компаній щодо ведення бізнесу в росії – 34% (Gradus Research, 2022). Водночас такі аспекти, як волонтерська діяльність

(21%), наявність чіткої політичної позиції (18%) та мова комунікації (18%), також відіграють помітну роль у формуванні споживчих уподобань (Gradus Research, 2022). Крім того, значення мають і конкретні соціальні ініціативи: допомога дітям (13%), тваринам (12%), малозабезпеченим родинам (9%), а також екологічні ініціативи (7%) та освітні проекти (5%), що свідчить про багатовимірність очікувань суспільства (Gradus Research, 2022). Додатково дослідження демонструють значний суспільний інтерес до тем, пов'язаних з практиками сталого розвитку. Зокрема, тема громадянської активності та волонтерства є цікавою для 52% респондентів, а 41% виявляє інтерес до теми безбар'єрності та інклюзії, а 40% – до лідерства жінок (Gradus Research, 2026). Показово, що традиційні характеристики продукту, як якість і доступність, визначають вибір лише для 21% споживачів (Gradus Research, 2022). Це свідчить про суттєве зміщення акценту від функціональних характеристик товару і послуг до ширшого контексту соціальної ролі бізнесу.

Помітно зростає значущість соціальної відповідальності бізнесу у сприйнятті громадян та формуванні репутації. Зокрема, найбільш важливими характеристиками українці вважають відповідальну діяльність на ринку (40%), ставлення до працівників (38%) та відкритість й прозорість ведення бізнесу (33%), тоді як екологічна діяльність та вплив на суспільство мають стабільний але дещо нижчий рівень підтримки (27% та 29% відповідно) (Deloitte Ukraine, 2026). Важлива також висока чутливість споживачів до соціальних ініціатив бізнесу в умовах війни. Так, 59% респондентів зазначають, що наявність благодійної складової позитивно впливає на їх рішення про купівлю товарів (Deloitte Ukraine, 2026). Крім того, понад половина (52%) респондентів вважає дії бізнесу, спрямовані на підтримку Збройних сил України та подолання наслідків війни, важливими для формування їхнього споживчого вибору (Deloitte Ukraine, 2026). Водночас лише 6% респондентів повністю ігнорують такі ініціативи, що свідчить про високий рівень суспільної чутливості до

соціальної ролі бізнесу (Deloitte Ukraine, 2026).

Результати всеукраїнського дослідження 2026 року «Справедливість, довіра й багатство» від Zagoriy Foundation дозволяють глибше проаналізувати суспільні очікування щодо соціальної ролі бізнесу та критерії формування довіри до його діяльності. Отримані дані свідчать про формування чітких нормативних уявлень про те, якою має бути відповідальна поведінка бізнесу в умовах війни, а також про те, які характеристики благодійної діяльності сприймаються як легітимні та такі, що заслуговують на довіру.

Передусім варто зазначити, що в українському суспільстві сформувався чіткий запит на прозорість і підзвітність благодійної діяльності бізнесу. Найважливішим фактором, який робить таку діяльність гідною довіри, є наявність відкритої та публічної звітності. Цей аспект відзначили 48% респондентів (Zagoriy Foundation, 2026). Значущими також є відсутність політичних мотивів (32%), співпраця з волонтерськими організаціями або благодійними фондами (25%) та стримана комунікація без емоційного «піару» (23%) (Zagoriy Foundation, 2026). Водночас важливими, хоча й менш визначальними, залишаються регулярність та сталість допомоги (22%) та особиста участь власника бізнесу (16%) (Zagoriy Foundation, 2026). Таким чином, довіра до благодійної діяльності формується передусім не через масштаби чи емоційність, а через її системність та прозорість.

Ці результати узгоджуються із загальною тенденцією критичного ставлення до комунікацій бізнесу про власну соціальну діяльність. Зокрема, лише 11% респондентів схильні довіряти повідомленням бізнесу чи публічних осіб про їхню благодійну чи соціальну діяльність, тоді як 33% сумніваються та сприймають їх як «піар», а ще 31% ставляться нейтрально (Zagoriy Foundation, 2026). Водночас 19% опитаних зазначають, що перевіряють факти, що свідчить про високий рівень раціоналізації сприйняття та потребу в доказовості (Zagoriy Foundation, 2026). Отже, комунікації у сфері сталого розвитку мають

відповідати підвищеним вимогам до достовірності та обґрунтованості, оскільки аудиторія демонструє схильність до критичної оцінки таких повідомлень.

Важливим є також розуміння того, які саме дії бізнесу сприймаються суспільством як обов'язкові. Дослідження показує, що базові очікування включають створення робочих місць (59%), чесну сплату податків (53%) та підтримку оборони і ветеранів (50%) (Zagoriy Foundation, 2026). Поряд із цим значущими є також допомога громадам у відбудові (29%), інвестиції в освіту та молодь (22%) і розвиток медицини та науки (19%) (Zagoriy Foundation, 2026). Таким чином, суспільний запит охоплює як базові економічні функції бізнесу, так і його участь у вирішенні стратегічних соціальних завдань.

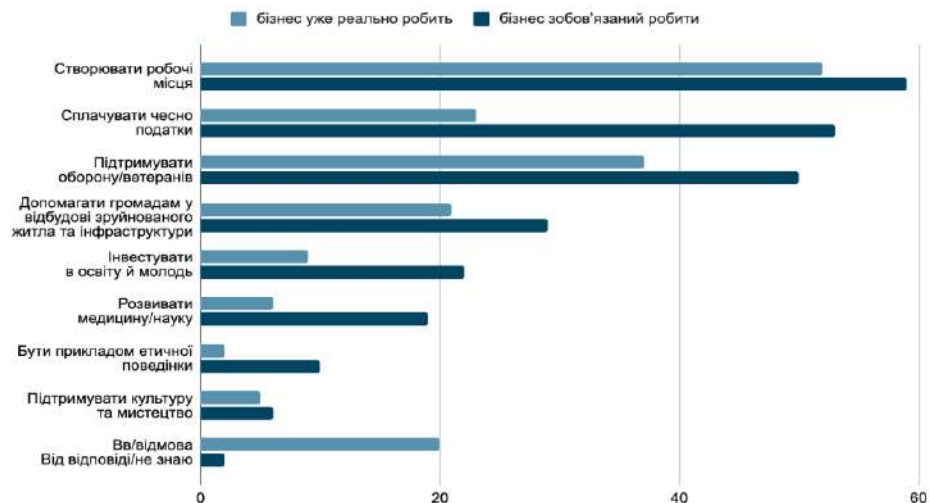


Рисунок 2.2 Порівняння очікувань та фактичних дій бізнесу в Україні щодо соціальної відповідальності (Zagoriy Foundation, 2026)

Водночас, на думку респондентів, бізнес не повною мірою відповідає суспільним очікуванням щодо своєї соціальної ролі. За оцінками опитаних, бізнес переважно виконує функцію створення робочих місць (52%), однак значно меншою мірою реалізує інші очікувані напрями, зокрема підтримку оборони (37%) або участь у відбудові (21%) (Zagoriy Foundation, 2026). Особливо показовим є те, що чесна сплата податків, яка є однією з ключових

суспільних вимог, майже не фіксується як така, що реально реалізується бізнесом. Це свідчить про дефіцит довіри до невидимих або слабо комунікованих аспектів діяльності компаній.

Крім того, дослідження демонструє, що суспільство не схильне розглядати благодійність як компенсацію неетичної поведінки. Зокрема, 46% респондентів вважають, що допомога армії чи громадам не може виправдовувати «сірі» бізнес-практики, тоді як лише 18% готові ігнорувати походження коштів заради самого факту допомоги (Zagoriy Foundation, 2026). Це свідчить про формування комплексного запиту на відповідальність, який поєднує як соціальну активність, так і етичність бізнес-моделі. Загалом оцінка ролі бізнесу в суспільстві залишається амбівалентною. З одного боку, 44% респондентів сприймають бізнес як частину спільної справи та партнера у розвитку країни, однак більша частка (51%) вважає, що бізнес передусім орієнтований на власні прибутки (Zagoriy Foundation, 2026). Отже, йдеться про довіру, що має умовний характер, коли бізнес сприймається як необхідний актор, проте його дії залишаються під пильним наглядом суспільства.

Окремо варто звернути увагу на те, що суспільство підтримує не лише короткострокову благодійність, а й довгострокові інвестиції бізнесу в розвиток країни. Зокрема, майже половина респондентів вважає важливим вкладення коштів у культуру, освіту та науку навіть в умовах війни, хоча для значної частини ця пріоритетність не є безумовною (Zagoriy Foundation, 2026). Це вказує на поступове розширення розуміння соціальної відповідальності: від реагування на кризу до стратегічної участі у відновленні та розвитку.

Таким чином, в українському суспільстві формується складна та багаторівнева модель очікувань до дій бізнесу, у якій відповідальні практики розглядаються не як додатковий компонент, а як невід’ємна складова діяльності. Високі вимоги до прозорості, етичності та системності дій поєднуються із критичним ставленням до комунікацій, що зумовлює

необхідність переходу від декларативних практик до комплексного управління довірою через реальні та підтверджені дії.

2.2 Практики впровадження сталого розвитку українськими компаніями

Повномасштабна війна суттєво трансформувала підходи бізнесу в Україні до реалізації практик сталого розвитку. В умовах війни акцент змістився на кризове реагування та стійкість бізнесу, підтримку держави, захист працівників, відбудову громад та адаптацію до нових безпекових викликів. Як наслідок, концепція сталого розвитку в Україні набула виразного безпекового виміру.

Однією з ключових тенденцій стало переосмислення класичної моделі ESG через інтеграцію безпекового компоненту. У своїй роботі «Еволюція ESG: роль безпеки у стійкому розвитку бізнесу в умовах глобальних загроз» автори зазначають, що сучасні глобальні загрози, зокрема війна в Україні, вимагають включення безпеки до системи оцінювання компаній (Гуменна & Щур, 2025). Вони пропонують оновлену концепцію SESG (Security, Environmental, Social, and Governance), яка доповнює традиційну ESG-модель безпековим компонентом (Гуменна & Щур, 2025). У цьому контексті безпека у моделі SESG розглядається не лише як функція держави, а й як елемент відповідальності корпоративного сектора (Гуменна & Щур, 2025).

Українські компанії вже активно інтегрують підтримку сектору оборони та безпеки у власні бізнес-моделі. Наприклад, одним із найбільших критичних викликів, що виник внаслідок бойових дій, стало масштабне замінування територій України, яке створює значні та довгострокові ризики для безпеки громадян й економіки. За оцінками, близько 30% територій та майже 100% акваторій країни залишаються замінованими, понад 10 млн громадян перебувають у зоні ризику, а понад 400 тис. га сільськогосподарських земель потребують розмінування (Київстар, б. д.). У відповідь на ці виклики український бізнес розпочав ініціативи з гуманітарного розмінування. Зокрема,

компанія Київстар спільно з фондом «Повернись живим» реалізувала проєкт «Нам тут жити», спрямований на фінансування очищення територій України від ворожих снарядів (Київстар, б. д.). У межах ініціативи було зібрано 180 млн грн, завдяки цьому було забезпечено 146 інженерно-саперних груп транспортом і спеціалізованим обладнанням (Київстар, б. д.). Загальна вартість переданого майна становила 188,1 млн грн, з яких 182,9 млн грн спрямовано на закупівлю пікапів та обладнання для мобільних груп, а ще 5,2 млн грн – на засоби зв’язку, живлення та обладнання для додатково сформованих підрозділів (Київстар, б. д.). Важливим аспектом ініціативи стала широка залученість суспільства: 31,5 млн грн було внесено безпосередньо компанією, 29,7 млн грн зібрано користувачами компанії, а 666 тис. грн перерахували співробітники компанії (Київстар, б. д.).

Також українські компанії активно підтримують обороноздатність країни. Зокрема, Нова Пошта у співпраці з фондом «Повернись живим» у рамках проєкту «РЕБнемо так РЕБнемо. Зіб’ємо ворога з пантелику» зібрала 309 млн грн на посилення протиповітряної оборони України. Кошти були спрямовані на закупівлю засобів РЕБ, РЕР, транспорту та захищених систем зв’язку для мобільних груп Повітряних сил України. Важливо, що компанія виступила не просто як інформаційний партнер, а й подвоювала внески громадян у межах цільової суми (Нова Пошта, 2025).

Ще одним напрямом практик в умовах війни стала реінтеграція ветеранів. Через збільшення кількості ветеранів український бізнес адаптує свої HR-політики, корпоративну культуру та підхід до підтримки персоналу. За даними Міністерства ветеранів, станом на 2025 рік в Україні офіційно зареєстровано понад 900 тис. учасників бойових дій та понад 360 тис. ветеранів (EBA & DataDriven, 2025).

Опитування українського бізнесу показало, що у 85% компаній

працевлаштовані ветерани, до того ж, в більшості компаній (77%) ветерани становлять від 1 до 5% працівників (EBA & DataDriven, 2025). У відповідь на це бізнес в Україні впроваджує програми професійної адаптації та підтримки ветеранів. Зокрема, 68% опитаних компаній зазначили, що мають освітні програми та тренінги для професійної адаптації (EBA & DataDriven, 2025). Окрім професійної адаптації, компанії дедалі більше приділяють увагу фізичному та психологічному здоров'ю ветеранів. За результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації найбільш поширеними формами підтримки є медичне страхування, включно з додатковим, а також психологічна підтримка (EBA & DataDriven, 2025). Водночас компанії також впроваджують додаткове навчання, юридичну підтримку, менторство, групові заняття, додаткові дні відпустки чи путівки, а також навчання для інших працівників щодо взаємодії з ветеранами (EBA & DataDriven, 2025).

Які конкретні інструменти чи програми Ваша компанія використовує для підтримки фізичного та ментального здоров'я ветеранів?

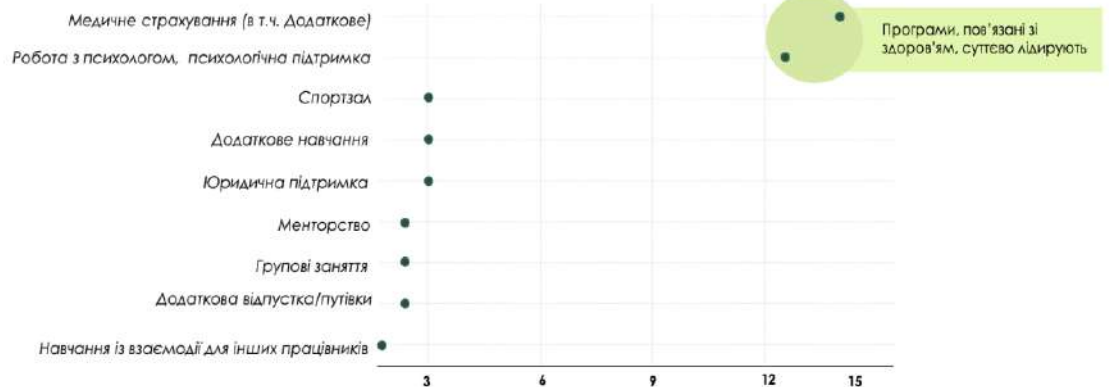


Рисунок 2.3 Інструменти та програми підтримки фізичного та ментального здоров'я ветеранів (EBA & DataDriven, 2025)

Прикладом комплексного підходу до реінтеграції ветеранів та ветеранок є досвід компанії SoftServe. Від початку повномасштабної війни близько 300 працівників компанії долучилися до лав ЗСУ, частина з яких уже повернулася до роботи (Happy Monday, 2024). Компанія забезпечує збереження робочого

місця та заробітної плати на час служби, а після демобілізації допомагає ветеранам з адаптацією до робочого процесу (Happy Monday, 2024). SoftServe також реалізує підтримку ментального здоров'я: для працівників і членів їхніх родин діє сервіс психологічної підтримки (Happy Monday, 2024). За результатами внутрішнього опитування 95% демобілізованих працівників користуються сервісом та вважають його корисним (Happy Monday, 2024). Крім того, компанія проводить навчання для менеджерів щодо взаємодії з ветеранами: від міжнародної сертифікації до сесій від психолога-психотерапевта (Happy Monday, 2024).

Питання інклюзії стало також одним із ключових соціальних напрямів сталого розвитку українських компаній в умовах війни. За даними дослідження Kantar, споживачі дедалі більше враховують інклюзивність брендів під час ухвалення рішень про покупку, а самі бренди «несуть соціальну та комерційну відповідальність за те, щоб бути більш інклюзивними» (Kantar, 2025b). Зокрема, 64% українських споживачів заявляють, що для них важливо, щоб бренди, які вони обирають, підтримували різноманітність та інклюзивність (Kantar, 2025b).

У відповідь на виклики війни та суспільний запит компанії активно впроваджують практики безбар'єрності. Зокрема, Національний банк України у 2024 році затвердив Методичні рекомендації з правил інклюзивного надання фінансових послуг в установах України, які передбачають нульову толерантність до дискримінації, забезпечення фізичної доступності установ та розвиток дистанційних сервісів тощо (Kantar, 2025b).

У цій сфері Ощадбанк реалізує комплексну програму «Моя безбар'єрність», яка спрямована на адаптацію сервісів до потреб різних груп клієнтів, зокрема людей з інвалідністю та ветеранів. У межах цієї ініціативи банк працює одразу за трьома напрямками: забезпечення фізичної доступності відділень, підтримка ветеранів у процесі їхньої адаптації до цивільного життя, а також комунікаційна підтримка теми безбар'єрності (Ощадбанк, б. д. -а).

Зокрема, вже 706 відділень відповідають вимогам доступності, створено 23 «суперінклюзивних» відділення, запущено 5 мобільних відділень, а всі працівники пройшли навчання за програмою «Інклюзивно привітні» (Ощадбанк, б. д. -а). Окрему увагу компанія приділяє соціальним ініціативам і підвищенню обізнаності громадськості: реалізовано інформаційні кампанії та партнерські проекти, такі як шоу «Відвал ніг» (32 млн переглядів) та конференція «Моя безбар'єрність», до якої долучилися 160 компаній (Ощадбанк, б. д. -а). Крім того, Ощадбанк підтримує ветеранське підприємництво через державні програми, зокрема «єРобота», в межах якої було надано 280 млн грн грантів, а також виступає партнером національних ініціатив, зокрема паралімпійського руху (Ощадбанк, б. д. -а).

Окремо варто також виокремити гендерне питання, оскільки війна суттєво змінила роль жінок на ринку праці та у підприємстві. Дослідження Gradus Research і Biasless «Пульс жіночого самопочуття» демонструє, що українські жінки дедалі активніше готові брати на себе лідерські ролі (Gradus Research & Biasless, 2025). В умовах дефіциту кадрів українські жінки розглядають можливість професійної реалізації у сферах, які вважалися «чоловічими»: 84% респонденток оцінили свій потенціал як «високий» або «помірний» (Gradus Research & Biasless, 2025). Водночас суспільний запит стосується не лише розширення професійних можливостей, а й створення умов для перекваліфікації жінок, серед яких і фінансова підтримка (гранти, стипендії, пільгові кредити), яку відзначає 41% респонденток.

У відповідь на такі суспільні виклики українські компанії дедалі активніше інтегрують підтримку жіночого лідерства та підприємництва. Ощадбанк підтримує жіноче підприємництво через програму «Жіноча справа»: ініціатива, що спрямована на розвиток і масштабування бізнесів, заснованих жінками, шляхом надання доступу до фінансових ресурсів, знань і партнерських можливостей (Ощадбанк, б. д.-b). Зокрема, передбачено пільгове кредитування

в межах програми «Доступні кредити 579», а також фінансування новостворених підприємств і стартапів на спеціальних умовах, включно з можливістю придбання франшизи або інвестування в розвиток власної справи (Ощадбанк, б. д.-б). Програма орієнтована як на діючих підприємців і власників сімейного бізнесу, так і на жінок, які лише планують започаткувати власну справу та потребують стартової підтримки (Ощадбанк, б. д.-б). Таким чином, ініціатива сприяє розширенню економічних можливостей для жінок і посиленню їхньої ролі у відновленні економіки країни.

За результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації за 2022 рік, в умовах повномасштабної війни пріоритети сталого розвитку українського бізнесу зазнали суттєвих змін. Найактуальнішими напрямками стали підтримка співробітників та членів їхніх родин (97%), підтримка захисників України (84%), гуманітарна допомога внутрішньо переміщеним особам (69%) та підтримка медичних закладів (66%) (ЕВА, 2023). Такі показники свідчать про трансформацію відповідальності компаній у бік подолання гуманітарних та соціальних наслідків війни, а також посилення ролі бізнесу у забезпеченні стійкості в умовах кризи.

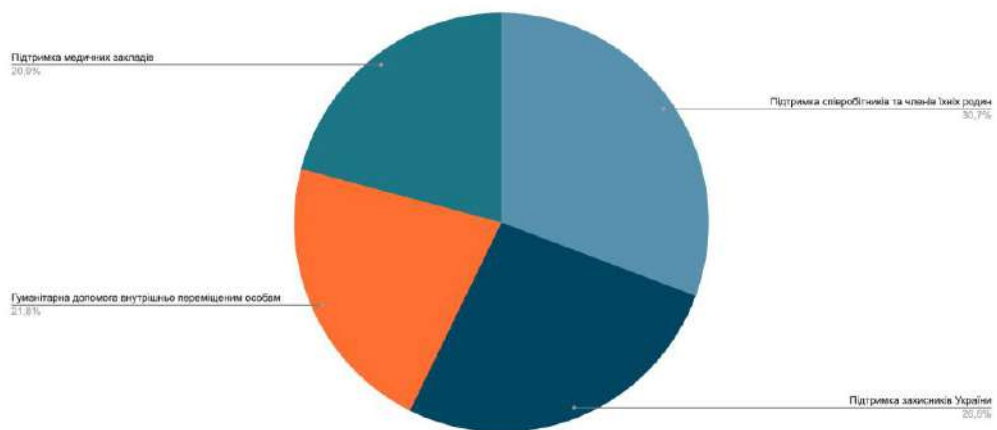


Рисунок 2.4 Найпоширеніші напрями сталого розвитку українського бізнесу за 2022 рік (ЕВА, 2023)

В умовах повномасштабної війни бізнес в Україні дедалі більше концентрується на забезпеченні фізичної безпеки, психологічної стійкості та соціального добробуту своїх працівників. Компанія Київстар реалізує комплексну програму підтримки персоналу: на початку повномасштабної війни було забезпечено матеріальну допомогу, зокрема виплати на релокацію, оренду житла та підтримку мобілізованих співробітників, а також були облаштовані укриття та забезпечено спеціалістів захисним оснащенням (MMR, 2023). Значну увагу компанія також приділяє ментальному здоров'ю працівників та їхніх родин. Наприклад, для співробітників з дітьми були організовані психологічна підтримка, пізнавально-розважальні програми та практикуми з психологами (MMR, 2023). Також під час блекаутів офіси компанії ставали безпечними просторами для працівників та їхніх дітей, зокрема, діти могли підключатися до онлайн-навчання (MMR, 2023).

Окрім психологічної та соціальної підтримки, компанії також посилюють увагу до фізичної безпеки власних працівників на робочому місці, особливо у сферах із високим рівнем фізичного навантаження. У цьому контексті показовим є кейс Нової Пошти, яка впроваджує інноваційні рішення для покращення умов праці. Компанія реалізує перший в Україні пілотний проєкт використання екзоскелетів Hypershell на терміналах і депо (Нова Пошта, 2026). Застосування таких пристроїв допомагає підтримувати рух під час повторюваних дій, зокрема підйому вантажів, присідань чи ходьби тощо, при цьому екзоскелети здатні перебирати на себе до 30% навантаження (Нова Пошта, 2026).

Важливим напрямом також стала гуманітарна допомога населенню. Значні обсяги гуманітарної допомоги надають ритейл- та FMCG-компанії. Зокрема, мережа супермаркетів Novus у партнерстві з Food for Ukraine доставила понад 150 вантажів гуманітарної допомоги, яка включає продукти харчування та товари першої необхідності, загальною вартістю понад 170 млн

грн (Еспресо, 2026). Подібні ініціативи свідчать про те, що український бізнес став важливим елементом гуманітарної підтримки населення.

Не менш значущим напрямком стала підтримка медичних закладів, особливо після масованих атак росії на цивільну інфраструктуру України. Одним із найбільш показових прикладів стала масштабна підтримка дитячої лікарні «Охматдит» після ракетного удару 8 липня 2024 року. Компанії в Україні активно мобілізували свої фінансові, матеріальні та організаційні ресурси для допомоги постраждалим та відновлення лікарні. Великі компанії спрямували мільйонні суми на відновлення лікарні та закупівлю нового медичного обладнання. Зокрема, компанії АТБ та Grammarly виділили по 20 млн грн, Київстар, ОККО, АВТ- Баварія, Kernel, Ferrexpro – по 10 млн грн, а Monobank разом з United24 організували збір, у межах якого було зібрано 250 млн грн (Forbes, 2024). До підтримки також долучились й інші компанії: банки, ІТ-компанії, ритейл, фармацевтичні компанії, FMCG та багато інших (Forbes, 2024).

Крім того, мережі супермаркетів АТБ, Novus, Сільпо, Auchan, Varus та Коло оперативно доставили постраждалим їжу та воду (Forbes, 2024). Компанія Епіцентр К надала будівельну техніку та матеріали для розбору завалів, медична клініка Добробут безоплатно приймала дітей, які постраждали внаслідок обстрілу, а також надала допомогу персоналу лікарні, а компанія МакДональдз Україна спрямувала прибуток від продажу чізбургерів на підтримку лікарні, у результаті запланована сума допомоги у 1 млн грн перевищила 4,6 млн грн (Forbes, 2024).

Приклад підтримки медицини також демонструє фонд «МХП-Громаді». У партнерстві з благодійним фондом Тіни Кароль фонд передав медичне обладнання дитячому відділенню Регіонального медичного центру родинного здоров'я у м. Дніпро, забезпечивши лікарню інфузійними насосами та спеціалізованими шприцами для проведення терапії онкохворих дітей

загальною вартістю понад 407 тис. грн (МХП-Громаді, 2026).

Висновки

Повномасштабна війна суттєво трансформувала підходи до сталого розвитку та змінила суспільні очікування щодо ролі бізнесу у цьому питанні. У сучасному контексті практики українських компаній у сфері сталого розвитку акцентують свою увагу на соціальній відповідальності, підтримці суспільства та забезпеченні безпеки та стійкості країни в умовах кризи. Бізнес в Україні все частіше сприймається не лише як економічний суб'єкт, а й як активний учасник суспільних процесів, а також партнер у подоланні наслідків війни.

Очікування суспільства щодо діяльності компаній також зазнали змін. Українські споживачі стали більш соціально орієнтованими, тому частіше підтримують бренди, діяльність яких відповідає їхнім цінностям. Водночас у суспільстві існує запит на прозорість та підзвітність благодійної діяльності бізнесу, а також зберігається певний рівень скепсису до повідомлень бізнесу про соціально відповідальну діяльність. Через це компаніям недостатньо лише заявляти про підтримку суспільства, а важливо демонструвати конкретні результати та відкрито комунікувати про свої дії.

У відповідь на нові виклики та запити українські компанії адаптують свої практики сталого розвитку до воєнного контексту. Серед ключових напрямів особливого значення набувають підтримка оборони та безпеки країни, гуманітарна допомога, підтримка співробітників та їхніх родин, медичних закладів, а також розвиток програм реінтеграції ветеранів, інклюзії та жіночого лідерства.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗУСИЛЬ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА НАПРЯМИ ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ

3.1 Методологія та організація дослідження

Емпіричну основу формують результати структурованого експертного анкетування, проведеного у період квітня-травня 2026 року за допомогою онлайн-форми. Вибірка налічує 38 респондентів – фахівців, які є представниками різноманітних галузей, посад, типів організацій. Анкета опитування (ДОДАТОК А) містила 22 запитання: як закриті (з можливістю вибору одного чи декількох варіантів), так і відкриті для отримання якісних суджень та експертних оцінок. Вибірка була сформована за принципом цілеспрямованого відбору: до участі були запрошені фахівці у сфері корпоративних комунікацій, KCB та ESG, PR, маркетингу та управління.

Табл. 3.1 Основні параметри методології дослідження

Параметри	Опис
Загальна кількість респондентів	38 осіб
Метод збору даних	Онлайн-анкетування (Google Forms)
Тип анкети	Структурована з відкритими та закритими запитаннями
Загальна кількість запитань	22 запитання
Найбільш представлені галузі	Комунікації та креативні індустрії; ІТ та технології; громадський сектор.
Посади респондентів	PR\CSR-менеджери, комунікаційники, маркетологи, стратеги, директори тощо
Тип відбору	Цілеспрямований

Найбільш представленою галуззю є комунікації та креативні індустрії (11 осіб, 29%). Значну частку складають представники сфери ІТ та громадського сектору (по 5 осіб відповідно, 13%). Також у вибірці представлені фахівці з секторів промисловості, FMCG, консалтингу, ритейлу, фінансів, агросектору, оборонної галузі та державного сектору.

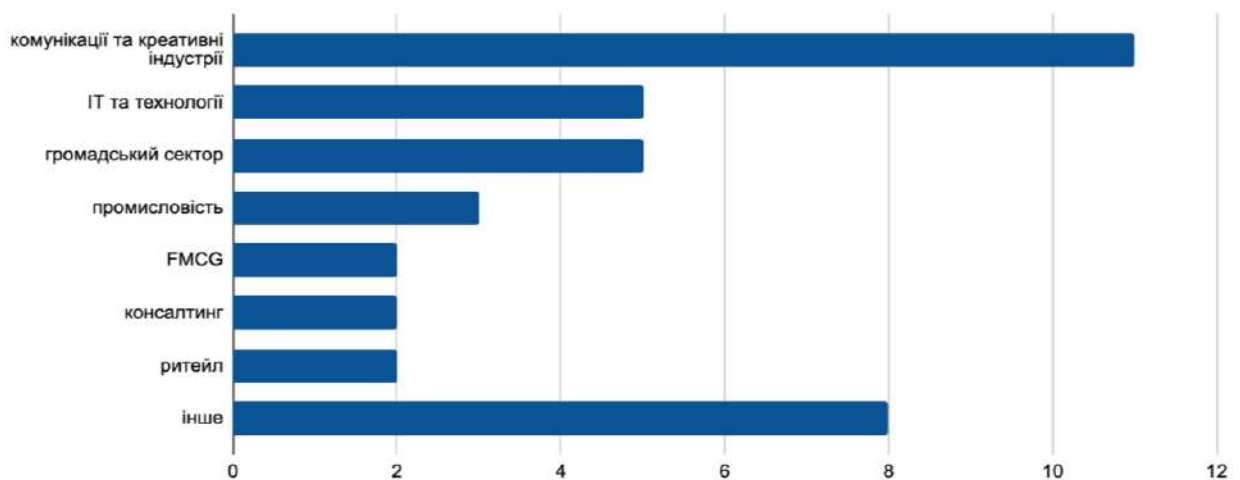


Рисунок 3.1 Розподіл респондентів за галузями

3.2 Особливості комунікацій і практик сталого розвитку українських компаній в умовах війни

3.2.1 Рівень важливості та стан впровадження сталого розвитку в Україні

Переважна більшість експертів оцінює тематику сталого розвитку як актуальну для українського бізнесу. За результатами опитування, 52,6% респондентів характеризують її важливість як «високу», а 23,7% – як «дуже високу». Відповідно, понад 76% опитаних позитивно оцінюють ESG-порядок денний для українського бізнес-середовища. Лише 2,6% вважають її важливість «дуже низькою».



Рисунок 3.2 Рівень важливості (зліва) та активність впровадження (справа) практик сталого розвитку

Водночас оцінка активності впровадження практик сталого розвитку демонструє суперечливу картину. Лише 7,9% респондентів вказують, що українські компанії активно інтегрують сталий розвиток у власну бізнес-стратегію, тоді як 44,7% обрали відповідь «впроваджують частково», а 26,3% – «впроваджують системно». 15,8% експертів фіксують впровадження лише у поодиноких випадках. Така непропорційність між визнаною важливістю теми сталого розвитку та реальною активністю впровадження практик свідчить про системний розрив між декларативними і практичними аспектами ESG-діяльності в Україні.

3.2.2 Трансформація пріоритетів сталого розвитку в умовах повномасштабної війни

Повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво переформатувало порядок денний, зокрема у сфері сталого розвитку, для українського бізнесу. За даними опитування, 65,8% фахівців фіксують зростання уваги до сталого розвитку після початку повномасштабної війни: 42,1% зазначають «дещо

зросла», а 23,7% – «значно зросла». Незначне зниження уваги спостерігають 18,4% опитаних, а 10,5 % фіксують стабільність.

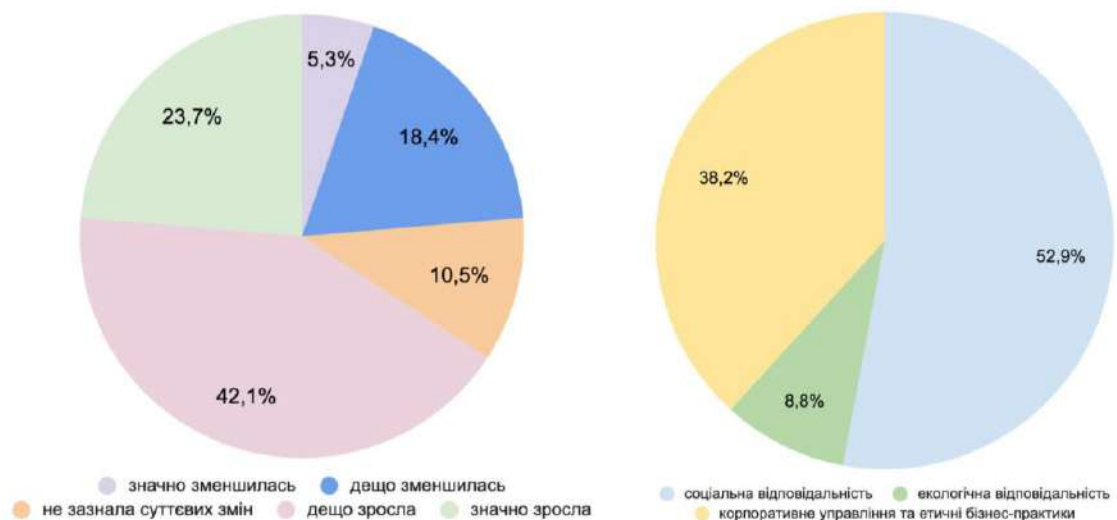


Рисунок 3.3 Зміна уваги до сталого розвитку після початку повномасштабної війни (зліва) та актуальні напрями (справа)

Ключовою трансформацією в умовах повномасштабної війни є кардинальний перерозподіл пріоритетів. На думку експертів, найбільш актуальним напрямом сталого розвитку для українських компаній стала соціальна відповідальність – 52,9%, тоді як екологічна складова отримала показник лише 8,8%. Друге місце за актуальністю посідають корпоративне управління та етичні бізнес-практики, які обрали 38,2% опитаних. Цей розподіл відображає переорієнтацію бізнесу на кризове реагування та соціальні потреби, які були спричинені великою війною: підтримка працівників, допомога ЗСУ, підтримка та реінтеграція ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.

Якісний аналіз відповідей на відкрите запитання «На вашу думку, яким чином повномасштабна війна трансформувала пріоритети сталого розвитку в українських компаніях?» дозволяє виокремити такі ключові напрями трансформації як: підтримка ЗСУ та безпека країни, підтримка громад та внутрішньо переміщених осіб; добробут персоналу; інклюзивність та безбар'єрність; реінтеграція та допомога ветеранам.

«Війна суттєво посилила фокус українських компаній на social component ESG: підтримці працівників, mental health, безпеці, роботі з ветеранами та стійкості бізнесу. Водночас ESG в Україні стало більш практичним і тісно пов'язаним із питаннями доброчесності, прозорості, антикорупційних практиках»

– Представниця Глобального договору ООН в Україні

«Загалом, бізнеси почали більше працювати у напрямку соціальних ініціатив, втілюючи різні проєкти у багатьох напрямках. Екологічні ініціативи стали менш помітними та значущими, бо на перший план вийшли напрямки підтримки армії, медичної системи, ветеранів та ветеранок тощо»

– Представниця галузі телекомунікацій, CSR менеджерка

«Змінила пріоритети та саму логіку сталого розвитку з довгострокової ціннісної стратегії на інструмент виживання і стійкості бізнесу. Найбільше посилюються соціальний і управлінський виміри: відбудова країни, боротьба з наслідками війни, підтримка працівників, турбота про ментальне здоров'я, допомога громадам, прозорість і відповідальність у корпоративному управлінні. Екологічна складова стала меншою і прагматичнішою через фокус на енергоефективність, автономність і зменшення залежності від ресурсів»

– Представниця галузі ритейлу, комунікаційна консультантка

Водночас відповіді експертів свідчать, що війна не лише посилила соціальний компонент сталого розвитку, а й актуалізувала необхідність балансування між внутрішніми викликами та вимогами міжнародних ринків. Зокрема, деякі респонденти наголошували, що для компаній, які орієнтовані на експорт та співпрацю з міжнародними партнерами, ESG-вимоги, зокрема і до

екологічного компоненту, залишаються незмінно високими, попри воєнні умови. Експерти також відзначали, що український бізнес змушений працювати в умовах «двох паралельних реальностей»: з одного боку, реагувати на виклики війни всередині країни, а з іншого – відповідати вимогам міжнародних ринків. У цьому контексті практики сталого розвитку варто розглядати не лише як компонент формування репутації, а й як необхідну умову інтеграції на міжнародні ринки та формування конкурентоспроможності.

«Війна (ред.) змусила жити в умовах двох паралельних реальностей: виклики війни всередині держави і вимоги міжнародних ринків»

– Представник галузі агропромисловості, директор Департаменту корпоративної соціальної відповідальності

«В нас експортно-орієнтований бізнес з великим відсотком продажів на ринку ЄС. Тому жорсткі вимоги до сталого розвитку – не змінилися»

– Представник галузі промисловості, керівник пресслужби

3.2.3 Стимули впровадження практик сталого розвитку

На думку респондентів, серед стимулів, що спонукають компанії впроваджувати сталі практики, лідирує прагнення до зміцнення корпоративної репутації (57,9%). Другу позицію займають очікування інвесторів (52,6%), що відображає зростання фінансового тиску на бізнес у напрямку ESG. Культура, цінності та стратегія компанії – 50%, що свідчить про наявність внутрішньої мотивації, а не лише про зовнішній тиск.

Вимоги та очікування партнерів (44,7%) і регуляторні вимоги (42,1%) підтверджують посилення ринкового та нормативного тиску, зокрема в контексті євроінтеграції та виходу на міжнародні ринки. Вплив на бренд роботодавця (31,6%) вказує на зростання ролі сталого розвитку у конкуренції за таланти, особливо в умовах кадрового дефіциту внаслідок війни.

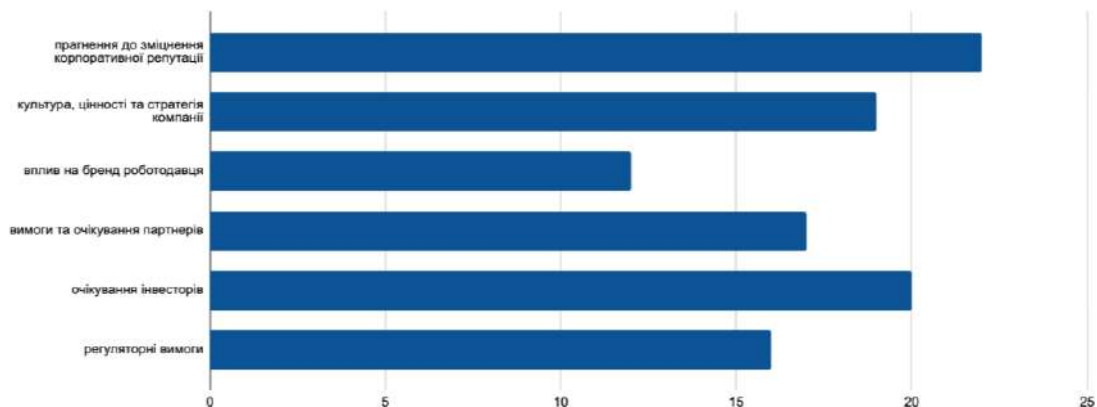


Рисунок 3.4 Стимули впровадження практик сталого розвитку (питання передбачало множинний вибір)

Додатково респонденти відзначили такі стимули впровадження, як можливість розвитку експорту, виживання компанії на ринку, очікування суспільства, а також очікування донорів і прагнення до стабільності фандрейзингу для організацій громадянського сектору.

3.2.4 Активність та ефективність комунікаційних практик

Стан комунікацій сталого розвитку в Україні характеризується поляризацією. За даними опитування, 60,5% експертів фіксують регулярну комунікаційну присутність компаній: 42,1% компаній комунікують свої ініціативи регулярно, а 18,4% роблять це активно та системно. Тоді як 39,5% зазначають, що комунікація відбувається лише епізодично. Показово, що жоден експерт не обрав відповідь «практично не комунікують», що свідчить про базовий рівень комунікацій щодо діяльності у сфері сталого розвитку на ринку.

Натомість переважна більшість експертів оцінює такі комунікації як помірно ефективні (47,4%) або ефективні (39,5%) і лише незначна частка (5,3%) вважає, що вони є дуже ефективними та формують довіру. Це може свідчити про те, що компанії здебільшого забезпечують інформаційну присутність, проте не досягають рівня переконливості, щоб трансформувати комунікаційну діяльність у репутаційний капітал.

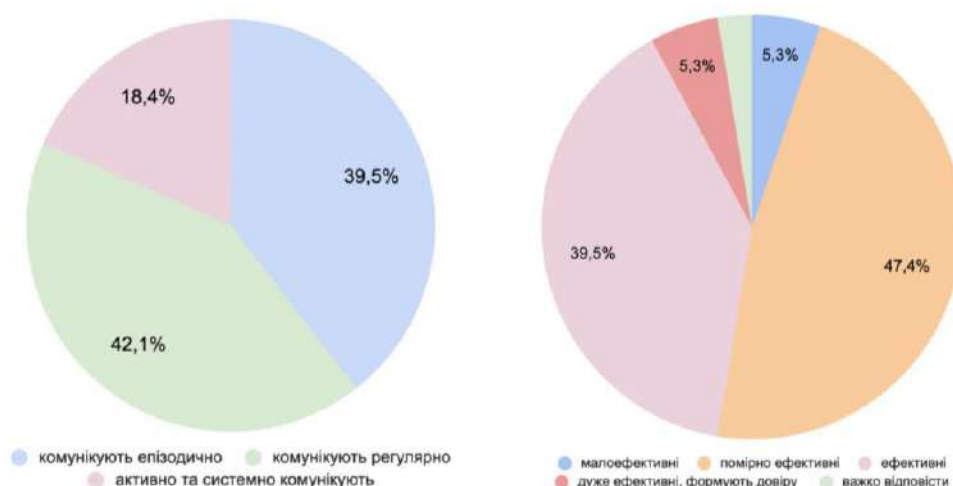


Рисунок 3.5 Активність (зліва) та ефективність (справа) комунікацій сталого розвитку

Зокрема, в умовах війни роль комунікацій сталого розвитку суттєво зросла: 86,9% експертів фіксують це зростання (55,3% – значне, а 31,6% – часткове), що відображає посилення суспільного запиту на прозорість та відповідальність бізнесу в умовах війни.

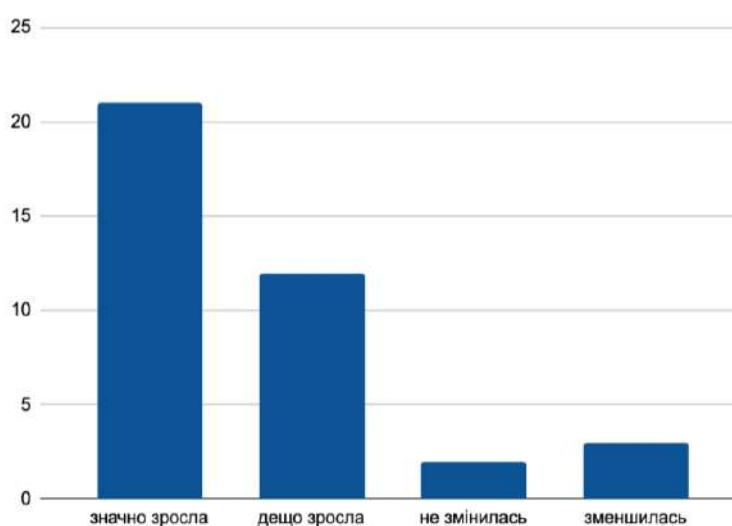


Рисунок 3.6 Зміна ролі комунікацій сталого розвитку під час війни

3.2.5 Канали комунікації та цільові аудиторії

Аналіз експертних оцінок щодо каналів комунікацій у сфері сталого розвитку свідчить про домінування цифрових платформ. Найпоширенішим каналом є соціальні мережі – їх відмітили 81,6% респондентів. Корпоративні сайти відзначили 57,9%, медіа – 55,3%, а події – 21,1%. Показово, що нефінансові звіти обрали лише 31,6%. Попри те, що звітність є нормативною вимогою та одним із найбільш стандартизованих інструментів розкриття інформації про сталий розвиток у міжнародній практиці, українські компанії надають перевагу більш оперативним та менш формальним каналам.

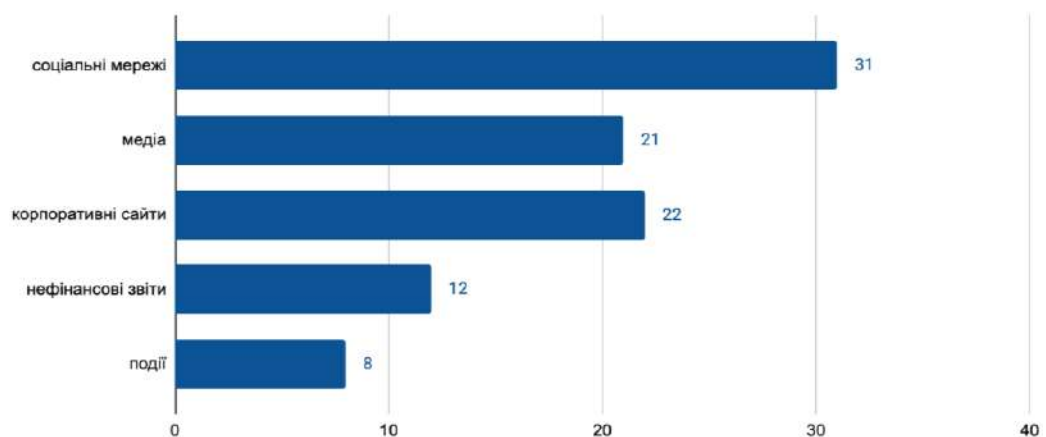


Рисунок 3.7 Канали комунікації сталого розвитку, які використовуються найчастіше (питання передбачало множинний вибір)

Щодо цільових аудиторій, для яких сталий розвиток є найбільш важливим при оцінці репутації компанії, експерти виокремлюють передусім інвесторів (65,8%), партнерів (55,3%) та працівників (52,6%). Такий результат відображає логіку корпоративних комунікацій: пріоритет надається аудиторіям, від яких безпосередньо залежить операційна та фінансова стійкість компанії. Споживачі посідають четверту позицію (47,4%), державні органи та регулятори – п'яту (39,5%), тоді як громадський сектор (28,9%), місцеві громади (13,2%) та медіа (5,3%) залишаються помітно менш пріоритетними для корпоративних

комунікацій у сфері сталого розвитку.

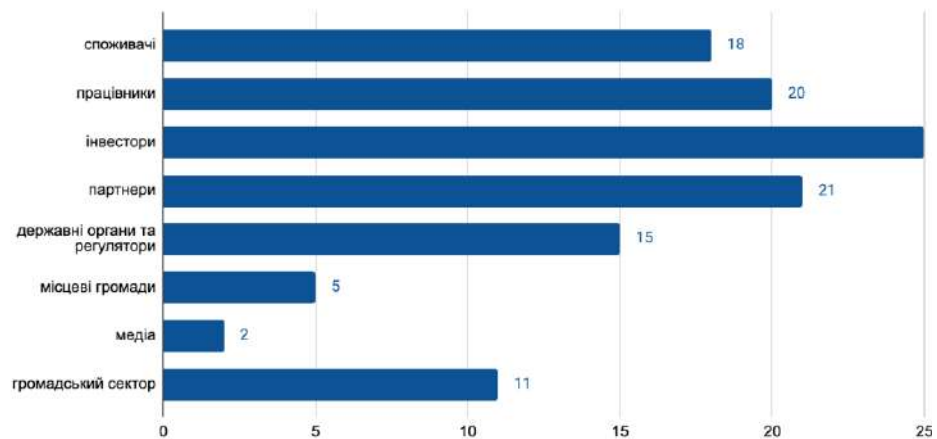


Рисунок 3.8 Аудиторії для яких сталий розвиток є найбільш важливим при оцінці репутації компанії (питання передбачало множинний вибір)

«Компанії може бути важливий експорт, і вони комунікують лише у LinkedIn чи на своєму сайті англійською для іноземних партнерів. При цьому вам (нам) може здаватися ніби вони комунікують мало, але на конкретну цільову, що їм важлива – вони роблять дуже багато».

– Представниця із галузі промисловості, директорка з комунікацій

3.2.6 Бар'єри комунікацій сталого розвитку

Найбільшою перешкодою для комунікацій у сфері сталого розвитку виявилася саме «відсутність стратегії»: цей варіант обрав 81,6% опитаних експертів. Такий результат свідчить, що ключова проблема полягає не стільки у обмеженому ресурсі, скільки у відсутності стратегічного бачення комунікацій про сталий розвиток як ключового елемента формування корпоративної репутації. Другим за поширеністю бар'єром стала «нестача ресурсів» (42,1%), а майже стільки ж респондентів відмітили «страх звинувачень у грінвошингу». Це демонструє факт того, що компанії усвідомлюють ризики, які пов'язані з перебільшеними чи непрозорими даними своїх екологічних заяв. Як результат,

фактор страху критики нерідко змушує бізнес замовчувати навіть реальні досягнення та прогрес, при цьому втрачаючи можливості подовження репутації та своєї позиції.

Також серед бар'єрів респонденти назвали «нерозуміння важливості» (36,8%) та «складність теми» (26,3%), що також свідчить про системний характер проблеми комунікації теми сталого розвитку українськими компаніями.

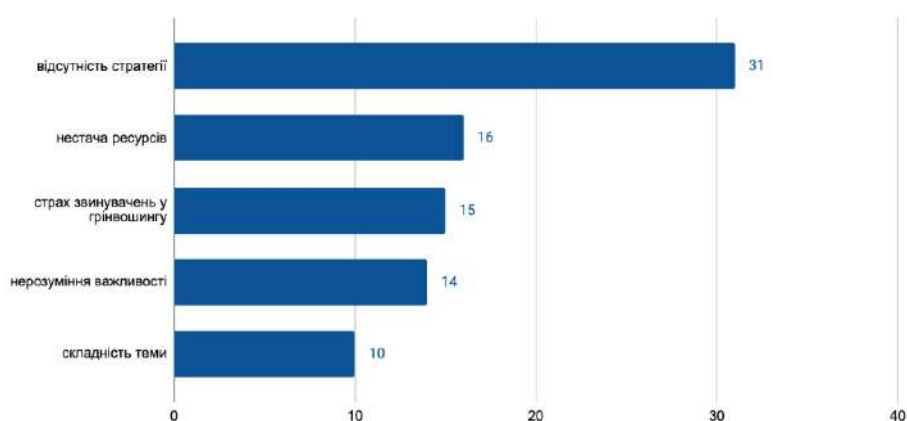


Рисунок 3.9 Бар'єри у комунікаціях практик сталого розвитку (питання передбачало множинний вибір)

Експерти додатково акцентували увагу на низці інших бар'єрів. Зокрема, було згадано про *«нерозуміння комплексності теми громадськістю»*, конкуренцію з іншими комунікаційними пріоритетами компаній, а також про небажання компаній розголошувати окремі соціальні ініціативи. Крім того, один із експертів наголосив, що існує специфічна проблема у взаємодії з традиційними медіа, оскільки тема сталого розвитку часто сприймається редакціями як *«комерційна»*, а не суспільно важлива. В умовах війни це виглядає доволі парадоксально, адже такі практики демонструють внесок бізнесу у стійкість суспільства. За словами експерта, це створює *«штучну припону для проактивних комунікацій»*.

«Коли компанія не має чітко сформульованої стратегії, її ініціативи виглядають хаотичними. Не прослідковується зв'язок із бізнес-цлями, місією та основною діяльністю компанії. У результаті такі ініціативи залишаються фрагментарними, а комунікація виглядає непослідовною і непереконливою, підриваючи довіру».

– Представниця із галузі комунікації та креативні індустрії, менеджерка
зі стратегічних комунікацій

3.2.7 Рівень суспільної довіри та вплив комунікацій на корпоративну репутацію

Більшість респондентів оцінює рівень довіри суспільства до комунікацій сталого розвитку в Україні як помірний. Так, 55,3% опитаних вважають, що наразі існує «середній рівень довіри» до таких комунікацій. Водночас понад чверть (26,3%) респондентів оцінили рівень довіри як «низький», що може бути пов'язано зі певним рівнем скепсису суспільства до щирості комунікацій українських компаній у сфері сталого розвитку. Лише 18,4% учасників дослідження вважають рівень довіри високим, тоді як варіанти «довіра відсутня» та «дуже високий рівень довіри» фактично не отримали підтримки. Такі результати демонструють, що суспільна довіра до комунікацій сталого розвитку в Україні перебуває на етапі формування.

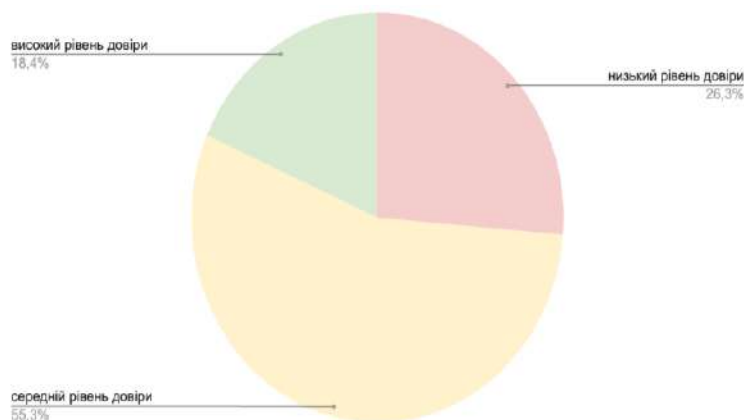


Рисунок. 3.10 Рівень суспільної довіри до комунікацій сталого розвитку

Натомість результати дослідження демонструють майже одностайне усвідомлення того, що комунікації сталого розвитку є важливими для формування корпоративної репутації. Переважна більшість респондентів (73,7%) вважає, що такі комунікації «мають значний вплив» на репутацію компаній, а ще 7,9% – «визначальний вплив». Водночас 15,8% опитаних оцінюють цей вплив як «помірний», а лише 2,6% – як «незначний». Ці дані свідчать, що комунікації сталого розвитку дедалі більше розглядаються як стратегічний інструмент, який впливає на рівень довіри до компанії та її репутацію.

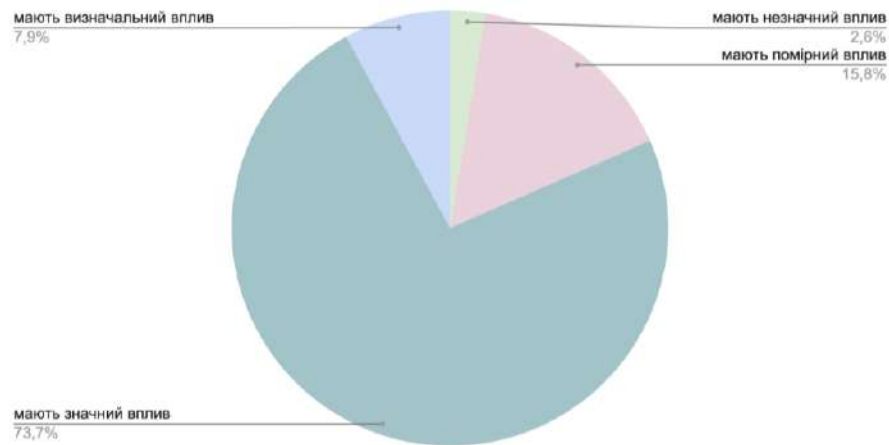


Рисунок 3.11 Вплив комунікацій сталого розвитку на корпоративну репутацію

Результати опитування також демонструють чітке розуміння важливості балансу між практиками сталого розвитку та їхньою комунікацією. Зокрема, 84,2% респондентів вважають, що репутацію компанії формує поєднання реальних дій та комунікацій, а не кожен з цих компонентів окремо. Лише 10,5% опитаних надають пріоритет саме фактичним практикам. Ці дані свідчать про те, що на репутацію компаній впливають не лише реальні дії та зміни, а й здатність прозоро та ефективно висвітлювати їх для аудиторії.

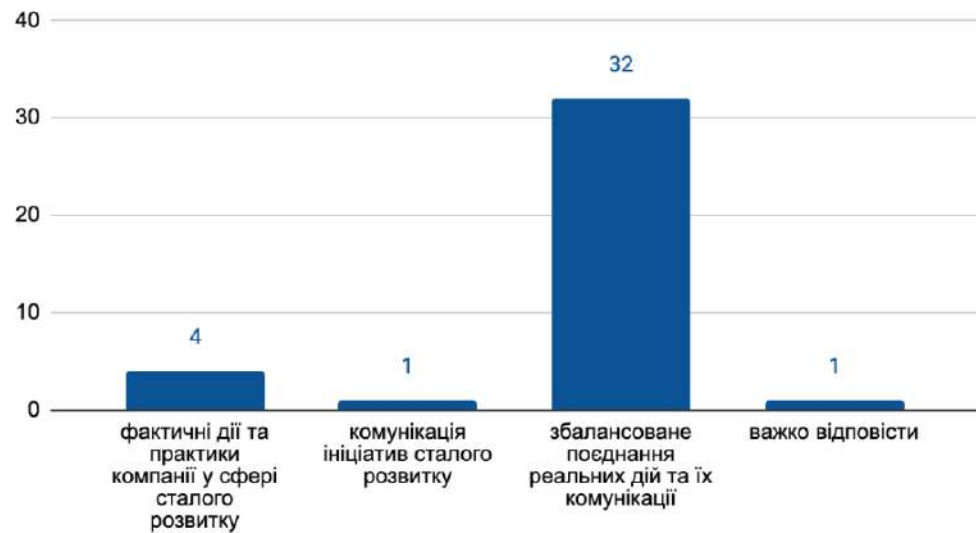


Рисунок 3.12 Ключові драйвери корпоративної репутації у сфері сталого розвитку

3.2.8 Компанії-лідери у впровадженні і комунікації практик сталого розвитку

На основі відкритих відповідей щодо ефективного впровадження та якісної комунікації практик сталого розвитку сформовано рейтинг компаній, які найчастіше згадувалися експертами. Підрахунок було здійснено шляхом агрегації згадок на обидва запитання. У випадках, коли один респондент згадував ту саму компанію в обох відповідях, така згадка враховувалася лише один раз.

За даними опитування, компанія ДТЕК є беззаперечним лідером рейтингу, оскільки компанію згадали 14 респондентів. Нова Пошта посідає друге місце (12 згадок), а МХП – третє (10 згадок). До наступної групи входять Метінвест та Сільпо (по 8 згадок), далі Ukron (7), а також ОККО, Астарта-Київ, Кернел, Київстар та Ощадбанк. Ці одинадцять компаній формують ядро лідерів, на думку респондентів.

Решта згаданих компаній набрала від 1 до 3 згадок. Серед них представлені як міжнародні компанії, які працюють в Україні (McDonald's,

Carlsberg Ukraine, Coca-Cola Ukraine), так і українські бізнеси різних галузей: фінансового сектору (ПУМБ, ПриватБанк), ІТ та технологій (SoftServe, Intellias), ритейлу (Comfy, Аврора) та інші. Така галузева різноманітність свідчить про те, що тема сталого розвитку не зосереджена в межах однієї індустрії, а існує в порядку денному компаній різноманітних напрямів діяльності.

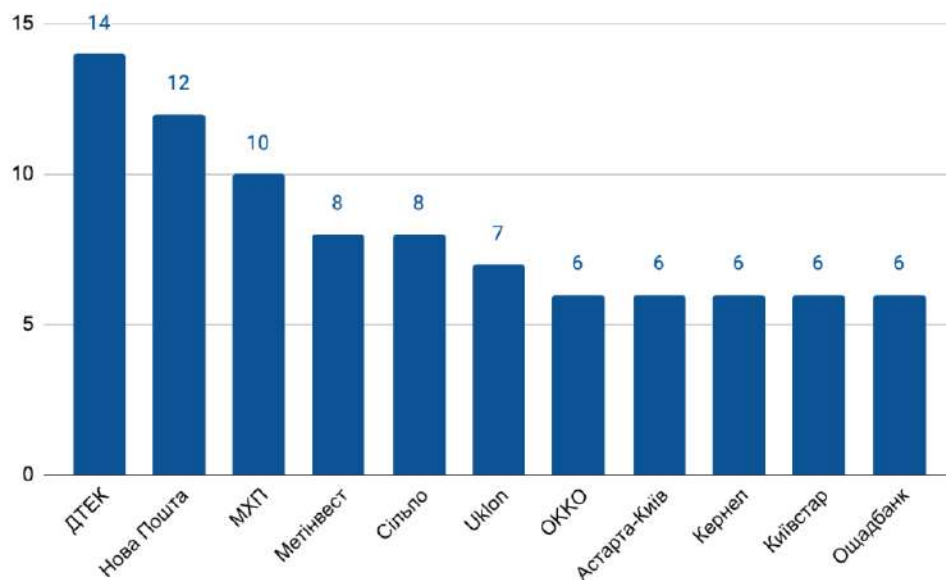


Рисунок 3.13 Компанії-лідери у впровадженні і комунікацій практик сталого розвитку

3.2.9 Ключові комунікаційні помилки

Аналіз відповідей на відкрите питання щодо ключових помилок, які допускають компанії у комунікації сталого розвитку дозволяє виокремити ключові помилки:

- 1. Відсутність стратегічного бачення.** Однією з найбільших проблем є фрагментарність комунікацій та відсутність цілісної ESG-стратегії, інтегрованої у загальну бізнес-стратегію компанії. У багатьох випадках компанії комунікують окремі ініціативи або проєкти без обґрунтування

їхнього зв'язку з довгостроковими цілями бізнесу та системними змінами. Через це аудиторія не розуміє, для чого реалізуються ті чи інші дії, а сама комунікація може сприйматися як ситуативна або ж маніпулятивна. Експерти наголошують, що сталий розвиток має бути інтегрованим у загальну стратегію компанії та послідовно відображатися у її комунікації.

«Основною помилкою в такій комунікації є відсутність загальної стратегії, тобто коли компанія комунікує частину процесу, але аудиторія не може зрозуміти, для чого це і що це дасть у результаті». В такому випадку це виглядає як недостовірність та маніпуляція»

– Представниця із галузі комунікації та креативні індустрії, PR та маркетинг менеджерка

«Також слабким місцем залишається фрагментарність, коли немає стратегії, а є поодинокі соціальні ініціативи, екологія і управління, які часто робляться та комунікуються окремо, без зв'язку зі стратегією бізнесу, що створює враження одноразових проєктів, а не системного підходу»

– Представниця галузі ритейлу, комунікаційна консультантка

2. Розрив між реальними діями та заявами. Значна частина респондентів звертає увагу на проблему невідповідності між заявами та реальними діями компаній. Йдеться як про перебільшення досягнень, так і про комунікації, що випереджають реальний рівень зрілості ESG-практик. Зокрема, експерти підкреслюють, що важливо демонструвати реальні дії та зміни, а не робити декларативні заяви.

«Ключова помилка – розрив між діями та тим, як про них говорять. Часто бізнес або недоговорює, або, навпаки, перебільшує (звіти заради

звітів, відсутність цифр та фактів тощо)»

– Представниця галузі комунікації та креативні індустрії, директорка департаменту стратегічних комунікацій

«Коли комунікація випереджає реальний рівень зрілості практик (історії без підтверджених даних і реальних показників) це знижує довіру»

– Представниця галузі ритейлу, комунікаційна консультантка

3. Недостатня прозорість та відсутність конкретики. Окремою помилкою є брак прозорості та зрозумілого пояснення впливу ESG-ініціатив. Бізнес часто обмежується декларативними заявами про відповідальність та турботу про довкілля, не демонструючи наслідків та вимірюваних результатів своєї діяльності.

«Компаніям варто більше фокусуватися на прозорості, конкретних результатах і регулярності ESG-комунікації, а не лише на окремих соціальних ініціативах»

– Представниця Глобального договору ООН в Україні

«Бракує прозорості...Компаніям треба більше фокусуватися на конкретних кейсах і вимірюваних результатах, а також пояснювати, як саме їхні дії впливають на людей і суспільство»

– Представниця галузі комунікації та креативні індустрії, PR-менеджерка

4. Формальна мова та відсутність сторителінгу. Також експерти підкреслюють, що комунікації про сталий розвиток є надто корпоративними, складними та формальними. Такий підхід ускладнює залучення аудиторії та не сприяє зміцненню довіри. Водночас наголошується, що для ефективної комунікації необхідні сторителінг, людська мова, а також пояснення

контексту та акценту на користь для суспільства.

«Комунікувати не у форматі звітності, а формуючи необхідний для розуміння контекст, піднімаючи проблематику»

– Представниця галузі комунікації та креативні індустрії, PR-менеджерка

«Варто зосереджуватися не на собі («дивіться, які ми молодці»), а на користі, яку отримає спільнота/суспільство»

– Представниця галузі комунікації та креативні індустрії, директорка з роботи з клієнтами

«Наразі ці комунікації виглядають дуже складно, корпоративно, без залучення цікавих ідей та форматів»

– Представниця галузі телекомунікацій, CSR менеджерка

5. Компанії не формують знання про контекст та сталий розвиток.

Респонденти також наголошують, що проблема полягає не лише у підходах до комунікацій, а й у недостатній просвітницькій роботі щодо теми сталого розвитку. Для значної частини суспільства сталий розвиток є доволі абстрактною темою, тому компанії мають пояснювати практичне значення ESG-ініціатив та як вони впливають на суспільство й громади тощо.

«Важливо не лише оперувати згідно з принципами сталого розвитку, а й комунікувати. Тут «проблемним» місцем є більш глобальна задача: усвідомлення суспільством важливості впровадження цих принципів та вплив цього процесу не лише на компанії, але й на суспільство та державу в цілому. От саме з такої системної комунікації треба починати – з просвітництва»

– Представниця галузі комунікації та креативні індустрії, експертка

«Сталий розвиток у сприйнятті споживача – дуже далека перспектива, яку важко оцінити. Тому компаніям слід більш практично і зрозуміло пояснювати, як маленькі дії сьогодні матимуть великий вплив через декілька місяців/років»

– Представниця галузі комунікації та креативні індустрії, PR-менеджерка

6. Ситуативний характер комунікацій та ініціатив. Попри необхідність комунікацій про власні результати у сфері сталого розвитку, експерти застерігають від надмірної уваги до дрібних або ситуативних активностей. ESG-комунікація не повинна бути зосереджена на окремих благодійних акціях, ситуативах чи інформаційних приводах, а має будуватися навколо системних і довгострокових змін.

«У першу чергу прописати це як стратегію, провадити системні зміни, а вже тоді комунікувати. А не бігти в інфопростір з кожним мікропроектом»

– Представниця із галузі промисловості, директорка з комунікацій

3.3 Практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікацій сталого розвитку українських компаній

На основі визначених ключових помилок та отриманих даних дослідження можна виокремити наступні практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікацій сталого розвитку українських компаній:

1. Комунікації сталого розвитку мають базуватися на чіткій ESG-стратегії, інтегрованій у загальну бізнес-стратегію компанії. Важливо, щоб ініціативи комунікувалися через призму цінностей і довгострокових цілей компанії. Такий підхід дозволяє уникати фрагментарності у комунікаціях, будувати довіру і, як наслідок, зміцнювати репутацію.

2. Українським компаніям варто фокусуватися на конкретних діях та результатах, а не на декларативних заявах про власну відповідальність. Інформація про сталі практики повинна демонструвати, яким чином вони впливають на стейкхолдерів, суспільство, довкілля тощо. Такий практичний і фактологічний підхід робить комунікацію про сталий розвиток переконливішою, а також посилює довіру та рівень підтримки.
3. Важливим напрямком вдосконалення є підвищення рівня прозорості та відкритості компаній у висвітленні власної діяльності та ініціатив. Варто відкрито демонструвати конкретні дії, наводити приклади реалізованих проєктів, результати та показники, а також пояснювати логіку своїх рішень. Водночас прозорість передбачає також і готовність говорити не лише про досягнення, а й про труднощі та процес трансформацій.
4. Також для підвищення ефективності комунікацій про сталий розвиток важливо враховувати особливості різних груп стейкхолдерів та адаптовувати формат подачі інформації відповідно до їхніх потреб та рівня розуміння контексту. Наприклад, для споживачів така комунікація має бути зрозумілою та орієнтованою на реальний досвід людей. Тому замість корпоративних формулювань доцільно використовувати просту мову, історії, наочні приклади та пояснення практичного значення ESG-ініціатив.
5. Компаніям в Україні важливо не лише інформувати про власні ініціативи, а й формувати ширше розуміння теми сталого розвитку серед аудиторії. Це особливо важливо в умовах низького рівня обізнаності суспільства щодо принципів сталого розвитку та їхнього практичного значення для суспільства, екології та економіки тощо. Для багатьох аудиторій поняття сталого розвитку є доволі абстрактним, тому важливо пояснювати, як сталі практики впливають на довгострокові зміни у суспільстві.
6. Комунікації сталого розвитку потребують системного підходу. Важливо

забезпечувати регулярну присутність теми ESG у комунікаціях компанії, щоб демонструвати динаміку змін, розвиток ініціатив та вплив на реальні зміни. Послідовна комунікація дозволяє закріплювати за собою репутацію «сталого» бізнесу, формувати довіру та стійке сприйняття бренду.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено особливості впровадження та комунікацій практик сталого розвитку українськими компаніями в умовах повномасштабної війни. На основі теоретичного аналізу та емпіричного дослідження визначено ключові виклики, тенденції та напрями вдосконалення ESG-комунікацій у сучасному українському контексті та бізнес-середовищі.

У результаті проведеного дослідження було з'ясовано, що сталий розвиток став важливою складовою діяльності сучасного бізнесу та перетворився на один із провідних напрямів стратегічного управління. Якщо раніше ця концепція здебільшого асоціювалася з екологічним виміром, то нині вона охоплює значно ширший спектр факторів: соціальну відповідальність, корпоративне управління, етичні практики, взаємодію зі стейкхолдерами та довгострокову стійкість компанії тощо. У сучасних умовах сталий розвиток стає фактором конкурентоспроможності на ринку, формування стійкої репутації та довіри до бізнесу.

Аналіз теоретико-методологічних засад концепції сталого розвитку засвідчив, що її еволюція від екологічної парадигми до сучасних нормативних ESG-стандартів відображає системний перехід від добровільних ініціатив до регуляторного врегулювання. Зокрема, Директива 2024/1760 про належну перевірку корпоративної сталості, що передбачає штрафи до 5% світового обороту компанії, є свідченням того, що сталий розвиток остаточно вийшов за межі декларативності (European Parliament & Council of the European Union, 2024a). Для українського бізнесу це означає, що євроінтеграційний курс країни перетворює відповідність ESG-стандартам на умову доступу до міжнародних ринків.

Аналіз суспільних очікувань та практик сталого розвитку українського бізнесу засвідчив глибоку трансформацію діяльності компаній та вимог до них. Під впливом повномасштабного вторгнення підтримка ЗСУ, позиція компаній

щодо ведення бізнесу в росії та участь у гуманітарних ініціативах стали ключовими чинниками споживчого вибору, відсунувши традиційні параметри якості продукту на другий план (Gradus Research, 2022). Водночас суспільство демонструє скептицизм щодо щирості корпоративних комунікацій: лише 11% опитаних українців схильні довіряти повідомленням бізнесу про благодійну діяльність, тоді як 33% сприймають їх як «піар» (Zagoriy Foundation, 2026). Це формує для бізнесу нові виклики, зокрема необхідність підтверджувати соціально відповідальні практики реальними діями та прозорими комунікаціями, оскільки у сучасних реаліях репутація компаній дедалі більше залежить від довіри суспільства. Відповідно, в умовах підвищеної уваги компанії, які ведуть непрозору комунікацію та не демонструють реальних результатів, ризикують зазнати репутаційних втрат.

Емпіричне дослідження виявило ключову суперечність українського ESG-контексту: структурний розрив між усвідомленням важливості комунікацій сталого розвитку та їхньою реальною якістю. З одного боку, 86,9% опитаних фахівців фіксують зростання ролі ESG-комунікацій під час війни, а 73,7% вважають їх такими, що мають значний вплив на корпоративну репутацію. З іншого боку, лише 5,3% оцінюють такі комунікації як ефективні і такими, що формують довіру. Цей розрив між заявленою значущістю та реальною оцінкою якості є системним і пояснюється насамперед відсутністю стратегії, яку як головний бар'єр назвали 81,6% опитаних. Результати дослідження також підтверджують, що рівень довіри суспільства до комунікацій у сфері сталого розвитку залишається невисоким: лише 18,4% експертів оцінюють його як високий, а 26,3% – низький. Ці дані свідчать, що інформаційна присутність компаній у тематиці сталого розвитку на даному етапі не трансформується у репутаційний капітал.

Виявлено також значний розрив між визнанням важливості сталого розвитку і реальним рівнем його впровадження. Понад 76% опитаних фахівців

оцінюють тематику сталого розвитку як «важливу» або «дуже важливу» для українського бізнесу, однак лише 7,9% вважають, що компанії активно інтегрують її у власну бізнес-стратегію. Цей розрив у майже 70% свідчить про те, що українські компанії поки перебувають на початковому етапі трансформації, коли усвідомлення важливості ESG-практик випереджає його практичне і системне впровадження.

Натомість дослідження зафіксувало подвійний виклик для українського бізнесу, що оперує на міжнародних ринках: компанії одночасно змушені реагувати на внутрішній порядок денний в Україні, який спричинений повномасштабною війною, та відповідати високим ESG-стандартам ринку ЄС.

Дослідження також показало, що в умовах великої війни відбулася зміна пріоритетів у сфері сталого розвитку. Соціальний напрям набув ключового значення, тоді як екологічна складова суттєво втратила актуальність. Управлінський компонент переважно зосереджений на безпекових питаннях та антикорупційних практиках. Такий перерозподіл є закономірною реакцією на кризові умови, однак може мати вплив на низький рівень відповідності українського бізнесу екологічним стандартам ЄС.

Аналіз комунікаційних практик виявив характерний перелік помилок, які знижують ефективність комунікацій у сфері сталого розвитку. Найпоширенішими є: відсутність стратегічного бачення, розрив між заявами та реальними діями, корпоративна мова та відсутність системності. Ці недоліки частково пояснюються тим, що лише 22% українського бізнесу має глибоке розуміння поняття ESG, тому компанії часто комунікують у термінологічному вакуумі, не формуючи базових знань в аудиторії (Офіс зеленого переходу та ін., 2026). Важливо, що в Україні ця концепція асоціюється переважно з можливостями та позитивним впливом, що є сприятливою основою для формування позитивного комунікаційного наративу (Глобальний договір ООН в Україні & Gradus Research, 2025).

На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення комунікацій. Вони передбачають інтеграцію сталого розвитку в загальну бізнес-стратегію, перехід від декларативності до конкретних результатів, підвищення прозорості, адаптацію комунікацій до різних груп стейкхолдерів, системну просвітницьку роботу. Окремо варто наголосити, що 84,2% експертів вважають, що репутація компаній формується через поєднання реальних дій і їхньої комунікації. Це підтверджує, що ESG-комунікація є важливою умовою ефективної реалізації відповідальних практик.

ESG-комунікації в Україні стають інструментом формування суспільної довіри до бізнесу та побудови стійкої репутації. Трансформація суспільних очікувань і надалі трансформуватиме стандарти корпоративних комунікацій: довіра до компаній дедалі більше залежатиме не від масштабності заяв, а від послідовності, прозорості та доказовості. У сучасному контексті суспільство очікує від бізнесу не декларативних обіцянок, а підтверджених дій, регулярної звітності про вплив та відкритого діалогу. Саме тому компанії, які вже сьогодні вибудовують системний підхід до впровадження та комунікацій практик сталого розвитку, формують репутаційний капітал, що стане важливим активом у повоєнний період, як у взаємодії з міжнародними партнерами, так і в очах українського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Brundtland, G. H. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
2. Barbier, E. B. (1987). The Concept of Sustainable Economic Development. Environmental Conservation. https://www.researchgate.net/publication/231829502_The_Concept_of_Sustainable_Economic_Development
3. United Nations Conference on the Human Environment, 5-16 June 1972, Stockholm. (2020, 30 липня). United Nations. <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972>
4. International Union for Conservation of Nature and Natural Resources., Programme, U. N. E., Fund, W. W., Food and Agriculture Organization of the United Nations. & Unesco (Ред.). (1980). World conservation strategy: Living resource conservation for sustainable development. IUCN. <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/WCS-004.pdf>
5. United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Brazil, 3-14 June 1992. (2020, 3 серпня). United Nations. <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992>
6. United Nations, & The Global Compact. (2004). Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>
7. PRI. (2018). PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT. <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/csr-un-principles-for-responsible-investment.pdf>
8. Global Compact. (б. д.). 17 Цілей сталого розвитку | Global Compact. Global Compact. <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>

9. Sustainable Development Goals. (2026, 30 березня). International Partnerships. https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/sustainable-development-goals_en
10. Servaes, J., & Malikhaio, P. (2025). Communication for all: To move beyond 'business-as-usual'. Pacific Media Monographs, 1(2), 11–28. <https://doi.org/10.24135/pmm.v1i2.39>
11. Global Alliance for Public Relations and Communication Management. (2025). Global Alliance Calls for Contributions to Book on SDG 18: Responsible Communication for a Sustainable Future – GlobalAlliancePR. GlobalAlliancePR. <https://globalalliancepr.org/global-alliance-calls-for-contributions-to-book-on-sdg-18-responsible-communication-for-a-sustainable-future/>
12. Global Alliance for Public Relations and Communication Management. (2024). Open Call Responsible Communication – GlobalAlliancePR. GlobalAlliancePR. <https://globalalliancepr.org/newsevents/open-call-responsible-communication>
13. European Commission. (2025, 26 лютого). Corporate sustainability due diligence. European Commission. https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en
14. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859 (2024). <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>
15. GRI, UN Global Compact, & WBCSD. (2016). SDG Compass: Посібник для досягнення Цілей Сталого Розвитку в сфері бізнесу.

- https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/SDG_Compass_Guide_Ukrainian.pdf
16. Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
 17. Freeman, R. E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.
 18. Deloitte. (2025). 2025 C-suite Sustainability Report. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/about/2025/2025-deloitte-global-c-suite-sustainability-report.pdf>
 19. PwC. (2025). PwC's Global Investor Survey 2025. <https://www.pwc.com/gx/en/global-investor-survey/pwc-global-investor-survey-2025.pdf>
 20. KPMG. (2024). The move to mandatory reporting. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf.coredownload.inline.pdf>
 21. Deloitte. (2024). Deloitte 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/about/2024/deloitte-2024-cxo-sustainability-report.pdf>
 22. Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>
 23. PwC. (2024). Voice of the consumer. <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/consumer-survey-ukraine-2024.pdf>
 24. Kantar. (2025a). The Sustainable Behaviours Ad Tracker.
 25. Burson. (2026). The Global Reputation Economy: A New Asset Class for a New Era.
 26. RepTrak. (2025). The Ultimate Reputation Guide. <https://www.reprtrak.com/ultimate-reputation-guide/>.

27. Edelman. (2025). Edelman Trust Barometer 2025. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2025-01/2025%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_01.23.25.pdf
28. RepTrak. (2025). 2025 Global RepTrak® 100.
29. Engardio, P. (2024). How CEOs Can Navigate a Polarized World. 10. <https://web-assets.bcg.com/pdf-src/prod-live/how-leaders-can-navigate-a-polarized-world.pdf>
30. Zadykhailo, D. D., & Volvych, Y. R. (2023). GREENWASHING. INTERNATIONAL AND NATIONAL EXPERIENCE IN COUNTERACTING ABUSE OF PUBLIC ECOLOGICAL EMPHASIS. Juridical scientific and electronic journal, (12), 195–200. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-12/48>
31. Sun, Y., & Shi, B. (2022). Impact of Greenwashing Perception on Consumers' Green Purchasing Intentions: A Moderated Mediation Model. Sustainability, 14(19), 12119. <https://doi.org/10.3390/su141912119>
32. European Commission. (2024). Green claims. https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/green-claims_en
33. Humenna, O., & Bedii, N. (2024). Impact entrepreneurship and ESG strategy as an effective alternative to corporate social responsibility. Scientific Papers NaUKMA. Economics, 9(1), 32–39. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2024.9.1.32-39>
34. Fang, Z. (2024). Greenwashing Versus Green Authenticity: How Green Social Media Influences Consumer Perceptions and Green Purchase Decisions. Sustainability, 16(23), 10723. <https://doi.org/10.3390/su162310723>
35. European Commission. (2026). Unfair commercial practices directive. <https://commission.europa.eu/law/law-topic/consumer-protection-law/unfair->

- [commercial-practices-and-price-indication/unfair-commercial-practices-directive_en](#)
36. Directive (EU) 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2024 amending Directives 2005/29/EC and 2011/83/EU as regards empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and through better information (2024). <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj>
 37. Офіс зеленого переходу, DiXi Group, & Netherlands. (2026). Business Readiness for ESG Standards Implementation: Findings and Recommendations.
 38. Глобальний договір ООН в Україні, & Gradus Research. (2025). ДОСЛІДЖЕННЯ ПОТРЕБ І ВИКЛИКІВ МСП У СФЕРІ ESG-СТАНДАРТІВ. <https://globalcompact.org.ua/wp-content/uploads/2025/11/ПОТРЕБИ-І-ВИКЛИКИ-МСП-У-СФЕРІ-ESG-СТАНДАРТІВ-дослідження-ГД-ООН-в-Україні-3.pdf>
 39. World Bank, Government of Ukraine, European Union, & United Nations. (2025). Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). [https://mva.gov.ua/media/1/Fourth Rapid Damage and Needs Assessment RDNA4 .pdf](https://mva.gov.ua/media/1/Fourth_Rapid_Damage_and_Needs_Assessment_RDNA4_.pdf)
 40. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля», & DiXi Group. (2024). Європейське майбутнє України: довкілля, енергетика та повоєнна відбудова очима громадян. <https://rac.org.ua/vijna-ta-povoyenna-vidbudova-uk/yevropejske-majbutnye-ukrayiny-dovkilliya-energetyka-ta-povoyenna-vidbudova-ochyma-gromadyan/>
 41. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля». (2024). Україна майбутнього: вступ до ЄС, повоєнна відбудова, екологічні проблеми та енергетична незалежність очима пересічного українця. <https://rac.org.ua/ekologichna-polityka-ukrayiny/socziologichni->

- [opytuvannya/ukrayina-majbutnogo-yes-povoyenna-vidbudova-ekologichni-problemy-ta-energetychna-nezalezhnist-ochyma-peresichnogo-ukrayinczya/](#)
42. Gradus Research. (2022). Майже половина українців обирають бренди, які підтримують ЗСУ. <https://gradus.app/uk/open-reports/brand-activism-gradus-research-survey-ukr/>
 43. Gradus Research. (2026). ДОСЛІДЖЕННЯ МЕДІАСПОЖИВАННЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ.
 44. Deloitte Ukraine. (2026). Споживацькі настрої українців у 2025 році. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/ua/uk/docs/industries/consumer/2025/consumer-behavior-research-ukraine-2025-ua.pdf>
 45. Zagoriy Foundation. (2026). СПРАВЕДЛИВІСТЬ, ДОВІРА Й БАГАТСТВО: ЯК УКРАЇНЦІ ОЦІНЮЮТЬ РЕСУРСИ, УСПІХ І СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ. https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2026/04/16.2026_spravedlyvist-dovira-j-bagatstvo.pdf
 46. Гуменна, О., & Щур, Д. (2025). ЕВОЛЮЦІЯ ESG: РОЛЬ БЕЗПЕКИ У СТІЙКОМУ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8d32b714-cd76-4cae-843a-5b1779bf73fb/content>
 47. Київстар. (б. д.). Нам тут жити - Київстар і Повернись живим запустили благодійний проєкт. <https://kyivstar.ua/safehome>
 48. Нова Пошта. (2025). Нова пошта та «Повернись живим» закрили збір на 300 мільйонів гривень для посилення ППО. <https://novaposhta.ua/news/nova-post-closes-collection-strengthen-air-defence>
 49. EBA & DataDriven. (2025). Ветерани в українському бізнесі: стратегічні підходи до реінтеграції та управління змінами.
 50. Happy Monday. (2024). Як роботодавцям сприяти реінтеграції ветеранів?

- Досвід SoftServe. <https://happymonday.ua/reintegratsiya-veteraniv-dosvid-softserve>
51. Kantar. (2025b). Індекс Інклюзивності Брендів. <https://www.kantar.com/ua/inspiration/brands/inclusion-index-2025>
52. Ощадбанк. (б. д. -а). Безбар'єрність – нова суспільна норма. https://www.oschadbank.ua/moya-bezbaryernist_ads
53. Gradus Research, & Biasless. (2025). Щорічне гендерне дослідження Gradus Research і Biasless. <https://gradus.app/uk/open-reports/annual-gender-survey-gradus-research-and-biasless/>
54. Ощадбанк. (б. д.-b). Жіноча справа: програма підтримки жінок-підприємниць. <https://www.oschadbank.ua/msb/woman-sprava>
55. ЕВА. (2023). ІНДЕКС СТАЛОГО РОЗВИТКУ 2022. <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/01/Sustainability-Index-2022-short-version-for-December-29.pdf>
56. MMR. (2023). Підтримка співробітників упродовж повномасштабної війни. <https://mmr.ua/news/pr/pidtrymka-spivrobitnykiv-uprodovzh-povnomasshtabnoyi-vijny/>
57. Нова Пошта. (2026). Нова пошта тестує використання екзоскелетів в операційних процесах. <https://novaposhta.ua/news/nova-poshta-testuye-ekzoskelety/>
58. Еспресо. (2026). NOVUS і Food for Ukraine доставили 150 вантажів гуманітарної допомоги на понад 170 млн грн. <https://espresso.tv/suspilstvo-novus-i-food-for-ukraine-dostavili-150-vantazhiv-gumanitarnoi-dopomogi-na-ponad-170-mln-grn>
59. Forbes. (2026). Бізнес виділяє гроші на відновлення «Охматдиту». <https://forbes.ua/news/biznes-vklyuchaetsya-u-vidnovlennya-dityachoi->

[likarni-okhmatdit-v-kievi-pislya-vluchannya-rosiyskoi-raketi-khto-vzhe-dopomig-08072024-22252](#)

- 60.МХП-Громаді. (2026). Допомога дітям у боротьбі з онкологічними захворюваннями: фонди Тіни Кароль та «МХП-Громаді» передали обладнання лікарні у Дніпрі. <https://mhpgromadi.org.ua/blog/dopomohaditiam-u-borotbi-z-onkolohichnymy-zakhvoriuvanniamy-fondy-tiny-karol-ta-mkhp-hromadi-peredaly-obladnannia-likarni-u-dnipri/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета опитування

Вітаю!

Мене звуть Дар'я. Я студентка 2 курсу магістерської програми «Зв'язки з громадськістю» Національного університету «Києво-Могилянська академія».

Запрошую вас взяти участь в опитуванні в межах моєї дипломної роботи. Мета опитування – вивчити експертну думку щодо ролі комунікацій **сталого розвитку*** у формуванні корпоративної репутації українських компаній.

**мається на увазі підхід до ведення діяльності, що враховує екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG), а також баланс між економічним зростанням, добробутом суспільства та збереженням довкілля.*

- Опитування має виключно некомерційний, академічний характер
- Усі відповіді є конфіденційними та будуть використані лише в узагальненому вигляді
- Заповнення анкети займе приблизно 10-15 хвилин

Щиро дякую за ваш час та внесок у дослідження!

Блок 1

1. Вкажіть ваше прізвище та ім'я
2. Яку компанію/організацію ви представляєте?
3. Яку посаду ви займаєте?
4. У якій сфері діяльності ви працюєте?

- ІТ та технології
 - фінанси
 - FMCG
 - ритейл
 - агросектор
 - енергетика
 - промисловість
 - фармацевтика
 - телеком
 - логістика
 - медіа
 - комунікації та креативні індустрії
 - консалтинг
 - громадський сектор
 - державний сектор
 - інше (вказіть)
-

Блок 2.

5. На вашу думку, наскільки тема сталого розвитку є важливою для українського бізнесу сьогодні?

- дуже низький рівень важливості
- низький рівень важливості
- середній рівень важливості
- високий рівень важливості
- дуже високий рівень важливості

6. На вашу думку, як змінилась увага до сталого розвитку після початку повномасштабної війни?

- значно зменшилась
- дещо зменшилась
- не зазнала суттєвих змін
- дещо зросла
- значно зросла

7. На вашу думку, що найбільше стимулює компанії впроваджувати сталі практики?

- прагнення до зміцнення корпоративної репутації
- вимоги та очікування партнерів
- очікування інвесторів
- культура, цінності та стратегія компанії
- регуляторні вимоги
- вплив на бренд роботодавця
- інше (вкажіть)

Блок 3.

8. На вашу думку, наскільки активно українські компанії впроваджують сталі практики під час війни?

- практично не впроваджують
- впроваджують у поодиноких випадках
- впроваджують частково
- впроваджують системно

- активно інтегрують у бізнес-стратегію
- важко відповісти

9. На вашу думку, які напрями сталого розвитку є найбільш актуальними для українських компаній в умовах війни?

- соціальна відповідальність
- екологічна відповідальність
- корпоративне управління та етичні бізнес-практики
- інше

10. На вашу думку, яким чином повномасштабна війна трансформувала пріоритети сталого розвитку в українських компаніях?

Блок 4.

11. На вашу думку, наскільки активно компанії комунікують свої ініціативи сталого розвитку?

- практично не комунікують
- комунікують епізодично
- комунікують регулярно
- активно та системно комунікують
- важко відповісти

12. На вашу думку, наскільки ефективними є ці комунікації?

- неефективні
- малоефективні
- помірно ефективні
- ефективні

- дуже ефективні, формують довіру
- важко відповісти

13. За вашими спостереженнями, які канали комунікації сталого розвитку використовуються найчастіше?

- соціальні мережі
- медіа
- корпоративні сайти
- нефінансові звіти
- події
- інше (вкажіть)

14. На вашу думку, які основні бар'єри у комунікаціях практик сталого розвитку?

- страх звинувачень у грінвошингу, репутаційному «відбілюванні», маніпулятивній комунікації тощо
- нестача ресурсів
- відсутність стратегії
- складність теми
- нерозуміння важливості
- інше (вкажіть)

15. На вашу думку, як можна оцінити рівень довіри до комунікацій сталого розвитку в Україні?

- довіра відсутня
- низький рівень довіри
- середній рівень довіри
- високий рівень довіри

- дуже високий рівень довіри
-

Блок 5.

16. На вашу думку, наскільки комунікації сталого розвитку впливають на корпоративну репутацію?

- не впливають
- мають незначний вплив
- мають помірний вплив
- мають значний вплив
- мають визначальний вплив

17. На вашу думку, для яких аудиторій сталий розвиток є найбільш важливим при оцінці репутації компанії? (оберіть до 3 варіантів)

- споживачі
- працівники
- інвестори
- партнери
- державні органи та регулятори
- місцеві громади
- медіа
- громадський сектор
- інше (вкажіть)

18. На вашу думку, що більше впливає на репутацію компанії?

- фактичні дії та практики компанії у сфері сталого розвитку
- комунікація ініціатив сталого розвитку

- збалансоване поєднання реальних дій та їх комунікації
- важко відповісти

19. На вашу думку, чи змінилась роль комунікацій сталого розвитку під час війни?

- значно зросла
- дещо зросла
- не змінилась
- зменшилась

Блок 6.

20. На вашу думку, які українські компанії є прикладом ефективного впровадження практик сталого розвитку?

21. На вашу думку, які компанії найкраще комунікують свої практики сталого розвитку?

Блок 7.

22. На вашу думку, які ключові помилки допускають компанії у комунікації сталого розвитку? Що потрібно українським компаніям покращити у комунікації сталого розвитку?