

УДК 005.35:172.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.11>**Ворончак І.О.**кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0309-5282>

СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

У статті проаналізовано особливості політики соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. Дослідження засвідчило різноманітні стратегії поведінки міжнародного бізнесу на ринку рф («вихід», «призупинення», «скорочення», «вичікування», «ігнорування»), обумовлені внутрішніми та зовнішніми чинниками. Розглянуто типові форми корпоративної підтримки України, визначено пріоритетні засоби зовнішнього впливу на бізнес для забезпечення його соціальної відповідальності та етичності. За результатами контент-аналізу інформаційних повідомлень висвітлено зміну пріоритетів політики соціальної відповідальності вітчизняних компаній. Обґрунтовано доцільність переходу від спорадичних філантропічних проєктів до інтеграції соціальних ініціатив з інвестиційною, кадровою, операційною стратегією й основною діяльністю компанії, залучення стейкхолдерів і державно-приватного партнерства у підтримці України.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, ділова етика, російсько-українська війна, стратегія бізнесу, стейкхолдери.

Постановка проблеми. Більшість успішних міжнародних компаній декларують етичні норми та цілі сталого розвитку як засадничий принцип господарської діяльності, наголошуючи на неприйнятності тих способів отримання прибутку, які порушують права людини і суперечать загальнолюдським цінностям. Очевидно, що соціально відповідальний підхід до ведення бізнесу, попри суспільну підтримку та довгострокові конкурентні переваги, може бути причиною втрачених можливостей і недоотриманого прибутку у короткостроковій перспективі. Тому суттєвим тестом на дієвість корпоративної політики соціальної відповідальності стала поведінка бізнесу в умовах російської агресії в Україні. Масштаби, способи й оперативність реагування на політичну, економічну та соціальну ситуацію, що склалася 24 лютого ц.р., засвідчили різний рівень інтеграції принципів соціальної відповідальності в процес ухвалення рішень, виявила типові прогалини корпоративної етики, водночас сформували нові форми участі бізнесу у розв'язанні суспільних проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади концепції соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) сформульовані в працях Г. Боуена, К. Девіса, П. Друкера, А. Керолла, Дж. Поста, Р. Фрімена та ін. Серед вітчизняних дослідників проблем соціальної відповідальності слід відзначити М. Бутка, О. Грішнову, А. Зінченко, А. Колота, М. Мурашка, М. Саприкіну. Реакцію міжнародного бізнесу на російську агресію в Україні аналізують, зокрема, Т. Джан, С. Джонсон, К. Маккензі, К. Пламмер, Дж. Сонненфельд, С. Тіан, Б. Фредерік. Особливості соціальних ініціатив вітчизняних та зарубіжних компаній в умовах війни висвітлені в публікаціях І. Бойка, Г. Бондаря, Б. Мірошниченка, Д. Денкова, О. Павлиша та ін.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження специфічних можливостей і механізмів вияву соціальної відповідальності компаній, а також порівняльний аналіз стратегій реагування бізнесу на виклики російсько-української війни.

Виклад основного матеріалу. Необхідною умовою успіху в сучасному бізнесі є орієнтація компанії на додержання як норм національного і міжнародного права, так і неформальних правил етичної поведінки, а також очікувань місцевих громад, тобто поєднання юридичної і соціальної відповідальності. Соціально відповідальний підхід до господарської діяльності передбачає добровільний внесок ділових кіл в розвиток суспільства в соціальній, економічній, екологічній сфері, що виходить за рамки визначеного законодавством мінімуму та, як правило, пов'язаний з основною діяльністю компанії. На практиці він охоплює такі основні аспекти: організаційне управління, трудові відносини, довкілля, добросовісні ділові практики, проблеми, пов'язані зі споживачами, соціально-економічний розвиток [1]. У мирний час позитивний відгук традиційно мали корпоративні кампанії, спрямовані на дотриманням прав людини, впровадження «зелених» технологій, благодійні та інфраструктурні проєкти, які давали змогу бізнесу проводити планомірно і передбачувану політику в сфері сталого розвитку та СВБ. Проте російська агресія змусила ділові кола, представлені на ринку рф та України, переосмислити допустимі межі та форми господарської і соціальної діяльності, переглянути власні стратегічні фінансові, операційні та маркетингові плани з урахуванням політики СВБ.

Аналіз рівнів соціальної відповідальності компанії (за класифікацією А. Керолла) свідчить, що в ситуації російсько-української війни кожен з них передбачає дії і рішення морально-етичного характеру (рис. 1).

Перелік традиційних стейкхолдерів міжнародного бізнесу (споживачі, власники, персонал, ділові партнери, органи влади, інститути громадянського суспільства, ЗМІ) в умовах війни доповнився низкою специфічних зацікавлених сторін (співробітники українських і російських підрозділів компаній, антивоєнно настроєна громадськість розвинених країн, українська і російська діаспора країни реєстрації бізнесу, вимушені переселенці, політичні діячі та лідери громадської думки України і країн Заходу тощо), здатних здій-



Рисунок 1 – Піраміда корпоративної соціальної відповідальності (за А. Кероллом): контекст російсько-української війни

Джерело: [2]

снювати активний та, іноді, різноспрямований тиск на господарюючого суб'єкта.

За таких кризових та максимально непередбачуваних умов цікавим є дослідження стратегій поведінки міжнародних компаній. Передовсім, ситуація, що склалася, дає змогу виокремити три виміри СВБ:

- політика щодо ведення бізнесу на території російської федерації;
- економічні та соціальні ініціативи в Україні;
- корегування глобальної політики соціальної відповідальності.

Найбільший суспільний резонанс отримали заяви щодо неприйнятності роботи на ринку рф. Професор Єльської школи менеджменту Дж. Сонненфельд порівнює ситуацію із виходом близько 200 американських компаній з ПАР (друга половина 80-их рр. XX ст.) як відповідь на політику апартеїду. Вважається, що такий масовий протест виявився ефективним засобом економічного тиску на уряд Пітера В. Бота та сприяв припиненню расової сегрегації в країні [3]. Лише за перші два тижні агресії про обмеження чи припинення роботи в рф оголосили близько 250 великих компаній, зокрема такі гіганти як Coca-Cola, Pepsi, McDonald's, Philip Morris, Starbucks, Unilever, Hilton, Marriott, що означало скорочення десятків тисяч робочих місць, а також обмеження доступу до високоякісної продукції. Станом на 17.07.2022 р. перелік компаній, які оголосили про згорання діяльності на російському ринку, складений науковцями Інституту лідерства Єльської школи менеджменту, налічував понад 1000 відомих брендів та продовжує зростати [4]. Дослідники здійснюють постійний моніторинг заяв та поведінки міжнародних компаній, які продовжують вести бізнес в рф, а сам перелік став «вірусним», перетворившись на ефективний інструмент тиску на представників західного бізнесу, що вагаються з власним рішенням [5]. Аналогічні дослідження Київської школи еконо-

міки ідентифікували 1130 компаній, які згорнули операційну діяльність в рф, 469 – що призупинили інвестиції та скоротили поточні операції, 39 – завершили вихід з ринку [6].

Грунтуючись на даних Дж. Сонненфельда та С. Тіана можна виокремити п'ять типів поведінки, що відображають стратегії соціальної відповідальності міжнародних компаній (таблиця 1).

Очевидно, лише підходи компаній перших двох груп можна вважати соціально відповідальними. Недостатньо підстав констатувати кореляцію стратегії поведінки з розміром корпорації, галузеву належністю, країною реєстрації чи масштабами потенційних збитків. Водночас, відносно вища частка компаній США і Великобританії у першій та другій групі і китайських компаній у четвертій узгоджується з санкційною політикою відповідних урядів; вихід з російського ринку ІТ-компаній та підприємств індустрії розваг пов'язаний з меншими фінансовими втратами; представники фармацевтичної і харчової промисловості схильні до продовження бізнесу, апелюючи до соціальної значущості відповідної продукції тощо.

Неможливо стверджувати, що причини обмеження роботи на ринку рф є виключно морально-етичними, проте важливо, що власні дії компаній суттєво перевищують або випереджають формальні вимоги європейських і американських санкцій. Складно оцінити значення такої поведінки бізнесу з точки зору послаблення агресії, але їх вплив на російську економіку очевидний. Згідно досліджень KSE Institute, міжнародні компанії, які вийшли з рф, оголосили про вихід чи призупинили діяльність, сумарно мали 407 тис. персоналу, 105,3 млрд. дол. річного доходу, 57,2 млрд. дол. капіталу [6]. Показовою є і динаміка індексу ММВБ (MOEX Russia Index), що знизився з початку року на 43,6%, з 22.02.2022 р. – на 31,6% [7].

Таблиця 1 – Стратегії поведінки зарубіжних компаній на ринку рф в умовах війни

Тип	Зміст	К-сть	Приклади
«Вихід»	Повне припинення всіх операцій в рф та з російськими контрагентами	306	BP, British American Tobacco, Carlsberg, Cisco, Deezer, Delta Air Lines, Electronic Arts, Eurovision, IBM, Ikea, McKinsey, Netflix, Nokia, Renault, Shell, Siemens, Starbucks, TeamViewer, Uber, UEFA, Vianor
«Призупинення»	Тимчасове припинення більшості чи майже всіх операцій зі збереженням варіантів повернення	496	Acer, Adidas, Amazon, AMD, Amway, Apple, Asus, Audi, Bank of China, BCG, Boeing, Canon, CERN, DHL, Disney, FIFA, Ford, GM, H&M, Honda, Hugo Boss, Intel, KLM, L'Oreal, Lego, Marriott, Mastercard, Mercedes-Benz, Meta, NHL, Nintendo, Nvidia, Oracle, Paramount, Puma, Rolex, Samsung, Sony, Twitter, Visa, Xerox
«Скорочення»	Згорання певних напрямів роботи, здійснення частини бізнес-операцій	168	Adobe, Alphabet, Bosch, Coca-Cola, Epic Games, GE, Goldman Sachs, Herbalife, JPMorgan, Microsoft, Miele, Moody's, Oriflame Cosmetics, Philip Morris, SAP, Spotify, Toyota
«Вичікування»	Відмова від нових інвестицій та маркетингових програм, продовження основної діяльності	160	Accor, Airbus, AstraZeneca, Bayer, Colgate-Palmolive, Danone, Ecco, GlaxoSmithKline, Hilton, HSBC, Huawei, ING Bank, Ingram Micro, Japan Tobacco, Lenovo, Nestle, Pfizer, Procter & Gamble, Siemens Energy AG, Toshiba, Xiaomi
«Ігнорування»	Нехтування вимог щодо припинення діяльності, продовження роботи	243	Alibaba, Ariston, Asics, Auchan-Retail, Benetton, China Mobile, Colin's, Fujifilm, Giorgio Armani, Honor, JD.com, Lacoste, Leroy Merlin, Mitsubishi, Oppo, Philips, UniCredit, Valve, ZTE

Джерело: [3; 4]

Ще суттєвішими будуть довгострокові наслідки. Згідно прогнозу аналітиків S&P Global, як результат жорстких санкцій західних урядів і масового виходу бізнесу, реальний ВВП рф знизиться за чотири квартали на 22%, виробництво у річному вимірі скоротиться на 11,1% у 2022 році та 3,7% у 2023 році (рис. 2), інфляція прискориться до 23,6%, а відновлення економіки до довоєнного рівня потребуватиме більше 10 років [8].

Водночас, близько 580 іноземних компаній (за даними МЗС України [9]) продовжують працювати в рф, що є індикатором дотримання ними принципів ділової етики. Вітчизняні дослідники констатують, що «деякі компанії здійснили показові кроки зі скорочення рекламних бюджетів або інвестицій, але повністю діяльність не припинили і продовжують обслуговувати ринок окупанта. Такі заходи дозволяють зберігати прибутки та є спробою перечекати період агресії» [10]. Як зазначає Вівек Рамасвами, автор бестселлера «Woke, Inc.», окремі компанії «цінічно оцінюють найбільш політично зручні способи посилення власного впливу, серед яких питання виборчих прав, руху BLM, зміни клімату чи війни в Україні» [5].

Проте внаслідок тиску громадської думки, організацій «третього сектору» та інших стейкхолдерів ситуація має тенденцію до зміни. Показовим є перегляд політики французької Groupe Renault. Початкова заява про продовження роботи і відновлення виробництва автомобілів на заводах Avtoframos (Москва) і АвтоВАЗ (Тольятті) зумовила значний суспільний резонанс, що, в умовах зростаючого дефіциту компонентів і необхідності виплат в умовах простою заробітної плати 45 тис. співробітників, призвело до оголошення «важкого, але необхідного рішення» про передачу в державну власність 100% акцій «Рено Росія» і 67,69% акцій «АвтоВАЗ». На думку генерального директора Renault Group Луки де Мео, попри € 2,2 млрд. збитків, «відповідальний вибір ... сприятиме трансформації компанії та досягненню її середньострокових цілей» [11].

Дієвими засобами тиску на бізнес, що не пішов з російського ринку можуть бути:

- апеляція до морально-етичних переконань керівників, акціонерів, інвесторів [12];
- обґрунтування раціональних мотивів виходу (економічний спад, посилення санкцій, непрогнозованість економічної політики уряду рф) [13];
- бойкот споживачами товарів і послуг підприємств, які ведуть бізнес у рф, відмова ділових партнерів від співпраці, а ритейлерів – від продажу товарів таких компаній [14];
- протести, пікети, публічні акції (наприклад проєкт #StopBloodyEnergy [15]);
- урядові нагороди і відзнаки для компаній, що залишили ринок рф (т.з. «відзнака миру») [16].

Також необхідним є аналіз кращих прикладів СВБ і популяризація відповідних стратегій поведінки бізнесу. Наприклад, британський енергетичний гігант bp Согр. вже 27 лютого ц.р. заявив про вихід з 19,75% акцій «Роснефти», негайну відставку членів ради директорів, призначених bp, припинення участі в операційній та фінансовій діяльності «Роснефти». Рішення, обґрунтоване «довгостроковими інтересами компанії та акціонерів» [17], поступово трансформувалося комплексну стратегію поведінки компанії, частково інтегровану з основним бізнесом (пальне для евакуаційних рейсів, таборів біженців, доставки гуманітарних вантажів) (табл. 2).

Відповідальну поведінку в умовах російської агресії, що охоплює економічну, екологічну і соціальну складові СВБ та інтегрована в довгострокову бізнес-стратегію, можна проілюструвати кейсом «Кінгспам» – ірландської компанії, світового лідера у виробництві теплозахисного покриття для будівель (198 виробничих потужностей, понад 19 тис. працівників) (рис. 3).

Показово, що ухвалені Kingspam рішення можуть бути кваліфіковані як соціально відповідальні за трьома вимірами: підтримка відбудови економіки України,

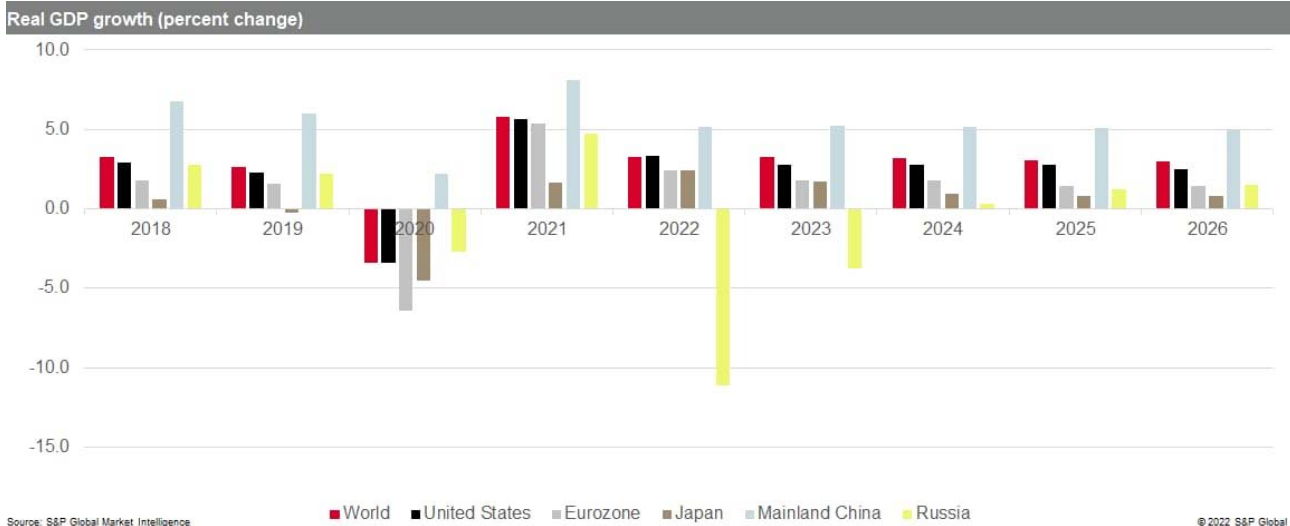


Рисунок 2 – Динаміка ВВП за групами країн світу (2018–2026 рр.)

Джерело: [8]

Таблиця 2 – Корпоративна політика соціальної відповідальності корпорації bp Corp. в умовах російсько-української війни

Форми СВБ	Росія	Україна	Великобританія	Інші країни
Місія	bp реагує на гуманітарну кризу в Україні, щоб допомогти постраждалим від конфлікту			
Операційна діяльність	вихід зі складу акціонерів «Роснефти», відмова від укладання контрактів на ринку РФ	–	–	–
Політика зайнятості	–	фінансова підтримка працівників bp від фонду bp Foundation	участь в урядовій програмі для переселенців «Work for Ukraine»	працевлаштування українських біженців на підприємствах bp у Європі
Благодійність	–	\$20 млн. корпоративних пожертв: \$10 млн. гуманітарним організаціям, що підтримують постраждалих від конфлікту; \$5 млн. на їжу та паливо, що розподіляються у таборах біженців (Україна, Польща); \$5 млн. НУО, які допомагають біженцям (Польща, Угорщина, Румунія)		
Інші форми підтримки України	–	£150 тис. «Новий пошти» для доставки гуманітарних вантажів	\$2 млн. організації з розмінування HALO Trust	оплачувані відпустки співробітників bp – волонтерів (Польща, Угорщина)

Джерело: [17; 18]

задоволення попиту на енергоефективні й екологічні будівельні технології, зменшення залежності Європи від імпорту енергоресурсів.

Типовими способами підтримки України іноземним бізнесом є:

- гуманітарна допомога, благодійні пожертви, фандрайзинг [22];
- безкоштовне надання власної продукції, послуг, технологій [23; 24];
- організація трансферу та допомога біженцям у пошуку житла [22];
- працевлаштування переміщених осіб [25];
- програми морально-психологічної підтримки постраждалих [26];

– співпраця з організаціями, які допомагають українцям (Червоний Хрест, Управління ООН у справах біженців, ЮНІСЕФ) [27] тощо.

З метою систематизації участі міжнародного бізнесу у протидії збройній агресії КМУ створено також низку спеціальних фондів відновлення України: «Фонд підтримки малого та середнього бізнесу», «Фонд підтримки армії», «Фонд відновлення та трансформації економіки», «Гуманітарний фонд», «Фонд обслуговування та погашення державного боргу», «Фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури» [28].

В умовах воєнної агресії відбулося і переосмислення пріоритетів та практики соціальної відповідальності вітчизняних компаній. Так, базовим про-

Бачення та місія: розвиток будівельної галузі, що забезпечує енергоефективність, суспільний добробут, становлення циркулярної економіки		Стратегія соціальної відповідальності: 10-річна глобальна стратегія раціонального використання ресурсів «Planet Passionate»	
росія		Україна	
початок березня 2022 р.	рішення про вивід капіталу та передачу операційної діяльності локальному менеджменту	передача \$750 тис. ЮНІСЕФ на створення 5 центрів Blue Dot допомоги біженцям на кордоні з Україною підтримка гуманітарних ініціатив	
5 квітня 2022 р.	завершення виходу з ринку рф, недоступність товарів компанії		
7 липня 2022 р.		рішення про відкриття будівельного технологічного хабу на Львівщині: – €200 млн. інвестицій – 5-6 заводів – понад 600 робочих місць – реалізація впродовж 5 років	
Результат: позитивний внесок на перетині трьох криз – кліматичної кризи, кризи енергетичної безпеки та кризи, викликані війною рф проти України			

Рисунок 3 – Стратегія Kingsram Group в умовах російсько-української війни

Джерело: [19; 20; 21]

явом економічного рівня соціальної відповідальності (рис. 1) стало відновлення власної діяльності, релокація бізнесу, забезпечення безпеки співробітників, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Типові форми СВБ вітчизняних компаній: дострокова сплата податків [29; 30], авансові платежі до держбюджету річних дивідендів [31; 32], організація збору гуманітарної допомоги, пряма матеріальна і фінансова підтримка ЗСУ та підрозділів ТРО, вимушених переселенців, мешканців зони бойових дій, постраждалих від ракетних обстрілів, волонтерських організацій, медичних установ [33; 34], безкоштовна доставка гуманітарних вантажів [35], відбудова зруйнованих населених пунктів [36]. Також у повідомленнях прес-служб патріотично орієнтованих компаній висвітлюється інформація щодо суми платежів до державного і місцевих бюджетів, темпів відновлення операційної діяльності, кількості поновлених і створених робочих місць тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Сприйняття юридично та соціально відповідального бізнесу як економічного фронту та важливого внеску у боротьбі з агресією може радикально змінювати ставлення ключових стейкхолдерів до компанії, а безвідповідальний підхід – зруйнувати репутацію, спричинити втрату ділових партнерів, клієнтів, ринків. При цьому реакція бізнесу не має обмежуватися деінвестуванням, припиненням господарської діяльності на території країни-агресора і благодійною допомогою. Послідовність і системність корпоративної політики щодо російської агресії може бути забезпеченою за умов:

– інтеграції реалізовуваних заходів з місією компанії, її комерційною, інвестиційною, кадровою, соціальною політикою, існуючою стратегією, практикою, досвідом і ноу-хау соціального інвестування;

– пріоритетності не одноразової допомоги, а інвестицій у відновлення економіки та соціальної сфери постраждалих регіонів, створення робочих місць в Україні та для переміщених осіб закордоном;

– орієнтації на конкретні потреби зацікавлених сторін (у т.ч. інституційних) в Україні та країнах операційної діяльності;

– формування механізмів публічної дискусії та ухвалення соціально-етичних рішень;

– пошуку форм співпраці представників бізнесу та державно-приватного партнерства у підтримці України;

– популяризації через корпоративні канали комунікацій всіх форм допомоги Україні як прикладу етичного та відповідального ведення бізнесу.

Важливо, що кейси етичної (та неетичної) поведінки компаній в умовах російсько-української війни активно відслідковуються не лише вітчизняними ЗМІ та громадськістю, але й зарубіжними політиками, громадськими діячами, науковцями, що сприяє поширенню відповідальної ділової практики та посиленню тиску на безвідповідальний бізнес.

Перспективні напрями подальших досліджень у даному напрямі:

– оцінка економічних та репутаційних наслідків різних типів корпоративної політики СВБ в довгостроковому періоді;

– нові форми реалізації соціальних ініціатив вітчизняних і зарубіжних компаній в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення України;

– механізми співпраці з специфічними групами стейкхолдерів бізнесу;

– удосконалення інструментарію оцінки ступеня чутливості компаній до соціально-етичних проблем.

Список використаних джерел:

1. ISO 26000: 2010. «Настанови щодо соціальної відповідальності». URL: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf> (дата звернення: 06.08.2022).
2. Carroll Archie. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34(4). P. 42.
3. Sonnenfeld Jeffrey, Tian Steven. Some of the Biggest Brands Are Leaving Russia. Others Just Can't Quit Putin. Here's a List. *The New York Times*. April 7, 2022 URL: <https://www.nytimes.com/interactive/2022/04/07/opinion/companies-ukraine-boycott.html> (дата звернення: 06.08.2022).
4. Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia – But Some Remain. Yale School of Management. Chief Executive Leadership Institute. URL: <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain> (дата звернення: 06.08.2022).
5. Jan Tracy. How a Yale professor's viral list pressured companies to pull out of Russia. *The Washington Post*. March 11, 2022. URL: <https://www.washingtonpost.com/business/2022/03/11/sonnenfeld-russia-ukraine-corporations/> (дата звернення: 06.08.2022).
6. 11-й випуск щотижневого дайджеста про вплив виходу іноземних компаній на економіку рф. Підготовлено командою KSE Institute та членами Ради Директорів KSE за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». 25.07.2022. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/11-y-vipusk-shhotizhnevogo-daydzhesta-pro-vpliv-vihodu-inozemnih-kompaniy-na-ekonomiku-uf/> (дата звернення: 06.08.2022).
7. MOEX Russia Index URL: <https://finance.yahoo.com/quote/IMOEX.ME?p=IMOEX.ME>.
8. Johnson Sara. Russia-Ukraine war reshapes global geopolitical & economic outlook. *Economic Research, S&P Global Market Intelligence*. 22 March 2022. URL: <https://ihsmarkit.com/research-analysis/russia-ukraine-war-reshapes-global-geopolitical-economic-outlook.html> (дата звернення: 06.08.2022).
9. Кулеба: На ринку рф все ще працюють 580 іноземних компаній, вісім з них – великі корпорації. *Укрінформ: Мультимедійна платформа іномовлення України* 23.05.2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-uarazom/3490425-kuleba-na-rinku-uf-vse-se-pracuut-580-inozemnih-kompanij-visim-z-nih-veliki-korporacii.html> (дата звернення: 06.08.2022).
10. Мірошниченко Богдан, Денков Дмитро. Бізнес на крові українців: які міжнародні компанії фінансують російську армію. *Економічна правда*. 16 березня 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/16/684019/> (дата звернення: 06.08.2022).
11. Renault Group signs agreements to sell Renault Russia and its controlling interest in AVTOVAZ. Boulogne-Billancourt, May 16th, 2022. URL: <https://media.renaultgroup.com/renault-group-signs-agreements-to-sell-renault-russia-and-its-controlling-interest-in-avtovaz/> (дата звернення: 06.08.2022).
12. Бойко Іван. Зеленський звернувся до швейцарського бізнесу із важливим закликом. *УНІАН: Інформаційне агентство*. 19.03.22 URL: <https://www.unian.ua/politics/zelenSKIY-zvernuvsya-do-shveycarskogo-biznesu-iz-vazhlyvim-zaklikom-novini-ukrajina-11751040.html> (дата звернення: 06.08.2022).
13. Кулеба закликав бойкотувати великі компанії, які не пішли з російського ринку. *Укрінформ: Мультимедійна платформа іномовлення України*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3429419-kuleba-zaklikav-spozivaciv-bojkotuvati-veliki-kompanii-aki-ne-pokinuli-rosijskij-rinok.html> (дата звернення: 06.08.2022).
14. Українські торговельні мережі знімають із продажу продукцію компанії Соса-Сола через продовження її роботи в рф. *Інтерфакс-Україна*. 04.03.2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/807265.html> (дата звернення: 06.08.2022).
15. Uniper tritt über unsere Kinder. URL: <https://www.facebook.com/events/408029747957853> (дата звернення: 06.08.2022).
16. Бондар Григорій. В Україні відзначатимуть спецнагородою корпорації, які швидко пішли з Росії. *УНІАН: Інформаційне агентство*. 27.03.22. URL: <https://www.unian.ua/war/v-ukrajini-vidznachatimut-specnagorodoyu-korporacii-yaki-shvidko-pishli-z-rosiji-novini-vtorgnennya-rosiji-v-ukrajini-11762170.html> (дата звернення: 06.08.2022).
17. bp to exit Rosneft shareholding: Press release. 27 February 2022. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-to-exit-rosneft-shareholding.html> (дата звернення: 06.08.2022).
18. bp/Home/News and insights/Ukraine response. Last updated: 6 May 2022. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/ukraine-response.html> (дата звернення: 06.08.2022).
19. Kingspan exits Russia. 5 April 2022. Kingspan Group. URL: <https://www.kingspan.com/group/news-insights/kingspan-news/kingspan-exits-russia> (дата звернення: 06.08.2022).
20. Kingspan To Invest €200m In New Building Technology Campus in Ukraine. 7 June 2022. Kingspan Group. URL: <https://www.kingspan.com/group/news-insights/kingspan-news/kingspan-to-invest-200m-in-new-building-technolog> (дата звернення: 06.08.2022).
21. We are Planet Passionate. Kingspan Group. URL: <https://www.kingspan.com/group/commitments/planet-passionate> (дата звернення: 06.08.2022).
22. Plummer Kate. 23 private companies that are stepping up to help Ukraine. *The Independent*. 07.04.2022. <https://www.indy100.com/news/private-companies-helping-ukraine-war-2657115365> (дата звернення: 06.08.2022).
23. Frederick Brian. Tech Companies Rally to Help Ukraine. *Search Engine Journal*. April 4, 2022. URL: <https://www.searchenginejournal.com/tech-companies-rally-to-help-ukraine/444535/#close> (дата звернення: 06.08.2022).
24. Huawei, який у світі звинувачують в шпигунстві, каже, що безкоштовно надасть Україні мережеве обладнання. *Економічна правда*. 01.03.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/1/683026/> (дата звернення: 06.08.2022).
25. Connecting displaced professionals to remote work. Upwork Opportunity Unlimited Initiative. URL: <https://www.upwork.com/opportunity-unlimited> (дата звернення: 06.08.2022).
26. MacKenzie Keith. What companies are doing to support Ukrainians and Russians. Workable. Inside HR: Stories & Insights. URL: <https://resources.workable.com/stories-and-insights/what-companies-are-doing-to-support-ukrainians-and-russians> (дата звернення: 06.08.2022).
27. Bridgestone to suspend manufacturing activities in & export to Russia. Press release. URL: <https://press.bridgestone-emia.com/en/bridgestone-to-suspend-manufacturing-activities-in--export-to-russia/> (дата звернення: 06.08.2022).
28. Фонди відновлення України. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini> (дата звернення: 06.08.2022).

29. Бойко Іван. Київстар сплатив 4,2 мільярда гривень податків і спрямував 33 мільйони гривень на благодійництво. *УНІАН: Інформаційне агентство*. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/kijivstar-splativ-4-2-milyarda-griven-podatkiv-i-spryamuvav-33-milyoni-griven-na-blagodiynictvo-novini-ukrajina-11882487.html> (дата звернення: 06.08.2022).
30. В І кварталі 2022 р. «Укренерго» отримало 2 млрд грн прибутку – Кудрицький. *ExPro Consulting*. 12 травня 2022. URL: <https://expro.com.ua/novini/v--kvartal-2022r-ukrenergo-otrimalo-2-mlrd-grn-pributku--kudrickiy> (дата звернення: 06.08.2022).
31. Приватбанк перерахував до держбюджету 28 мільярдів. *Економічна правда*. 05.03.2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/5/683350/> (дата звернення: 06.08.2022).
32. Павлиш Олексій. Укрпошта збільшить суму дивідендів і допомоги державі до понад 100 мільйонів. *Економічна правда*. 21 червня 2022, URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/21/688407/> (дата звернення: 06.08.2022).
33. Павлиш Олексій. Київстар, Vodafone і Дагатурп-Volia внесуть 400 мільйонів у фонд United24: куди підуть кошти. *Економічна правда*. 5 липня 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/07/5/688848/> (дата звернення: 06.08.2022).
34. Бондар Григорій. Десятки мільйонів гривень склала гуманітарна допомога АТБ українцям в перший тиждень війни. *УНІАН: Інформаційне агентство*. 05.03.22. URL: <https://www.unian.ua/society/desyatki-milyoniv-griven-sklala-gumanitarna-dopomoga-atb-ukrajincyam-v-pershiy-tizhden-viyni-novini-ukrajini-11730700.html> (дата звернення: 06.08.2022).
35. Гуманітарна пошта України. URL: https://novaposhta.ua/humanitarian_post (дата звернення: 06.08.2022).
36. Орлова Віолетта. Компанія SOCAR приєдналась до відбудови міста Ірпін. *УНІАН: Інформаційне агентство*. 12.07.22. URL: <https://www.unian.ua/society/kompaniya-socar-priyednalas-do-vidbudovi-mista-irpin-novini-ukrajini-11895732.html> (дата звернення: 06.08.2022).

References:

1. ISO 26000: 2010. «Nastanovy shchodo sotsialnoi vidpovidalnosti» [ISO 26000: 2010. "Guidelines for social responsibility"]. Available at: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf> (accessed 06.08.2022).
2. Carroll Archie. B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons*, vol. 34(4), p. 42.
3. Sonnenfeld Jeffrey, Tian Steven (2022). Some of the Biggest Brands Are Leaving Russia. Others Just Can't Quit Putin. Here's a List. *The New York Times*. April 7, 2022 Available at: <https://www.nytimes.com/interactive/2022/04/07/opinion/companies-ukraine-boycott.html> (accessed 06.08.2022).
4. Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia – But Some Remain. Yale School of Management. Chief Executive Leadership Institute. Available at: <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain> (accessed 06.08.2022).
5. Jan Tracy (2022). How a Yale professor's viral list pressured companies to pull out of Russia. *The Washington Post*. March 11. Available at: <https://www.washingtonpost.com/business/2022/03/11/sonnenfeld-russia-ukraine-corporations/> (accessed 06.08.2022).
6. 11-y випуск shchotyzhnevoho daidzhesta pro vplyv vykhodu inozemnykh kompanii na ekonomiku rf [The 11th edition of the weekly digest about the impact of the exit of foreign companies on the economy of the Russian Federation.]. Pidhotovleno komandoiu KSE Institute ta chlenamy Rady Dyrektoriv KSE za pidtrymky Mizhnarodnoho fondu «Vidrodzhennia». 25.07.2022. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/11-y-vipusk-shhotyzhnevo-go-daydzhesta-pro-vplyv-vihodu-inozemnih-kompaniy-na-ekonomiku-rf/> (accessed 06.08.2022).
7. MOEX Russia Index Available at: <https://finance.yahoo.com/quote/IMOEX.ME?p=IMOEX.ME>.
8. Johnson Sara (2022) Russia-Ukraine war reshapes global geopolitical & economic outlook. *Economic Research, S&P Global Market Intelligence*. 22 March. Available at: <https://ihsmarkit.com/research-analysis/russia-ukraine-war-reshapes-global-geopolitical-economic-outlook.html> (accessed 06.08.2022).
9. Kuleba: Na rynku rf vse shche pratsiuiut 580 inozemnykh kompanii, visim z nykh – velyki korporatsii [Kuleba: There are still 580 foreign companies operating in the Russian market, eight of them are large corporations]. *Ukrinform: Multymediina platforma inomovlennia Ukrainy*. 23.05.2022. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-uarazom/3490425-kuleba-na-rinku-rf-vse-se-pracuut-580-inozemnih-kompanij-visim-z-nih-veliki-korporacii.html> (accessed 06.08.2022).
10. Miroshnychenko Bohdan, Dienkov Dmytro. Biznes na krovi ukraintsviv: yaki mizhnarodni kompanii finansuiut rosiisku armiiu [Business on the blood of Ukrainians: which international companies finance the Russian army]. *Ekonomichna pravda*. 16.03.2022. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/16/684019/> (accessed 06.08.2022).
11. Renault Group signs agreements to sell Renault Russia and its controlling interest in AVTOVAZ. Boulogne-Billancourt, May 16th, 2022. Available at: <https://media.renaultgroup.com/renault-group-signs-agreements-to-sell-renault-russia-and-its-controlling-interest-in-avtovaz/> (accessed 06.08.2022).
12. Boiko Ivan. Zelenskyi zvernuvsia do shveitsarskoho biznesu iz vazhlyvym zaklykom [Zelensky addressed Swiss business with an important appeal]. *UNIAN: Informatsiine ahentstvo*. 19.03.22 Available at: <https://www.unian.ua/politics/zelenskiy-zvernuvsia-do-shveycarskogo-biznesu-iz-vazhlyvim-zaklykom-novini-ukrajina-11751040.html> (accessed 06.08.2022).
13. Kuleba zaklykav boikotuvaty velyki kompanii, yaki ne pishly z rosiiskoho rynku [Kuleba called for a boycott of large companies that have not left the Russian market]. *Ukrinform: Multymediina platforma inomovlennia Ukrainy*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3429419-kuleba-zaklykav-spozivaciv-bojkotuvati-veliki-kompanii-aki-ne-pokinuli-rosijskij-rinok.html> (accessed 06.08.2022).
14. Ukrainski torhovelni merezhi zniimaiut iz prodazhu produktiiu kompanii Coca-Cola cherez prodovzhennia yii roboty v rf. [Ukrainian retail chains are withdrawing Coca-Cola products from sale due to the continuation of its work in the Russian Federation]. *Interfaks-Ukraina*. 04.03.2022. Available at: <https://interfax.com.ua/news/general/807265.html> (accessed 06.08.2022).
15. Uniper tritt über unsere Kinder. Available at: <https://www.facebook.com/events/408029747957853> (accessed 06.08.2022).
16. Bondar Hryhorii. V Ukraini vidznachaty mut spetsnahorodoiu korporatsii, yaki shvydko pishly z Rosii [Corporations that quickly left Russia will be honored with a special award in Ukraine]. *UNIAN: Informatsiine ahentstvo*. Available at: <https://www.unian.ua/war/v-ukrajini-vidznachaty-mut-specnagorodoiu-korporacii-yaki-shvidko-pishly-z-rosiji-novini-vtorgnennya-rosiji-v-ukrajinu-11762170.html> (accessed 06.08.2022).
17. bp to exit Rosneft shareholding: Press release. 27 February 2022. Available at: <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-to-exit-rosneft-shareholding.html> (accessed 06.08.2022).

18. bp/Home/News and insights/Ukraine response. Last updated: 6 May 2022. Available at: <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/ukraine-response.html> (accessed 06.08.2022).
19. Kingspan exits Russia. 5 April 2022. Kingspan Group. Available at: <https://www.kingspan.com/group/news-insights/kingspan-news/kingspan-exits-russia> (accessed 06.08.2022).
20. Kingspan To Invest €200m In New Building Technology Campus in Ukraine. 7 June 2022. Kingspan Group. Available at: <https://www.kingspan.com/group/news-insights/kingspan-news/kingspan-to-invest-200m-in-new-building-technolog> (accessed 06.08.2022).
21. We are Planet Passionate. Kingspan Group. Available at: <https://www.kingspan.com/group/commitments/planet-passionate> (accessed 06.08.2022).
22. Plummer Kate (2022). 23 private companies that are stepping up to help Ukraine. *The Independent*. Available at: <https://www.indy100.com/news/private-companies-helping-ukraine-war-2657115365> (accessed 06.08.2022).
23. Frederick Brian (2022) Tech Companies Rally to Help Ukraine. *Search Engine Journal*. April 4. Available at: <https://www.searchenginejournal.com/tech-companies-rally-to-help-ukraine/444535/#close> (accessed 06.08.2022).
24. Huawei, yakyy u sviti zvyuvachuiut v shpyhunsvi, kazhe, shcho bezkoshtovno nadast Ukraini merezheve obladnannia [Huawei, which has been accused of espionage around the world, says it will provide network equipment to Ukraine for free]. *Ekonomichna pravda*. 01.03.2022. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/1/683026/> (accessed 06.08.2022).
25. Connecting displaced professionals to remote work. Upwork Opportunity Unlimited Initiative. Available at: <https://www.upwork.com/opportunity-unlimited> (accessed 06.08.2022).
26. MacKenzie Keith. What companies are doing to support Ukrainians and Russians. *Workable*. Inside HR: Stories & Insights. Available at: <https://resources.workable.com/stories-and-insights/what-companies-are-doing-to-support-ukrainians-and-russians> (accessed 06.08.2022).
27. Bridgestone to suspend manufacturing activities in & export to Russia. Press release. Available at: <https://press.bridgestone-emia.com/en/bridgestone-to-suspend-manufacturing-activities-in--export-to-russia/> (accessed 06.08.2022).
28. Fondy vidnovlennia Ukrainy. Uriadovyi portal [Recovery funds of Ukraine. The government portal]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini> (accessed 06.08.2022).
29. Boiko Ivan. Kyivstar splatyv 4,2 miliarda hryven podatkov i spriamuvav 33 miliony hryven na blahodiinytstvo [Kyivstar paid 4.2 billion hryvnias in taxes and allocated 33 million hryvnias to charity.] *UNIAN: Informatsiine ahentstvo*. Available at: <https://www.unian.ua/economics/finance/kijivstar-splativ-4-2-milyarda-griven-podatkov-i-spryamuvav-33-milyoni-griven-nablagodiynictvo-novini-ukrajina-11882487.html> (accessed 06.08.2022).
30. V I kvartali 2022 r. «Ukrenerho» otrymalo 2 mlrd hrn prybutku – Kudrytskyi [In the first quarter of 2022, «Ukrenergo» received UAH 2 billion in profit – Kudrytskyi]. *ExPro Consulting*. 12.05.2022. Available at: <https://expro.com.ua/novini/v--kvartal-2022r-ukrenergo-otrimalo-2-mlrd-grn-pributku--kudrickiy> (accessed 06.08.2022).
31. Pryvatbank pererakhuvav do derzhbiudzhetu 28 miliardiv [Privatbank transferred 28 billion to the state budget]. *Ekonomichna pravda*. March 5, 2022. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/5/683350/> (accessed 06.08.2022).
32. Pavlysh Oleksii (2022) Ukrposhta zbilshyt sumu dyvidendiv i dopomohy derzhavi do ponad 100 milioniv [Ukrposhta will increase the amount of dividends and aid to the state to more than 100 million]. *Ekonomichna pravda*. June 21. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/21/688407/> (accessed 06.08.2022).
33. Pavlysh Oleksii (2022) Kyivstar, Vodafone i Datahup-Volia vnesut 400 milioniv u fond United24: kudy pidut koshty [Kyivstar, Vodafone and Datagrup-Volia will contribute 400 million to the United24 fund: where will the funds go]. *Ekonomichna pravda* [Economic truth]. July 5. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/07/5/688848/> (accessed 06.08.2022).
34. Bondar Hryhorii. Desiatky milioniv hryven sklala humanitarna dopomoha ATB ukraintsiam v pershyi tyzhen viiny [ATB humanitarian aid to Ukrainians in the first week of the war amounted to tens millions of hryvnias]. *UNIAN: Informatsiine ahentstvo* [UNIAN: Information agency]. 05.03.22. Available at: <https://www.unian.ua/society/desyatki-milyoniv-griven-sklala-gumanitarna-dopomoga-atb-ukrajincyam-v-pershiy-tizhen-viyni-novini-ukrajini-11730700.html> (accessed 06.08.2022).
35. Humanitarna poshta Ukrainy [Humanitarian Post of Ukraine]. Available at: https://novaposhta.ua/humanitarian_post (accessed 06.08.2022).
36. Orlova Violetta. Kompaniia SOCAR pryednalas do vidbudovy mista Irpin [The SOCAR company joined the city reconstruction of Irpin]. *UNIAN: Informatsiine ahentstvo* [UNIAN: Information agency]. 12.07.22. Available at: <https://www.unian.ua/society/kompaniya-socar-pryednalas-do-vidbudovi-mista-irpin-novini-ukrajini-11895732.html> (accessed 06.08.2022).

Voronchak Ivan

Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY STRATEGIES IN THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

The article analyzes the content and consequences of business decisions in the conditions of Russian aggression, which can be interpreted as a component of the corporate social responsibility policy. Russian-Ukrainian war evokes three dimensions of business reaction: leaving the Russian Federation territory; economic and social initiatives in Ukraine; changes in global policy of social responsibility. The study revealed various strategies of business behavior in the Russian market ("exit", "suspension", "reduction", "waiting", "ignoring"), caused by internal and external factors. However, proactive decisions of the corporate sector anticipate and exceed legal restrictions, which can significantly increase the impact of sanctions and cause a long recession of the Russian economy. They are often complemented by typical forms of corporate support for Ukraine's economy, its social sphere, refugee support programs etc. Based on the materials of the bp Corp. and Kingspan Group, examples of successful integration the social responsibility projects with existing sustainable development strategy are highlighted. It was determined that there can be effective means of influencing business to ensure its social responsibility and ethics: an appeal to the moral and ethical beliefs

of managers and shareholders, justification of rational reasons for exit, boycott of goods and services of enterprises that do business in the Russian Federation, public protests and pickets, government awards and honors for companies that have left the Russian market. The results of corporate messages' analysis also show the change in priorities of the Ukrainian companies social responsibility policy in favor of relocation and ensuring the safety of employees, hiring displaced persons, early tax payment, humanitarian aid, army support, reconstruction of destroyed settlements etc. It is appropriate to move from sporadic philanthropic projects to the integration of social initiatives with the investment, personnel and operational strategy of companies; to involve stakeholders and public-private partnerships in support of Ukraine, to use corporate communication channels to promote successful social projects.

Keywords: *corporate social responsibility, business ethics, Russian-Ukrainian war, business strategy, stakeholders.*

JEL classification: A13, D64, H56, M14
