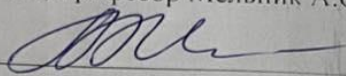


ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Міжнародних відносин і права
Кафедра	Міжнародних економічних відносин
Освітній рівень	Другий (магістерський)
Галузь знань	29 Міжнародні відносини
Спеціальність	292 Міжнародні економічні відносини
Спеціалізація	Міжнародні економічні відносини

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МЕВ
д.е.н., професор Мельник Л.О.


« 8 » / 12 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Ольшанська Дарія Олександрівна
(прізвище, ім'я по батькові)

- Тема роботи «Напрями соціальної відповідальності європейських суб'єктів міжнародних економічних відносин в умовах війни»
Керівник роботи Мельник Альона Олексіївна, д.е.н, професор
затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р., № 65
- Строк подання студентом роботи на кафедру грудень 2025 р.
- Вихідні дані роботи складають статистичні матеріали ЄС (проект EU4DIGITAL INITIATIVE), Міністерства цифрової трансформації України та міжнародних рейтингових організацій, інтернет-ресурси, праці вітчизняних і закордонних учених, підручники, монографії, інтернет-ресурси.
- Зміст дипломної роботи (перелік питань, які належить розробити)
Розділ 1. Теоретичні засади соціальної відповідальності суб'єктів міжнародних економічних відносин
Розділ 2. Аналіз практики реалізації соціальної відповідальності європейських суб'єктів в умовах війни в Україні
Розділ 3. Формування стратегічних пріоритетів та рекомендацій щодо посилення соціальної відповідальності європейських суб'єктів
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 15 рисунка, 7 таблиць

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 1. Теоретичні засади соціальної відповідальності суб'єктів міжнародних економічних відносин	9
1.1. Економічна сутність та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)	9
1.2. Суб'єкти міжнародних економічних відносин та їхня роль у формуванні глобального порядку	17
1.3. Теоретичні моделі впливу воєнних конфліктів на реалізацію соціальної відповідальності бізнесу	21
Розділ 2. Аналіз практики реалізації соціальної відповідальності європейських суб'єктів в умовах війни в Україні	25
2.1. Оцінка масштабів та напрямів гуманітарної допомоги з боку європейських суб'єктів	25
2.2. Соціальна відповідальність та її прояви в умовах війни в Україні	38
2.3. Аналіз позицій європейського бізнесу щодо присутності на ринках країн-агресорів та "санкційний комплаєнс"	50
Розділ 3. Формування стратегічних пріоритетів та рекомендацій щодо посилення соціальної відповідальності європейських суб'єктів	58
3.1. Аналіз ініціатив європейських суб'єктів у сфері підтримки відновлення української економіки та інтеграції України до ЄС	58
3.2. Розробка рекомендацій щодо інтеграції ESG-принципів у діяльність європейських суб'єктів в умовах воєнних конфліктів	66
3.3. Формування механізмів координації гуманітарної та фінансової допомоги: роль міжнародних організацій та ЄС	70
3.4. Визначення стратегічних пріоритетів соціальної відповідальності європейського бізнесу в контексті повоєнного відновлення України та євроінтеграції	74
Висновки	78
Список використаної літератури	80
Додатки	83

ВСТУП

Сучасний період світової економіки характеризується посиленням ролі не лише державних інститутів, а й транснаціональних корпорацій, міжнародних організацій та інших суб'єктів у формуванні глобального порядку. У контексті воєнних конфліктів, зокрема повномасштабної війни росії проти України, питання соціальної відповідальності бізнесу набуває нового, кризового значення: від довгострокових екологічних та соціальних ініціатив – до негайного гуманітарного реагування, захисту працівників і сприяння відновленню. Відтак дослідження теоретичних засад, практик реалізації та стратегічних пріоритетів соціальної відповідальності суб'єктів міжнародних економічних відносин є надзвичайно актуальним і має як наукове, так і прикладне значення.

Актуальність теми підсилюється масштабами міжнародної підтримки України: від початку повномасштабного вторгнення ЄС у сукупності з державами-членами та фінансовими інституціями мобілізував значні ресурси для підтримки економічної стабільності, гуманітарної допомоги та відновлення – загальна сума підтримки, нарахована Європейською Комісією як «EU support since the beginning of the war», становить близько €187,3 млрд (станом на останні офіційні підсумки). Ці ресурси включають як макрофінансові інструменти, так і прямі гуманітарні, інвестиційні та оборонні заходи, що створює широкий простір для участі європейських бізнес-акторів у гуманітарних і відновних ініціативах.

Зокрема, ЄС та держави-члени забезпечили значну гуманітарну допомогу (понад €4,2 млрд у 2022–2025 роках у рамках цивільного захисту та гуманітарних програм), а Комісія надала понад €1,1 млрд безпосередньо на гуманітарні програми; також сотні тисяч тонн матеріальної допомоги були доставлені через механізми цивільного захисту. Ці обсяги свідчать про те, що європейські суб'єкти активно включаються в екстрене реагування та логістику допомоги.

Економічна складова підтримки також масивна: ЄС забезпечував макрофінансовий і бюджетний супровід, зокрема пакети макрофінансової допомоги та гранти/позики (наприклад, у 2023 році через бюджет ЄС було виділено значні суми у вигляді консолідованої короткострокової підтримки, що допомогло зберегти виплати заробітних плат, пенсій і фінансувати відновлення критичної інфраструктури). Така фінансова мобілізація створює умови, коли бізнес може виступати не тільки як донор, але й як партнер у відновленні та інтеграції України до європейських ринків.

Отже, перед сучасними суб'єктами міжнародних економічних відносин постають нові вимоги: поєднати принципи ESG (Environmental, Social, Governance) з операційною здатністю діяти в екстремальних умовах, забезпечити комплаєнс із санкційними режимами та антикорупційні гарантії, а також координувати гуманітарні й відновні зусилля із державними та міжнародними структурами. У зв'язку з цим необхідним є системний аналіз теоретичних підходів, емпіричних практик і вироблення стратегічних рекомендацій для посилення соціальної відповідальності європейських суб'єктів в умовах війни та повоєнного відновлення.

Об'єкт дослідження – це процеси реалізації заходів соціальної відповідальності суб'єктів міжнародних економічних відносин у контексті воєнних конфліктів (на прикладі взаємодії європейських суб'єктів і України).

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади, практики, інструменти та механізми реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) європейських суб'єктів у період війни та під час повоєнного відновлення України.

Мета дослідження – оцінити теоретичні підходи та практику реалізації соціальної відповідальності європейських суб'єктів у умовах війни в Україні та розробити стратегічні пріоритети й практичні рекомендації щодо посилення їхньої ролі у повоєнному відновленні та євроінтеграції України.

Завдання дослідження:

1. Розглянути еволюцію теоретичних підходів до КСВ та місце ESG-принципів у сучасному менеджменті.
2. Проаналізувати класифікацію та роль суб'єктів міжнародних економічних відносин у формуванні глобального порядку.
3. Дослідити теоретичні моделі впливу воєнних конфліктів на реалізацію КСВ.
4. Оцінити масштаби гуманітарної, фінансової та матеріальної допомоги європейських суб'єктів Україні під час війни.
5. Проаналізувати стратегії європейського бізнесу щодо присутності на ринках країн-агресорів та практик санкційного комплаєнсу.
6. Розробити практичні рекомендації щодо інтеграції ESG-принципів, механізмів координації допомоги та стратегічних пріоритетів для повоєнного відновлення.

У дослідженні застосовано: аналіз і синтез, порівняльно-правовий аналіз, контент-аналіз звітів донорів, статистичний аналіз офіційних даних (ЄС, міжнародні банки), кейс-метод, експертні інтерв'ю та методи системного підходу.

Основні положення та результати дослідження були апробовані та обговорені на міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток та діджиталізація» м. Хмельницький, ХНУ, 22 травня 2025 р. (Опубліковано тези).

Структура роботи Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох змістовних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 80 сторінок тексту. Робота містить 15 рисунків, 7 таблиць. Список джерел включає 25 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

1.1. Економічна сутність та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)

Соціальна відповідальність бізнесу (Corporate Social Responsibility, CSR) як концепція формувалася протягом багатьох століть, поступово трансформуючись від індивідуальної благочинності окремих підприємців до комплексної системи управління впливом компаній на суспільство та довкілля. Еволюція CSR зумовлена економічним розвитком, зміною суспільних очікувань, глобалізаційними процесами та появою нових викликів сталого розвитку.

Передіндустріальний етап (до XVIII ст.) передбачав благодійність і патронат. На початкових етапах розвитку економічних відносин соціальна функція підприємництва проявлялася переважно у вигляді меценатства та патронату. У межах релігійно-моральних норм середньовічного суспільства купецькі гільдії, ремісники та заможні родини брали участь у фінансуванні церков, лікарень, освітніх закладів. Соціальна допомога була персональною та не мала системного корпоративного характеру. У цей період соціальна відповідальність не відокремлювалася від особистих переконань та моральних чеснот власника, що свідчить про домінування етичних мотивів над економічними.

Етап індустріальної революції (XVIII – поч. XX ст.) почався з появою соціального контракту. Індустріалізація спричинила докорінну трансформацію умов праці: зростання масштабів виробництва, урбанізація, висока інтенсивність праці, експлуатація робітників. Суспільний тиск та робітничі рухи зумовили появу перших трудових законів і вимог до відповідальної поведінки власників підприємств.

Характерними тенденціями етапу є:

- формування робітничих профспілок;
- запровадження законодавчих норм щодо тривалості робочого дня, умов праці та охорони праці;
- створення соціальної інфраструктури підприємствами (житло, школи, лікарні);
- перші програмні кроки до покращення умов працівників як фактору підвищення продуктивності.

Уперше соціальна відповідальність починає усвідомлюватися як економічно доцільний елемент управління підприємством.

Формування теоретичних засад CSR (1900–1950 рр.). На початку ХХ ст. виникають перші наукові роботи, що описують роль корпорацій у суспільстві. У період активного розвитку промисловості та корпоративного сектору бізнес дедалі більше починає усвідомлювати свій вплив на соціальні процеси.

Ключові риси етапу:

- становлення корпоративного управління;
- зростання уваги до питань охорони праці та трудових прав;
- формування ранніх концепцій «соціального контракту» бізнесу й суспільства;
- поява перших корпоративних політик із взаємодії з громадськістю.

CSR на цьому етапі проходить шлях від моральної ініціативи до системної частини корпоративної діяльності.

Післявоєнна інституціоналізація CSR (1950-1970 рр.). Період вважається ключовим у науковому становленні CSR. Саме тоді з'являється перша фундаментальна праця Говарда Боуена “Social Responsibilities of the Businessman” (1953), у якій визначено базові принципи соціальної відповідальності та обґрунтовано її значення для сталого розвитку економіки. Основні тенденції:

- формування концепції зацікавлених сторін (stakeholders);
- поява перших корпоративних кодексів етики;

- розвиток інструментів взаємодії з громадськістю та місцевими спільнотами;

- перехід CSR із філантропії у сферу стратегічного менеджменту.

Післявоєнний етап засвідчує перехід від теоретичних ідей до практичної інституціоналізації CSR у діяльності корпорацій.

Етап неоліберальної дискусії та регуляторного посилення (1970-1990 рр.). Період характеризується гострою дискусією щодо меж відповідальності бізнесу. Найбільш відомою є позиція М. Фрідмана (1970), який стверджував, що єдиною відповідальністю бізнесу є генерування прибутку в межах закону. Ця позиція отримала як підтримку, так і критику, сприявши активному розвитку наукових дискусій. Паралельно з цим:

- зростає роль екологічних рухів;

- формуються перші міжнародні стандарти екологічного менеджменту;

- поширюються системи екологічного та соціального аудиту.

CSR стає інструментом мінімізації соціальних ризиків та підтримки корпоративної репутації.

Глобалізаційний етап (1990-2010 рр.): формування сучасної моделі CSR. У зв'язку зі зростанням міжнародних корпорацій та посиленням ролі світових організацій (ООН, OECD, ЄС) CSR набуває чітких стандартів та вимірюваності. Ключовими рисами є:

- впровадження міжнародних стандартів (ISO 14001, SA8000, GRI, UN Global Compact);

- поширення нефінансової звітності;

- інтеграція соціальної відповідальності у корпоративні стратегії;

- розвиток партнерств бізнесу, держави та громадських організацій.

CSR перетворюється на системний механізм забезпечення сталого розвитку компаній.

Сучасний етап (2010–сьогодні): перехід до ESG-підходів та цифрової відповідальності. У XXI столітті корпоративна відповідальність стала ключовим елементом інвестиційної та управлінської політики. Тенденції сучасного етапу:

- перехід від CSR до концепції ESG (Environmental, Social, Governance);
- розвиток циркулярної економіки;
- відповідальне управління даними;
- впровадження інновацій у сфері екологічної ефективності;
- прозорість ланцюгів постачання;
- цифровізація моніторингу впливу компаній на довкілля.

Сьогодні CSR є не лише соціальною ініціативою, а й стратегічним інструментом формування конкурентних переваг, підвищення вартості компанії та зменшення ризиків.

Еволюція соціальної відповідальності бізнесу пройшла тривалий шлях: від окремих благодійних практик до комплексної системи ESG-управління. Така трансформація відображає зміну ролі бізнесу в суспільстві, зростання вимог до прозорості, екологічної безпеки та соціальної справедливості. Сучасний бізнес уже не може існувати поза соціальним контекстом, а CSR стає важливим фактором його довгострокової стабільності та розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це концепція, згідно з якою суб'єкти господарювання добровільно інтегрують соціальні та екологічні питання у свою ділову практику та взаємодію із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Економічна сутність КСВ полягає не лише в максимізації прибутку для акціонерів, а й у створенні довгострокової вартості для суспільства в цілому. Це перехід від парадигми "прибуток понад усе" до моделі сталого розвитку, що враховує потрійний критерій (Triple Bottom Line): економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну стійкість (People, Planet, Profit).

Однією з найвпливовіших моделей КСВ є "Піраміда корпоративної соціальної відповідальності" Арчі Керролла (Carroll's Pyramid of CSR), яка ієрархічно структурує різні рівні відповідальності рис. 1.1:



Рис. 1.1. Піраміда соціальної відповідальності

1. Економічна відповідальність (фундамент), обов'язок бути прибутковим, що є базовою умовою існування бізнесу та забезпечення робочих місць.

Це базовий, фундаментальний рівень піраміди. Економічна відповідальність полягає в першочерговій меті створення будь-якого бізнесу — бути прибутковим та економічно життєздатним.

Керролл стверджує: якщо компанія не може заробити гроші, вона не має сенсу існування і не зможе виконувати жодних інших соціальних зобов'язань. Це не просто "жадібність", а необхідна умова для функціонування ринкової економіки. Очікування суспільства тут полягає в тому, що бізнес виробляє

якісні товари та послуги, створює робочі місця, платить справедливую заробітну плату працівникам та забезпечує прибуток інвесторам.

2. Правова відповідальність, передбачає дотримання законів та правил гри, встановлених суспільством.

Правова відповідальність формує другий рівень піраміди. Вона вимагає від бізнесу дотримання законів, нормативних актів та правил гри, встановлених суспільством і державою.

Суспільство очікує, що компанії будуть вести свою діяльність у рамках правового поля. Це включає сплату податків, дотримання трудового законодавства (безпечні умови праці, заборона дискримінації), виконання контрактів із постачальниками та клієнтами, а також захист персональних даних споживачів. Дотримання закону є обов'язковим мінімумом і необхідною умовою для переходу до вищих рівнів відповідальності.

3. Етична відповідальність, зобов'язання діяти справедливо, етично та уникати шкоди, навіть якщо це не регулюється законом.

Третій рівень — це етична відповідальність. Він охоплює ті норми, цінності та очікування, які суспільство вважає правильними або справедливими, але які ще не були кодифіковані в законі.

Цей рівень вимагає від компаній робити те, що правильно, а не лише те, що дозволено законом. Етична відповідальність передбачає саморегуляцію бізнесу, чесність у всіх ділових операціях, прозорість, повагу до прав людини в ланцюжках постачання та уникнення шкоди навколишньому середовищу, навіть якщо прямих законодавчих заборон на певну діяльність немає. Це про моральний компас бізнесу.

4. Філантропічна відповідальність (вершина), прагнення бути благодійником, філантропом.

Верхівка піраміди — філантропічна або дискреційна (добровільна) відповідальність. Це дії, які здійснюються на власний розсуд компанії і не є ані обов'язковими згідно із законом, ані очікуваними з точки зору етики (хоча вони, безумовно, вітаються).

Це бажання бути "добрим корпоративним громадянином". Сюди входить благодійність, волонтерство співробітників, фінансова підтримка мистецтва, культури, освіти, а в українських реаліях сьогодення — потужна підтримка Збройних Сил України та гуманітарних проєктів. Це внесок у покращення якості життя суспільства та місцевих громад, що виходить за рамки прямої комерційної діяльності.

Еволюція концепції КСВ полягає у переході від дискреційної (філантропічної) відповідальності до системної інтеграції принципів сталого розвитку (ESG – Environmental, Social, and Governance) у ядро бізнес-стратегії.

Еволюція концепції КСВ пройшла кілька етапів табл.1.1:

- класична економічна теорія (середина ХХ ст.), домінувала ідея Мілтона Фрідмана про те, що "єдина соціальна відповідальність бізнесу полягає у збільшенні його прибутку". Соціальні ініціативи розглядалися як відволікання від основної мети;

- рання КСВ (1960-ті – 1980-ті), поява перших визначень КСВ, фокус на етиці та філантропії. Бізнес почав усвідомлювати свій вплив на суспільство;

- теорія зацікавлених сторін (1980-ті – 1990-ті). Роберт Фріман обґрунтував, що компанія має відповідальність перед ширшим колом стейкхолдерів (співробітники, клієнти, постачальники, громади), а не лише перед акціонерами;

- сталий розвиток та ESG-рух (початок ХХІ ст. – дотепер). Концепція набула системного характеру. ESG-принципи (Екологія, Соціальна політика, Управління) стали основою для оцінки інвестиційної привабливості компаній. Це інтегрований підхід, де соціальна та екологічна відповідальність є не доповненням, а невід'ємною частиною бізнес-моделі.

Таблиця 1.1

Етапів становлення концепцій соціальної відповідальності

Етап	Період	Ключова концепція / Ідея	Характеристика
I. Зародження	Початок ХХ ст. – 1950-ті рр.	Ера жадібності та Філантропії	Основна мета бізнесу – максимізація прибутку. Соціальна активність обмежується рідкісною благодійністю (філантропією) з боків окремих бізнесменів. Говард Боуен у 1953 р. вважається "батьком КСВ" за його монографію "Соціальна відповідальність бізнесмена".
II. Усвідомлення	1960-ті – 1970-ті рр.	Суспільний договір та Корпорація як моральний агент	Зростання соціальних рухів (захист прав споживачів, працівників, екологічні рухи) спонукає бізнес враховувати ширші соціальні цілі, а не лише прибуток. Виникає ідея "суспільного договору" між бізнесом і соціумом.
III. Формалізація	1980-ті – 1990-ті рр.	Піраміда КСВ та Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів)	Акцент зміщується на розробку конкретних моделей та інструментів. Арчі Керролл (Carroll, 1991) представив свою відому піраміду КСВ, що включає економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність. З'являється концепція сталого розвитку (1992 р., Ріо-де-Жанейро).
IV. Інтеграція	2000-ні рр.	Стратегічна КСВ та Корпоративне громадянство	Соціальна відповідальність починає розглядатися як невід'ємна частина бізнес-стратегії та джерело конкурентних переваг. Компанії інтегрують КСВ у свою основну діяльність та управління зацікавленими сторонами.
V. Трансформація	2010-ті рр. – наш час	Цілі сталого розвитку (ЦСР ООН) та Системний підхід	КСВ стає системним підходом (ESG-принципи – Environmental, Social, and Governance), що передбачає прозору звітність та відповідність глобальним цілям сталого розвитку, ухваленим ООН у 2015 році. Український бізнес також активно долучається до цих процесів, особливо в контексті воєнних дій.

В таблиці 1.1 відображено еволюцію від простої благодійності до стратегічного, інтегрованого підходу, де бізнес визнає свою ключову роль у досягненні сталого розвитку суспільства.

Сучасні геополітичні кризи, зокрема війна в Україні, кардинально змінюють контекст реалізації КСВ:

- етичні дилеми та репутаційні ризики в умовах війни бізнес зіштовхується з гострими етичними дилемами: чи продовжувати роботу на ринках країн-агресорів? Яким чином забезпечити безпеку співробітників у зоні конфлікту? Компанії, що не виявляють соціальної відповідальності, стикаються з потужним репутаційним тиском та бойкотом споживачів;

- перехід від довгострокових проєктів до екстреного реагування. Пріоритети КСВ зміщуються з довгострокових екологічних чи освітніх програм на нагальну гуманітарну допомогу, підтримку біженців та забезпечення базових потреб постраждалого населення;

- посилення ролі соціальної складової (S в ESG): Війна акцентує увагу на соціальних аспектах – безпека праці, підтримка ментального здоров'я співробітників, допомога місцевим громадам, що приймають ВПО.

Отже, економічна сутність корпоративної соціальної відповідальності полягає в балансі між прибутком та відповідальністю перед суспільством. Еволюція концепції привела до інтеграції ESG-принципів у бізнес-стратегії. В умовах сучасних геополітичних криз КСВ стає не просто бажаною практикою, а критичним фактором управління репутаційними ризиками, забезпечення стійкості бізнесу та реагування на нагальні гуманітарні виклики.

1.2. Суб'єкти міжнародних економічних відносин та їхня роль у формуванні глобального порядку

Сучасна світова економіка є складною системою взаємодії численних учасників, які беруть участь у міжнародних економічних відносинах (МЕВ). Традиційно вважалося, що основними суб'єктами є держави, але глобалізація

та цифровізація призвели до посилення ролі недержавних акторів, зокрема транснаціональних корпорацій (ТНК) та міжнародних організацій. Їхня діяльність формує глобальний економічний порядок та визначає напрями соціальної відповідальності.

Суб'єкти МЄВ можна класифікувати за їхньою природою, масштабом діяльності та функціями:

- держави, залишаються ключовими суверенними акторами МЄВ. Вони визначають торговельну політику, встановлюють тарифи, укладають міжнародні договори, регулюють інвестиційну діяльність та формують національні правові поля. В умовах війни держави відіграють вирішальну роль у запровадженні санкцій, наданні військової та гуманітарної допомоги, а також координації міжнародних зусиль із відновлення;

- транснаціональні корпорації (ТНК), приватні компанії, що здійснюють свою діяльність у двох або більше країнах. Вони є основними рушіями глобалізації, контролюють значну частину світової торгівлі та прямих іноземних інвестицій (ПІІ). ТНК мають величезний економічний вплив, і їхня соціальна відповідальність (КСВ) набуває глобального масштабу. В умовах війни їхні рішення щодо присутності на ринках країн-агресорів або підтримки України мають значний політичний та економічний резонанс;

- міжнародні організації, інституційні структури, створені державами для координації співпраці та вирішення глобальних проблем. Вони поділяються на: міжурядові (ООН, Світова організація торгівлі (СОТ), Міжнародний валютний фонд (МВФ), Європейський Союз (ЄС), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)). Вони встановлюють правила гри, надають фінансову допомогу та координують гуманітарні місії;

- неурядові (МНУО), наприклад, Червоний Хрест, Amnesty International, Greenpeace. Вони часто займаються правозахисною діяльністю, гуманітарною допомогою та моніторингом дотримання соціальної відповідальності бізнесом;

– інші учасники, до них можна віднести фінансові інститути (банки, інвестиційні фонди), регіональні інтеграційні об'єднання (АСЕАН, МЕРКОСУР), а також місцеві органи влади (муніципалітети), які також здійснюють міжнародну економічну діяльність.

Кожен тип суб'єктів виконує специфічні функції, що формують глобальний економічний порядок:

– Держави – регулююча функція (встановлення правил), стабілізуюча функція (забезпечення макроекономічної стабільності), розподільча функція (перерозподіл багатства через податки та соціальні програми);

– ТНК – виробнича функція (створення товарів та послуг), інвестиційна функція (переміщення капіталу через кордони), інноваційна функція (R&D та впровадження технологій). Їхній вплив на глобальні ринки величезний: вони можуть створювати олігополії, впливати на ціни та стандарти праці;

– Міжнародні організації – координаційна функція (обмін інформацією, спільні дії), нормативна функція (розробка міжнародних стандартів та норм, наприклад, Глобальний договір ООН щодо КСВ), фінансова функція (надання кредитів, грантів, гуманітарної допомоги) (табл. 1.2).

Глобальний економічний порядок формується через складну взаємодію цих суб'єктів. Соціальна відповідальність стає важливим елементом цього порядку:

– від нормативного тиску до добровільних зобов'язань. Міжнародні організації, такі як ОЕСР (Керівні принципи для багатонаціональних підприємств) та ООН (Принципи відповідального інвестування), встановлюють міжнародні норми КСВ. Ці норми, хоч і добровільні, стають де-факто стандартами для ведення бізнесу;

– "М'яке право" (Soft Law) та репутаційний капітал. Недотримання стандартів КСВ може призвести до втрати репутації, що для ТНК є значним

ризиком. Таким чином, соціальна відповідальність перетворюється на елемент конкурентної переваги;

– вплив на глобальні виклики. В умовах війни, пандемій чи зміни клімату, суб'єкти МЄВ повинні діяти спільно. Соціальна відповідальність вимагає від ТНК та держав не лише дотримання законів, а й проактивної участі у вирішенні глобальних викликів.

Таблиця 1.2

Функції суб'єктів глобального економічного порядку

Суб'єкт економічного порядку	Специфічні функції	Вплив та роль у системі
Держави	1. Регулююча (встановлення правил) 2. Стабілізуюча (макроекономічна стабільність) 3. Розподільча (перерозподіл багатства)	Забезпечення правового поля, соціальної рівності та стійкості національних економік.
Транснаціональні корпорації (ТНК)	1. Виробнича (створення товарів/послуг) 2. Інвестиційна (переміщення капіталу) 3. Інноваційна (R&D, технології)	Величезний вплив на глобальні ринки: можуть створювати олігополії, впливати на ціни, стандарти праці та обмін технологіями.
Міжнародні організації	1. Координаційна (обмін інформацією) 2. Нормативна (розробка стандартів, наприклад, Глобальний договір ООН) 3. Фінансова (кредити, гранти, допомога)	Забезпечення співпраці, розробка універсальних норм (зокрема, щодо КСВ) та надання системної підтримки.

Таблиця 1.2 демонструє, що глобальний економічний порядок є результатом складної взаємодії цих трьох типів акторів, кожен з яких виконує унікальну, але взаємодоповнюючу роль.

Отже, суб'єкти міжнародних економічних відносин є різноманітними акторами з різними функціями та впливом. Держави, ТНК та міжнародні організації формують складний глобальний порядок. У цьому контексті соціальна відповідальність еволюціонує від філантропічних ініціатив до системного елемента глобального врядування, що стає критично важливим в умовах сучасних геополітичних криз.

1.3. Теоретичні моделі впливу воєнних конфліктів на реалізацію соціальної відповідальності бізнесу

Воєнні конфлікти є екстремальними шокowymi подіями, які кардинально змінюють умови функціонування бізнесу та ставлять під сумнів традиційні підходи до корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). В умовах війни етичні дилеми загострюються, а пріоритети КСВ трансформуються від довгострокового сталого розвитку до негайного гуманітарного реагування та управління кризовими ситуаціями. Теоретичні моделі допомагають осмислити ці зміни та оцінити роль бізнесу в кризовому контексті.

Традиційна КСВ передбачає добровільність та фокус на балансі інтересів стейкхолдерів. Війна руйнує цей баланс і ставить бізнес перед гострими етичними дилемами:

- дилема "прибуток-етика", класичний приклад – продовження роботи на ринках країн-агресорів. Згідно з теорією Мілтона Фрідмана, бізнес має максимізувати прибуток, якщо це законно. Однак в умовах війни продовження сплати податків до бюджету агресора стає етично неприйнятним. Виникає модель "кризової КСВ", де етичні та репутаційні ризики домінують над короткостроковою економічною вигодою. Компанії, що

залишаються, стикаються з потужним тиском споживачів, інвесторів та громадськості;

- репутаційний капітал та бойкот, теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory) набуває особливої актуальності. Споживачі, співробітники та громадськість стають критично важливими стейкхолдерами, які вимагають від бізнесу чіткої моральної позиції. Компанії, що ігнорують ці вимоги, ризикують втратити репутаційний капітал, який будувався роками, що може мати довгострокові фінансові наслідки;

- перехід від універсальних стандартів до контекстуальної етики. Якщо в мирний час діяли універсальні стандарти (Глобальний договір ООН, Принципи ОЕСР), то війна вимагає контекстуальної етики. Те, що було прийнятним до війни, стає неприйнятним під час конфлікту.

Модель TBL (Triple Bottom Line) потрібний баланс (People, Planet, Profit) також трансформується під час воєнних конфліктів:

- people (соціальна складова), стає домінуючою, пріоритети зміщуються з довгострокових ініціатив (рівність, інклюзивність) на екстрене реагування: безпека співробітників, підтримка мобілізованих працівників та їхніх сімей, допомога внутрішньо переміщеним особам, гуманітарна допомога постраждалому населенню. Бізнес часто бере на себе функції держави та МНУО.

- planet (екологічна складова), хоча екологічні проблеми не зникають, вони відходять на другий план перед загрозою життю. Однак війна сама по собі завдає величезної шкоди довкіллю (забруднення ґрунтів, води, повітря). Теоретичні моделі наголошують на необхідності врахування екологічних наслідків воєнних дій у довгостроковій перспективі та плануванні "зеленого" відновлення.

- profit (економічна складова), залишається важливою, адже без прибутку бізнес не зможе існувати та допомагати. Однак чистий прибуток перестає бути єдиним критерієм успіху. Здатність бізнесу генерувати

позитивний соціальний та екологічний вплив, паралельно забезпечуючи фінансову стійкість, стає новою метрикою.

Таблиця 1.3

Трансформації моделі TBL (People, Planet, Profit) під час війни

Складова TBL	Звичайний стан (мирний час)	Трансформація під час воєнного конфлікту
People (Соціальна складова)	Довгострокові ініціативи (рівність, інклюзивність, розвиток спільнот).	Стає домінуючою. Пріоритет: екстрене реагування (безпека співробітників, підтримка мобілізованих, ВПО, гуманітарна допомога). Бізнес перебирає функції держави/МНУО.
Planet (Екологічна складова)	Сталий розвиток, мінімізація вуглецевого сліду, захист довкілля.	Відходить на другий план перед загрозою життю. Актуалізується проблема величезної шкоди довкіллю від війни. Необхідність планування "зеленого" відновлення.
Profit (Економічна складова)	Чистий прибуток як основний критерій успіху та виживання.	Залишається важливою для існування та допомоги. Критерій успіху змінюється: важлива фінансова стійкість поряд із генеруванням позитивного соціального та екологічного впливу.

Під час війни відбувається зміщення акцентів: соціальна складова (People) виходить на перший план як невідкладний пріоритет виживання та допомоги, тоді як економічна складова набуває нового значення як засіб забезпечення стійкості та підтримки функцій держави.

Теоретичні моделі стійкості (resilience) застосовуються не лише до ланцюгів постачання, але й до всієї бізнес-системи та суспільства:

– бізнес як інститут стійкості: В умовах війни бізнес, який продовжує функціонувати, забезпечує економічну стабільність, робочі місця та доходи бюджету. Він стає ключовим інститутом стійкості суспільства;

– зміна пріоритетів КСВ, від реагування до відбудови. Після активної фази війни пріоритети КСВ знову трансформуються. На перший план виходить участь у відновленні країни: інвестування в зруйновану інфраструктуру, підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ), розвиток людського капіталу, експертна допомога у реформах.

Теорія створення спільної цінності (Creating Shared Value, CSV): Концепція Майкла Портера про створення спільної цінності (економічної цінності, яка одночасно створює цінність для суспільства) стає ідеальною моделлю для післявоєнного відновлення. Бізнес може інвестувати у відновлення України не з міркувань чистої філантропії, а тому, що відновлена, стабільна та інтегрована в ЄС Україна є перспективним ринком та надійним партнером.

Отже, теоретичні моделі впливу воєнних конфліктів на реалізацію соціальної відповідальності бізнесу демонструють кардинальну трансформацію КСВ. В умовах війни етичні дилеми загострюються, соціальна складова (People) домінує над іншими критеріями TBL, а бізнес перетворюється на ключового актора стійкості та післявоєнного відновлення. Ці моделі є теоретичним підґрунтям для розробки практичних рекомендацій щодо посилення соціальної відповідальності європейських суб'єктів в умовах війни в Україні

Розділ 2. Аналіз практики реалізації соціальної відповідальності європейських суб'єктів в умовах війни в Україні

2.1. Оцінка масштабів та напрямів гуманітарної допомоги з боку європейських суб'єктів

З початком повномасштабного вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року, європейські суб'єкти міжнародних економічних відносин – від транснаціональних корпорацій (ТНК) та малого і середнього бізнесу (МСБ) до міжнародних організацій та національних урядів – продемонстрували безпрецедентний рівень соціальної відповідальності через надання масштабної гуманітарної допомоги. Ця допомога стала критично важливим елементом підтримки стійкості України.

Масштаби фінансової допомоги вражають і охоплюють різні рівні фінансування:

- наднаціональний рівень (ЄС), так Європейський Союз мобілізував значні фінансові ресурси. Загальний обсяг допомоги Україні з боку ЄС та його держав-членів (військової, фінансової, гуманітарної) перевищив десятки мільярдів євро. Гуманітарна допомога спрямовувалася через Механізм цивільного захисту ЄС, який координує надання матеріальної допомоги (ліки, намети, генератори) та фінансує гуманітарні проекти;
- державний рівень, уряди європейських країн виділяли мільярди євро через свої національні агентства розвитку та міжнародні фонди. Наприклад, Німеччина, Польща, Велика Британія створили спеціальні фонди для допомоги Україні, які фінансують гуманітарні місії та підтримку біженців;
- приватний сектор (ТНК та МСБ), приватні компанії зробили значні внески. За даними різних звітів, сотні мільйонів євро були спрямовані через корпоративні фонди або платформи для збору коштів (наприклад, Фонд Говарда Г. Баффета, пожертви великих корпорацій, таких як Google, Microsoft,

Unilever). Приватні пожертви від громадян Європи через благодійні організації також сягнули мільярдів євро.

У 2024 році Україна досягла значних результатів у мобілізації міжнародної фінансової підтримки. Загальний обсяг зовнішнього фінансування, який надійшов до державного бюджету, склав 41,7 мільярда доларів США. Ця сума є критично важливою для забезпечення макроекономічної стабільності країни в умовах повномасштабної війни (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка та обсяги фінансування України під час війни (2022–2025 рр.)

Суб'єкт фінансування	Масштаб обсягів	Динаміка та особливості	Приклади та форми допомоги
Приватні пожертви та ініціативи	Мільйони – сотні мільйонів євро/доларів	Висока динаміка на початку війни; залежність від інформаційного фону та потреб ЗСУ. Демонструє високу мобілізацію громадянського суспільства.	Збори через платформи (United24, «Повернись живим», ПриватБанк), волонтерські фонди, індивідуальні донати.
Приватний бізнес (національний та міжнародний)	Сотні мільйонів – мільярди євро/доларів (оціночно)	Стійка підтримка. Включає пряму фінансову допомогу, гуманітарні проекти, підтримку співробітників, а також інвестиції в "зелене" відновлення та стійкість (згідно з моделлю TBL).	Прямі пожертви у фонди, корпоративні програми КСВ, допомога ВПО, сплата податків.

Суб'єкт фінансування	Масштаб обсягів	Динаміка та особливості	Приклади та форми допомоги
Міжнародні організації та МФО	Мільярди євро/доларів (десятки)	Планомірна, інституційна допомога. Надання кредитів, грантів та гуманітарної допомоги через структури ООН, Червоного Хреста, Світового банку, МВФ.	Кредити МВФ та СБ, гуманітарні програми ООН, гранти на відновлення критичної інфраструктури.
Держави та міждержавні союзи (G7, ЄС)	Десятки мільярдів євро/доларів	Системна та найбільша фінансова підтримка. Включає військову, фінансову та гуманітарну допомогу. Обсяги зростають із розширенням програм підтримки та довгостроковими зобов'язаннями.	Пакети військової допомоги від США, Німеччини, ЄС; пряма бюджетна підтримка від ЄС, ЄІБ, макрофінансова допомога.

Характерною особливістю залучених коштів є їхні пільгові умови. Зокрема, значна частина допомоги надійшла на безповоротній основі:

- грантові кошти (які не потребують повернення) склали близько 12,6 мільярда доларів США, що становить 30% від загального обсягу фінансування.

- решта коштів була надана у формі пільгових позик, що мінімізує боргове навантаження на країну в довгостроковій перспективі.

Фінансування України під час війни характеризується безпрецедентною мобілізацією ресурсів на всіх рівнях — від приватних громадян до найбільших світових економік. Обсяги фінансування зростають від мільйонів на рівні пожертв до десятків мільярдів євро на рівні міждержавної допомоги.

Міністр фінансів України Сергій Марченко наголосив, що залучений обсяг допомоги став результатом величезної роботи уряду та міжнародних партнерів і дозволив забезпечити фінансування всіх пріоритетних соціально-гуманітарних видатків. Кошти були спрямовані на:

- виплату пенсій;
- оплату праці працівників критичних секторів (освіта, охорона здоров'я);
- соціальний захист населення;
- надання гуманітарної підтримки.

Географія міжнародної підтримки постійно розширюється, що свідчить про високий рівень довіри партнерів. Найбільшими донорами бюджетної підтримки у 2024 році стали:

- Європейський Союз;
- Сполучені Штати Америки;
- Міжнародний Валютний Фонд;
- Японія;
- Світовий банк;
- Канада;
- Великобританія.

Важливим кроком стало залучення у 2024 році першої бюджетної підтримки від нових партнерів: Республіки Корея та Банку розвитку Ради Європи.

Новий етапом фінансування стало використання заморожених активів РФ. Ключовим досягненням 2024 року стало започаткування механізму, за яким агресор починає фінансово відповідати за завдану шкоду. Україна вперше отримала транш коштів, забезпечений майбутніми доходами від заморожених активів Російської Федерації в рамках механізму G7 ERA Mechanism (обсягом 50 млрд доларів США загалом).

Перший мільярд доларів США в рамках цього механізму був залучений від Сполучених Штатів через програму Світового банку Second Growth Foundations Development Policy Loan.

ЄС	54 243
ERA loans	34 820
США	30 240
МВФ	13 357
Японія	8 717
Світовий банк	5 671
Канада	5 405
Велика Британія	3 034
Німеччина	1 688
ЄІБ	720
Норвегія	517
Франція	437
Італія	330
Нідерланди	318
БРРЕ	128
Іспанія	104
Південна Корея	100
Данія	51
Швеція	49
Фінляндія	36
Швейцарія	30
Литва	22
Ірландія	21
Латвія	16
Австрія	10
Бельгія	8
Ісландія	2
Албанія	1
Естонія	0,1
\$160 075 млн	

Рис. 2.1. Обсяг фінансування від міжнародних партнерів у 2022-2025 роках

З початку повномасштабного вторгнення Росії, міжнародні партнери спрямували в Україну значні обсяги фінансової допомоги, загальна сума якої вже перевищила 115 мільярдів доларів США. Міністерство фінансів України продовжує тісно співпрацювати з донорами для забезпечення прозорого та

цільового використання кожного долара допомоги, що є основою для продовження співпраці та фінансової стабільності країни.

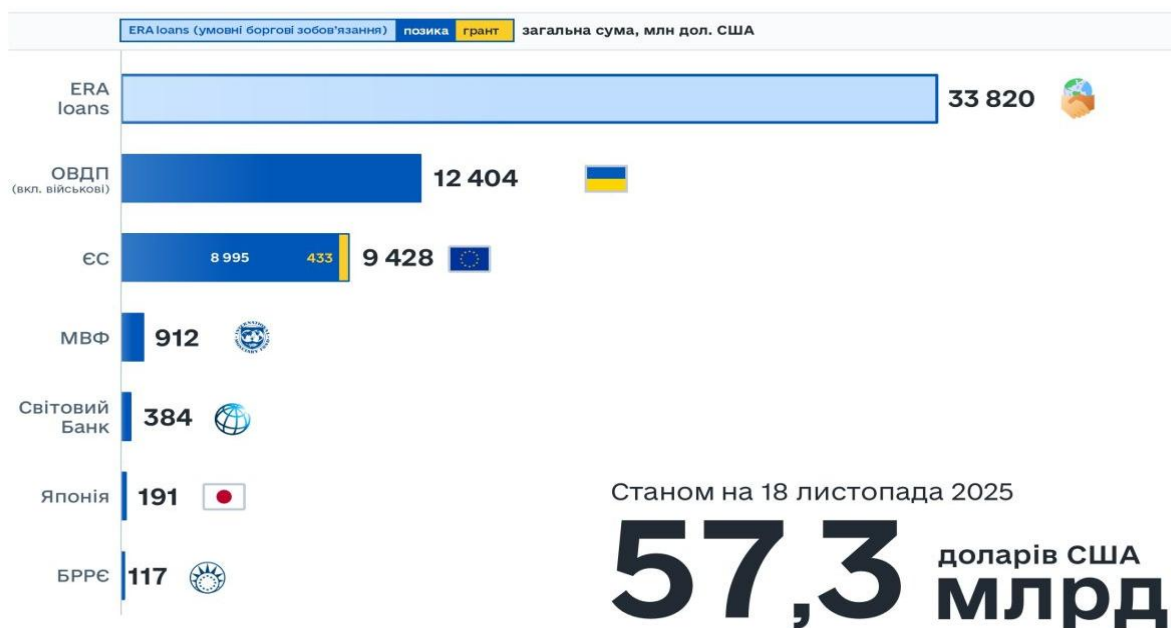


Рис. 2.2. Джерела фінансування державного бюджету у 2025 році

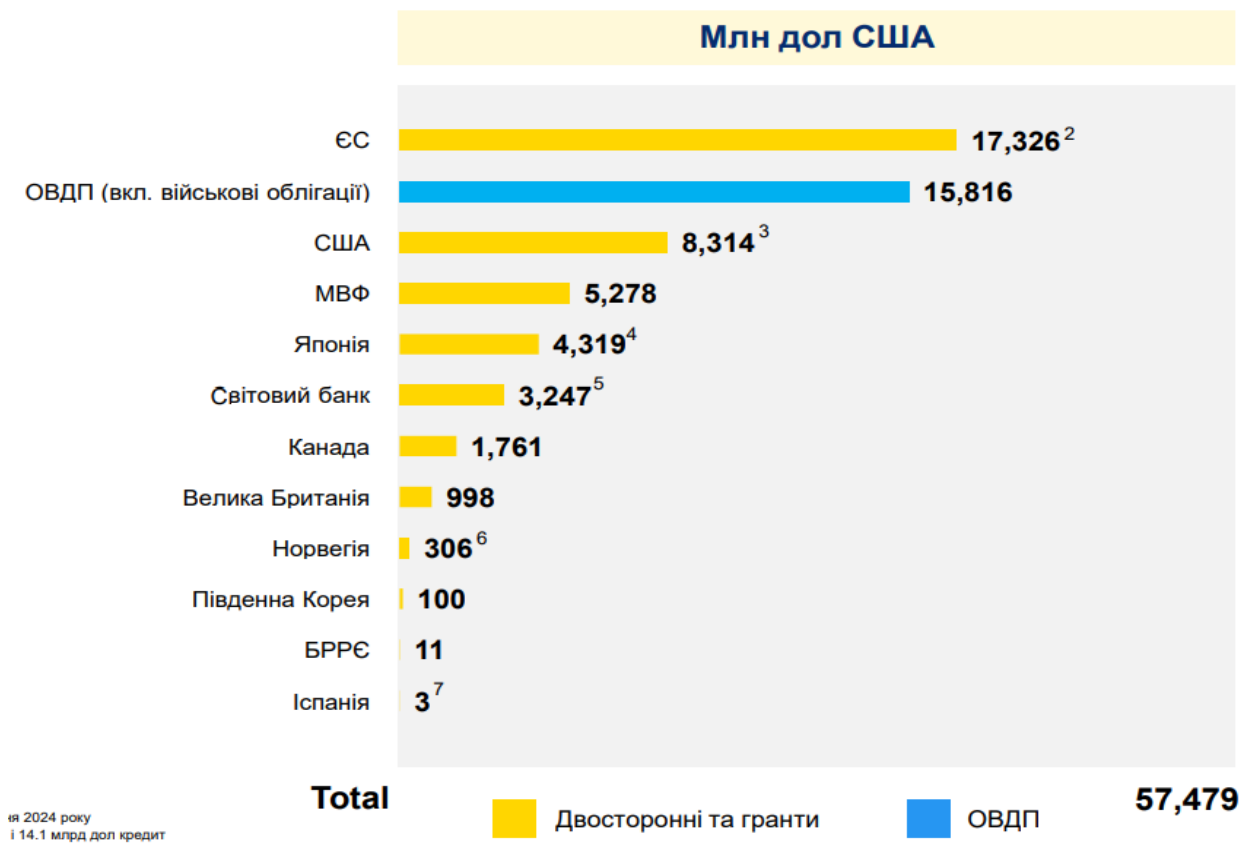


Рис. 2.3. Джерела фінансування державного бюджету у 2024 році

Матеріальна допомога була спрямована на задоволення нагальних потреб населення та підтримку критичної інфраструктури:

- медична допомога, постачання ліків, медичного обладнання (апарати ШВЛ, рентгенівське обладнання), перев'язувальних матеріалів, машин швидкої допомоги. Ця допомога часто надходила безпосередньо до українських лікарень через партнерські зв'язки з європейськими медичними закладами;

- базові потреби та укриття, надання продуктів харчування, води, засобів гігієни, теплої одягу, наметів та обладнання для тимчасових прихистків для внутрішньо переміщених осіб (ВПО);

- підтримка енергетичної стійкості, особливо актуальним цей напрям став після масованих обстрілів енергетичної інфраструктури восени 2022 року. Європейські компанії та уряди активно постачали генератори, трансформатори, мобільні котельні та матеріали для ремонту мереж;

- відновлення критичної інфраструктури, обладнання для ремонту пошкоджених мереж (енергетика, водопостачання), будівельні матеріали;

- військове та спеціальне призначення (через гуманітарні канали): Хоча пряма військова допомога йде окремими каналами, через гуманітарні вантажі часто надходить нелетальне обладнання: військове спорядження, техніка для евакуації (квадроцикли), маскувальні сітки, зарядні станції, комп'ютерна техніка для військових адміністрацій;

- освіта та соціальна підтримка, обладнання для шкіл та дитячих садків у відносно безпечних регіонах, підтримка соціальних служб, фінансування освітніх та наукових проєктів;

- логістика гуманітарних вантажів, логістичні компанії ЄС (наприклад, DHL, DB Schenker, Meest) відіграли ключову роль у створенні ефективних логістичних шляхів для доставки допомоги в Україну, часто надаючи свої послуги pro bono або за зниженими тарифами. Були створені спеціальні логістичні хаби на кордоні з Польщею, Румунією, Словаччиною.

У 2024 році понад 660 гуманітарних організацій надали допомогу 8,4 мільйонам людей по всій Україні в рамках Плану гуманітарних потреб та реагування (ПГРП) на 2024 рік. Гуманітарні організації охопили 99 відсотків людей, яким була надана необхідна допомога, надаючи їм такі основні послуги, як харчування, житло, медична допомога, захист та заходи, орієнтовані на дітей. Станом на кінець грудня ПГРП на 2024 рік було профінансовано на 73 відсотки (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Фінансування плану гуманітарного реагування у 2024 році

Протягом року гуманітарна спільнота, включаючи агентства ООН та національні й міжнародні неурядові організації, надавала життєво важливу допомогу людям, постраждалим від війни в Україні, відповідно до своїх стратегічних цілей на 2024 рік (рис. 2.5-2.8).

Гуманітарні працівники зосереджувалися на найбільш постраждалих прифронтових регіонах, де потреби були вищими. Однак ескалація насильства та адміністративні бар'єри, такі як військовий призов, уповільнили зусилля гуманітарного реагування, спрямовані на допомогу людям, які проживають переважно поблизу лінії фронту.



Рис. 2.5. Обсяги фінансування гуманітарних питань в Україні суб'єктами міжнародних відносин

Протягом року неодноразові напади пошкодили або зруйнували енергетичну інфраструктуру та порушили роботу життєво важливих послуг, таких як водопостачання, газопостачання та опалення взимку.

РОЗПОДІЛ ЛЮДЕЙ, ЯКИМ НАДАНО ДОПОМОГУ, ЗА ОБЛАСТЯМИ

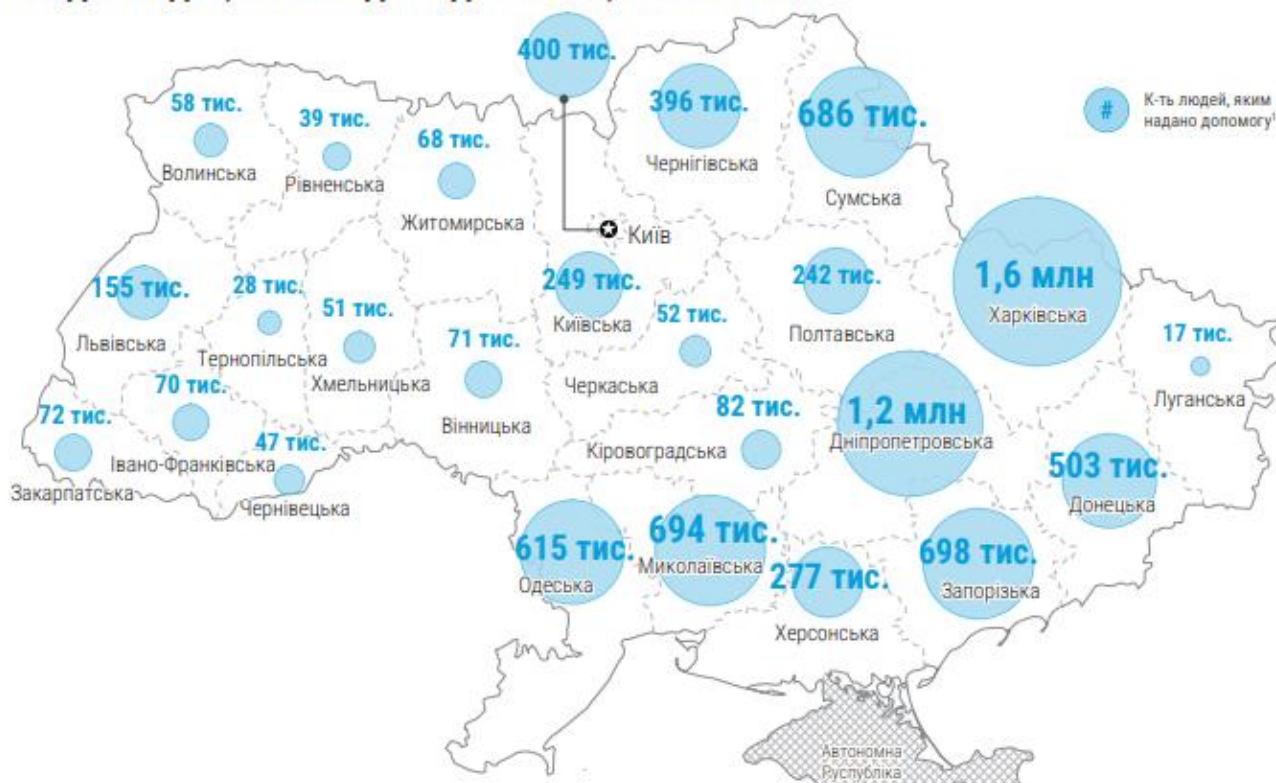


Рис. 2.6. Гуманітарна допомога по областях міжнародними партнерами

Напади також пошкодили будинки, лікарні та школи. У прифронтових районах східної, південної та північно-східної України посилення насильства призвело до зміщення ліній фронту та змусило більше людей тікати. В результаті уряд та гуманітарні групи проводили постійні евакуації під керівництвом уряду, особливо в Донецькій, Харківській та Сумській областях. Водночас гуманітарні партнери продовжували свою регулярну програму допомоги, де це було можливо, забезпечуючи, щоб люди, які її потребують, отримували хоча б якусь форму допомоги.

ОГЛЯД ФІНАНСУВАННЯ ПГПР ЗА КЛАСТЕРАМИ Цифри в дол. США
























КЛАСТЕР/СЕКТОР	ВИМОГИ	ФІНАНСУВАННЯ ОТРИМАНО	% ПРОФІНАНСОВАНО	ДЕФИЦИТ ФІНАНСУВАННЯ
 Координація та управління об'єктами розміщення ВПО (МТП)	\$16,9 млн	\$16,4 млн	97% 	\$0,5 млн
 Освіта	\$98,3 млн	\$83,0 млн	84% 	\$15,3 млн
 Продовольча безпека та засоби до існування	\$700,6 млн	\$317,1 млн	45% 	\$383,5 млн
 Охорона здоров'я	\$145,0 млн	\$104,0 млн	72% 	\$41,0 млн
 Захист	\$182,8 млн	\$184,1 млн	100% 	\$0,0 млн
 Захист дітей	\$139,6 млн	\$99,5 млн	71% 	\$40,1 млн
 Гендерно зумовлене насильство (ГЗН)	\$58,1 млн	\$48,0 млн	83% 	\$10,1 млн
 Протимінна діяльність	\$87,7 млн	\$64,5 млн	74% 	\$23,2 млн
 Житло та непродовольчі товари	\$604,3 млн	\$302,1 млн	50% 	\$302,2 млн
 Вода, санітарія та гігієна	\$410,7 млн	\$137,1 млн	33% 	\$273,7 млн
 Багатоцільова грошова допомога	\$642,7 млн	\$348,9 млн	54% 	\$293,8 млн
 Координація/Логістика/ Екстрені телекомунікації	\$20,9 млн	\$21,6 млн	100% 	\$0,0 млн
 Кілька секторів/ Не повідомляється/Не визначено	-	\$476,0 млн		

Рис. 2.7. Фінансування гуманітарних програм за сферами

Найбільшими міжнародними партнерами, які надають Україні фінансування на реалізацію різного роду гуманітарних програм відображені на табл. 2.2.

У 2024 році гуманітарні партнери повідомили, що щонайменше 6,6 мільйона людей отримали допомогу в ремонті систем водопостачання та екстреному водопостачанні; майже 3,2 мільйона людей отримали продовольчу допомогу та підтримку засобів до існування, а близько 2,8 мільйона людей отримали життєво важливі ліки та медичну допомогу, особливо на північному сході, сході та півдні України.

Таблиця 2.2

Найбільші донори фінансової підтримки України

Країни партнери	Обсяги фінансової допомоги, млн доол. США
США	705,0
Німеччина	427,6
ЄС	209,9
Велика Британія	132,2
Норвегія	130,5
Японія	110,3
Швейцарія	69,1
Франція	51,9
Саудівська Аравія	41,0
Нідерланди	39,9

Приблизно 2,1 мільйона людей отримали матеріали для екстреного ремонту пошкоджених будівель, а також інші необхідні непродовольчі товари, на тлі тривалих бойових дій та масштабних руйнувань протягом зимових місяців. Понад 1,7 мільйона людей отримали загальну допомогу у сфері захисту, включаючи юридичні консультації та психосоціальну підтримку. Крім того, майже 2 мільйони дітей отримали послуги захисту, включаючи

підтримку психічного здоров'я та психосоціальну підтримку, щоб зменшити ризики, посилені війною. Поряд із допомогою у натуральній формі, такою як екстрена продовольча допомога, ліки, одяг, матеріали для житла та інші важливі послуги, гуманітарні організації надали майже 690 мільйонів доларів США у вигляді готівкової та ваучерної допомоги.

Понад 40 відсотків цієї суми було спрямовано на грошову допомогу, допомагаючи людям задовольняти основні потреби, одночасно підтримуючи місцеву економіку. Приблизно 750 000 людей, включаючи жертв гендерно зумовленого насильства та тих, хто перебуває в групі ризику, отримали користь від спеціалізованих послуг.

Логістичний процес доставки допомоги з Європи в Україну включає кілька ключових етапів та учасників:

1. Збір та консолідація, вантажі збираються від донорів (фізичних та юридичних осіб) на складах у країнах ЄС (наприклад, Польщі, Німеччині).
2. Транспортування до кордону, використовуються переважно автомобільні перевезення, рідше – залізничні маршрути ("Шляхи солідарності").
3. Митне оформлення з 1 грудня 2023 року в Україні діє Автоматизована система реєстрації гуманітарної допомоги. Організації, які ввозять допомогу, мають зареєструватися на платформі та подати електронну декларацію, якій автоматично присвоюється унікальний ідентифікатор (QR-код). Це спрощує проходження митного контролю на кордоні.
4. Спрощені процедури перетину: Наприклад, на польському кордоні діє спрощена процедура для гуманітарних конвоїв через пункти пропуску «Корчова – Краковець» і «Дорогуськ – Ягодин» за умови попереднього онлайн-формулювання та отримання ID номера.
5. Розподіл в Україні: Після перетину кордону вантажі прямують до регіональних логістичних хабів (наприклад, Львівська ОДА) або безпосередньо до кінцевих отримувачів (військові адміністрації, благодійні фонди, міжнародні організації, лікарні).

6. "Остання миля" логістики: Українські логістичні оператори, такі як Нова пошта або Meest, забезпечують доставку допомоги безпосередньо у постраждали райони або на прифронтові території.

Координацією гуманітарних заходів на глобальному рівні займається Управління ООН з координації гуманітарних справ (УКГС), яке забезпечує інформацію про потреби та фінансові внески через платформи Humanitarian Action та ReliefWeb.

Соціальна відповідальність європейських суб'єктів також проявилася у масштабній підтримці мільйонів українців, які вимушено покинули свої домівки та знайшли прихисток у країнах ЄС:

- фінансова підтримка та житло, уряди країн ЄС запровадили програми фінансової допомоги біженцям та компенсації витрат громадянам, які їх приймали;
- працевлаштування та освіта, європейські компанії активно допомагали з працевлаштуванням українців, спрощували процедури визнання дипломів, організували мовні курси. Освітні установи ЄС створювали умови для продовження навчання українськими дітьми та студентами;
- медичне та психологічне забезпечення доступу біженців до медичних послуг, включаючи психологічну підтримку та реабілітацію.

Отже, оцінка масштабів та напрямів гуманітарної допомоги з боків європейських суб'єктів свідчить про високий рівень соціальної відповідальності в умовах війни. Мільярди євро фінансування, матеріальна допомога для підтримки критичної інфраструктури та комплексна підтримка біженців є підтвердженням того, що європейський бізнес та інституції розглядають КСВ як критично важливий елемент своєї діяльності в кризових умовах.

2.2. Соціальна відповідальність та її прояви в умовах війни в Україні

В умовах повномасштабної війни в Україні соціальна відповідальність набуває особливого, критичного значення. Вона перестає бути абстрактною концепцією чи виключно етичним вибором, перетворюючись на необхідний механізм виживання держави, суспільства та економіки. Прояви цієї відповідальності простежуються як у діях держави, яка мобілізує ресурси для захисту населення, так і у вітчизняному бізнесі, який демонструє безпрецедентну стійкість та емпатію.

Держава несе первинну відповідальність за безпеку та соціальний захист своїх громадян. В умовах війни її соціальна відповідальність проявляється через перерозподіл ресурсів, забезпечення функціонування критичних служб та підтримку найбільш вразливих верств населення.

Ключові прояви та приклади соціальної відповідальності:

1. Забезпечення базової безпеки та оборони, так лівова частка державного бюджету (понад 50% видатків у 2024 році) спрямовується на фінансування Збройних Сил України, закупівлю озброєння та виплати військовослужбовцям. Це фундаментальна соціальна відповідальність держави - захист життя своїх громадян. Фундаментальна соціальна відповідальність держави в умовах воєнного часу полягає в забезпеченні базової безпеки та захисті життя своїх громадян. Цей пріоритет відображається в ключових фінансових та організаційних рішеннях уряду України.

В умовах повномасштабного вторгнення росії фінансування сектору безпеки та оборони стало безумовним пріоритетом державного бюджету України. У 2024 році понад 50% усіх видатків державного бюджету було спрямовано саме на ці цілі. Це безпрецедентний показник, який демонструє, що всі інші соціальні та економічні програми фінансуються за залишковим принципом або за рахунок міжнародної допомоги, тоді як оборона

фінансується власними внутрішніми ресурсами. До основних напрямів видатків можна віднести:

- закупівля та виробництво озброєння. Значні кошти інвестуються у вітчизняний військово-промисловий комплекс, а також у закупівлю критично важливої військової техніки, боєприпасів, безпілотних літальних апаратів та систем протиповітряної оборони у країн-партнерів. Це пряма інвестиція в можливість держави захистити свою територію та населення;

- виплати військовослужбовцям. Забезпечення гідного грошового забезпечення, додаткових виплат за участь у бойових діях, а також соціальних гарантій для родин загиблих та поранених захисників є ключовим елементом підтримки мотивації та справедливості. Це не лише фінансове питання, а й моральне зобов'язання перед тими, хто ризикує життям;

- матеріально-технічне забезпечення. Фінансування також покриває закупівлю палива, харчування, форми, засобів захисту та іншого необхідного для функціонування армії.

У мирний час соціальна відповідальність держави часто асоціюється з пенсіями, освітою та медициною. Однак під час війни захист життя громадян від зовнішньої агресії є первинною соціальною функцією. Без забезпечення безпеки неможливе функціонування жодної іншої соціальної системи. Таким чином, видатки на оборону – це найважливіша інвестиція в соціальні – й захист населення, що дозволяє країні існувати як суверенній державі та забезпечує основу для майбутнього відновлення та розвитку.

Наглядно розподіл видатків Державного бюджету відображено у таблиці 2.3 та на рис. 2.8 відображена структура видатків щодо забезпечення фундаментальної функції соціальної відповідальності держави.

Таблиця 2.3

Видатки державного бюджету України (функціональна класифікація)
у 2024 р. (млн грн)

на 1.01.2025	Код бюджетної класифікації	Видатки	
Усього		4486682,7	100.00%
Загально державні функції	0100	374306,6	8.34%
Оборона	0200	2304475,1	51.36%
Громадський порядок, безпека, судова влада	0300	692658,7	15.44%
Економічна діяльність	0400	163133,8	3.64%
Охорона навколишнього середовища	0500	9515,1	0.21%
Житлово-комунальне господарство	0600	7540,5	0.17%
Охорона здоров'я	0700	201445,4	4.49%
Духовний та фізичний розвиток	0800	16202,7	0.36%
Освіта	0900	64738,0	1.44%
Соціальний захист та соціальне забезпечення	1000	464734,4	10.36%
Міжбюджетні трансферти	0180	187932,4	4.19%

Тут наведено загальні відомості щодо витрат Державного бюджету України, до яких входять витрати із загального та спеціального фондів держбюджету. Найбільшу частину держбюджету (понад 90%) складає загальний фонд, кошти якого призначені для забезпечення фінансовими ресурсами загальних видатків (тобто, не спрямовуються на конкретну мету). Спеціальний фонд передбачає предметно-цільове використання бюджетних коштів (тобто, для фінансування конкретних цілей).

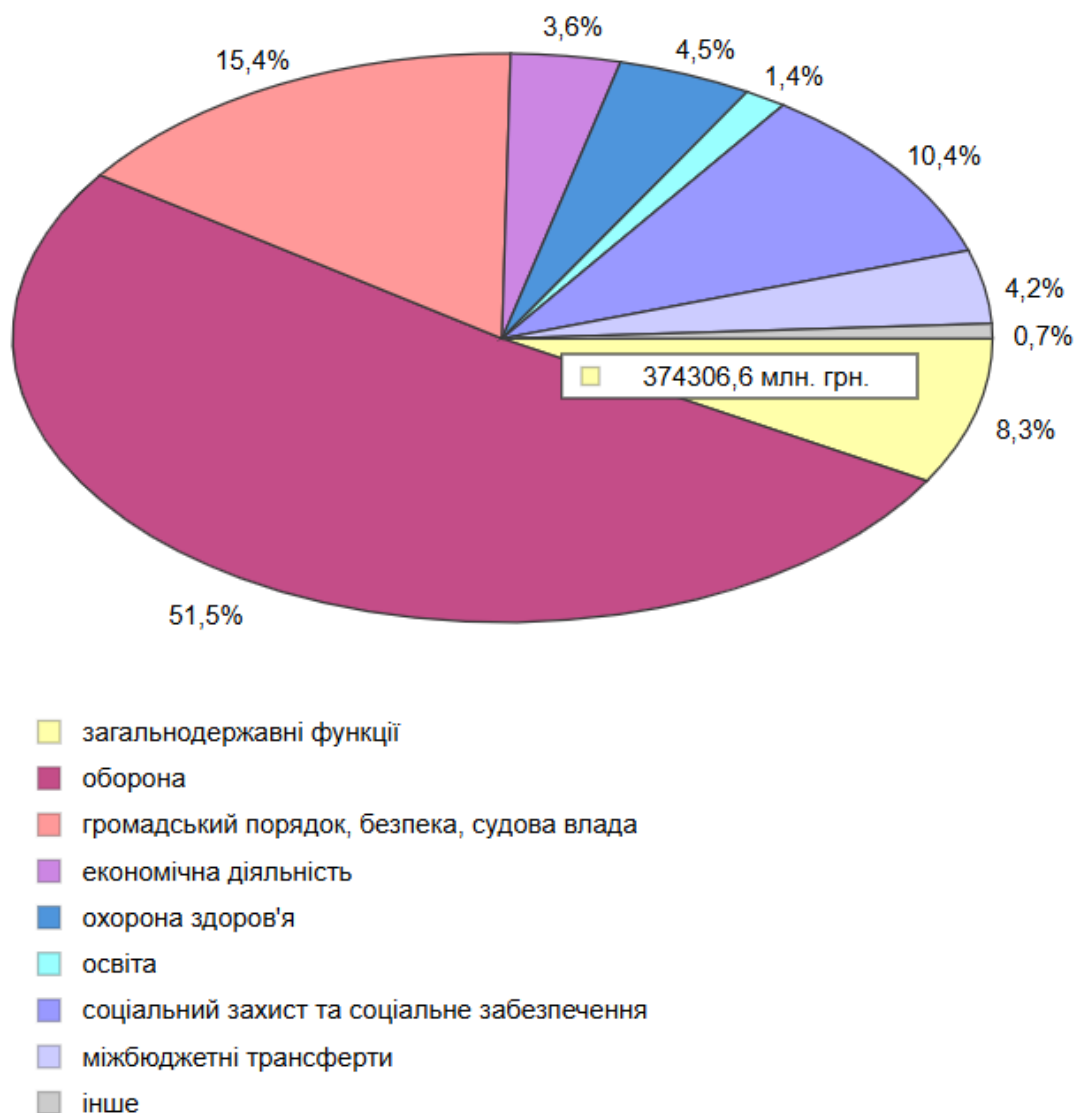


Рис. 2.8. Структура видатків Державного бюджету України на 2025 рік

2. Підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО):

Другим критично важливим напрямом соціальної відповідальності української держави в умовах війни є підтримка внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Масове переміщення населення з тимчасово окупованих територій та зон активних бойових дій створило безпрецедентний гуманітарний та соціальний виклик. Забезпечення базових потреб мільйонів громадян, які втратили житло, роботу та звичний спосіб життя, стало одним із головних пріоритетів уряду.

За даними Міністерства соціальної політики України, станом на кінець 2024 року, кількість офіційно зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб становить близько 4,9 мільйона громадян.

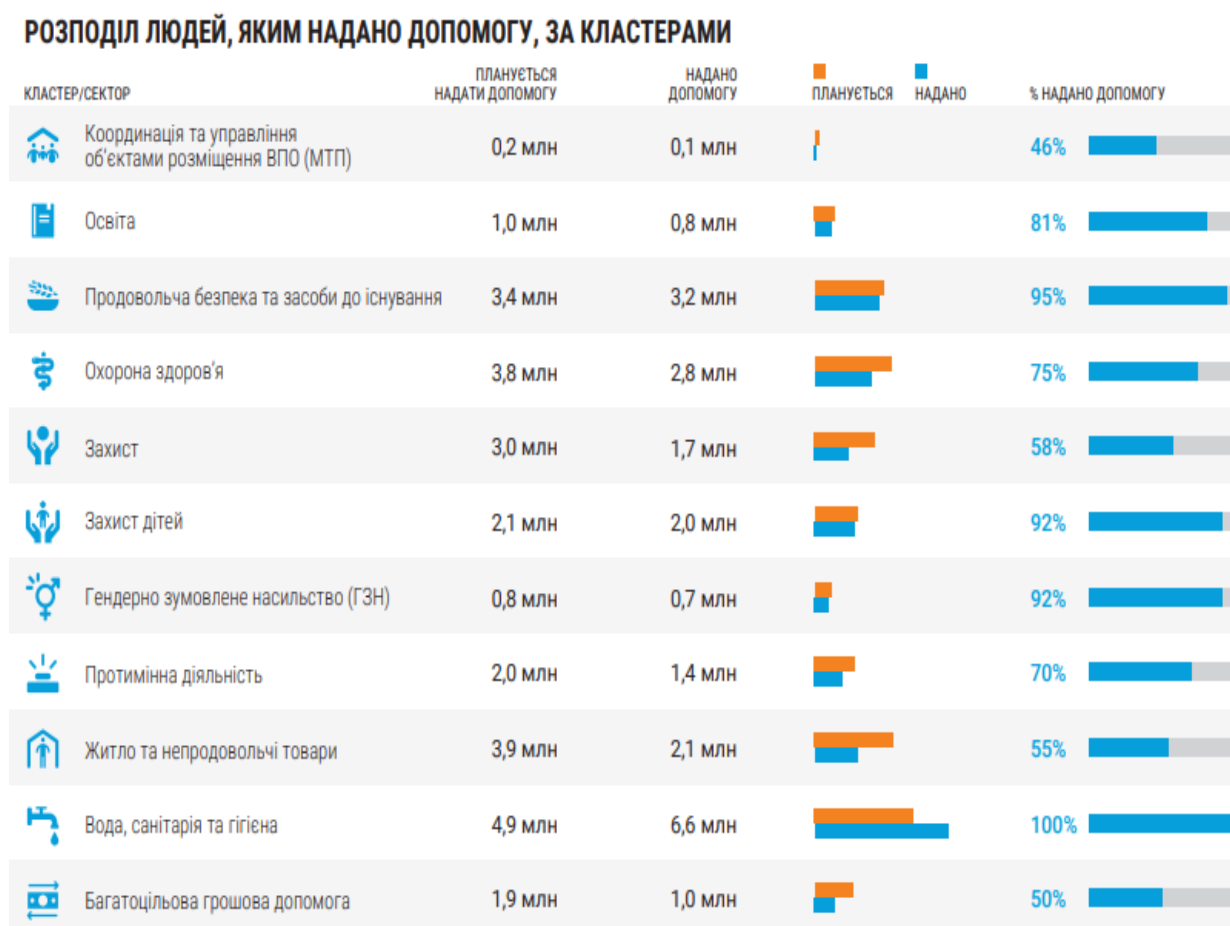


Рис. 2.9. Гуманітарна допомога внутрішньо переміщеному населенню за сферами компенсацій у 2024 році

Це величезна кількість людей, яка потребує системної державної підтримки. Ключові прояви соціальної відповідальності та приклади:

- 1) Фінансова підтримка та грошова допомога. Держава запровадила щомісячну адресну допомогу для покриття витрат на проживання. Розмір допомоги є фіксованим: 3 000 гривень для осіб з інвалідністю та дітей, та 2 000 гривень для інших категорій ВПО. Ці виплати є регулярним та значним навантаженням на державний бюджет.

2) Спрощення доступу до державних послуг (цифровізація). Завдяки порталу та застосунку «Дія» процес реєстрації статусу ВПО був максимально спрощений. Громадяни можуть оформити довідку ВПО та подати заявку на отримання фінансової допомоги онлайн, що значно прискорило процес інтеграції переселенців у нових громадах. Детальніше про послугу на порталі Дія.

3) Забезпечення житлом та компенсації. Уряд активно працює над забезпеченням тимчасового житла. У бюджеті на 2026 рік, наприклад, передбачається субвенція в розмірі 1,5 млрд грн регіонам для формування фондів житла, зокрема у сільській місцевості. Також діють програми компенсації власникам житла, які безоплатно прихистили ВПО («Прихисток»).

4) Інтеграція та доступ до соціальних послуг. Держава та місцеві органи влади відкривають центри підтримки ВПО, де переселенці можуть отримати юридичну, психологічну допомогу, а також сприяння у працевлаштуванні та влаштуванні дітей до навчальних закладів.

Таким чином, соціальна відповідальність держави у сфері підтримки ВПО полягає в оперативному реагуванні на кризу переміщення, забезпеченні базових потреб та створенні умов для адаптації мільйонів громадян до нових реалій життя в Україні.

Збереження соціальних виплат та пенсій. Незважаючи на колосальний дефіцит бюджету, держава продовжує своєчасно індексувати пенсії та виплачувати соціальну допомогу (наприклад, допомогу при народженні дитини, особам з інвалідністю), використовуючи для цього міжнародну фінансову допомогу від партнерів. Одним із ключових проявів соціальної відповідальності Української держави під час війни є забезпечення безперебійного фінансування пенсійних виплат та інших соціальних допомог. Незважаючи на колосальні виклики для економіки та державного бюджету, уряд зберігає пріоритетність цих видатків.

До ключових статистичних даних та обсягів фінансування відносимо такі показники:

1. Загальна кількість пенсіонерів, станом на 1 квітня 2025 року на обліку в Пенсійному фонді України (ПФУ) перебувало 10,3 мільйона пенсіонерів.

2. Загальний обсяг видатків на пенсії, у 2024 році на виплату пенсій було спрямовано 736,4 мільярда гривень. Бюджет Пенсійного фонду України на 2025 рік передбачає видатки в сумі понад 1 трильйон гривень, що враховує проведення індексацій та всіх необхідних доплат.

3. Середній розмір пенсії, станом на 1 квітня 2025 року середній розмір пенсійної виплати в Україні становив 6 341,11 гривні. Цей показник зріс на 9,5% порівняно з початком року (рис. 2.10).

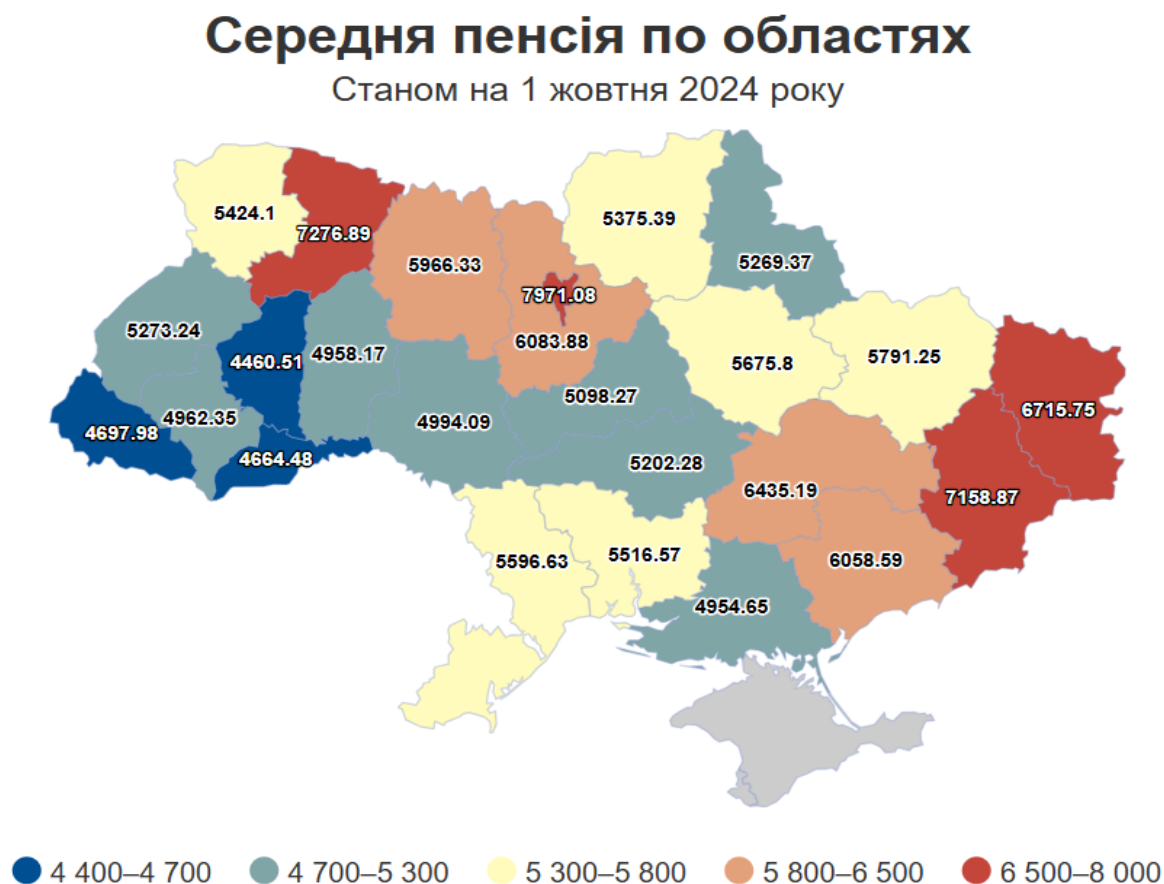


Рис. 2.10 Рівень середньої пенсії по регіонах України

4. Розподіл пенсіонерів за розміром виплат: більшість пенсіонерів (56,5%) отримують виплати, що не перевищують 5 000 грн, а пенсію понад 10 000 грн отримують 14,5% пенсіонерів (рис. 2.11).

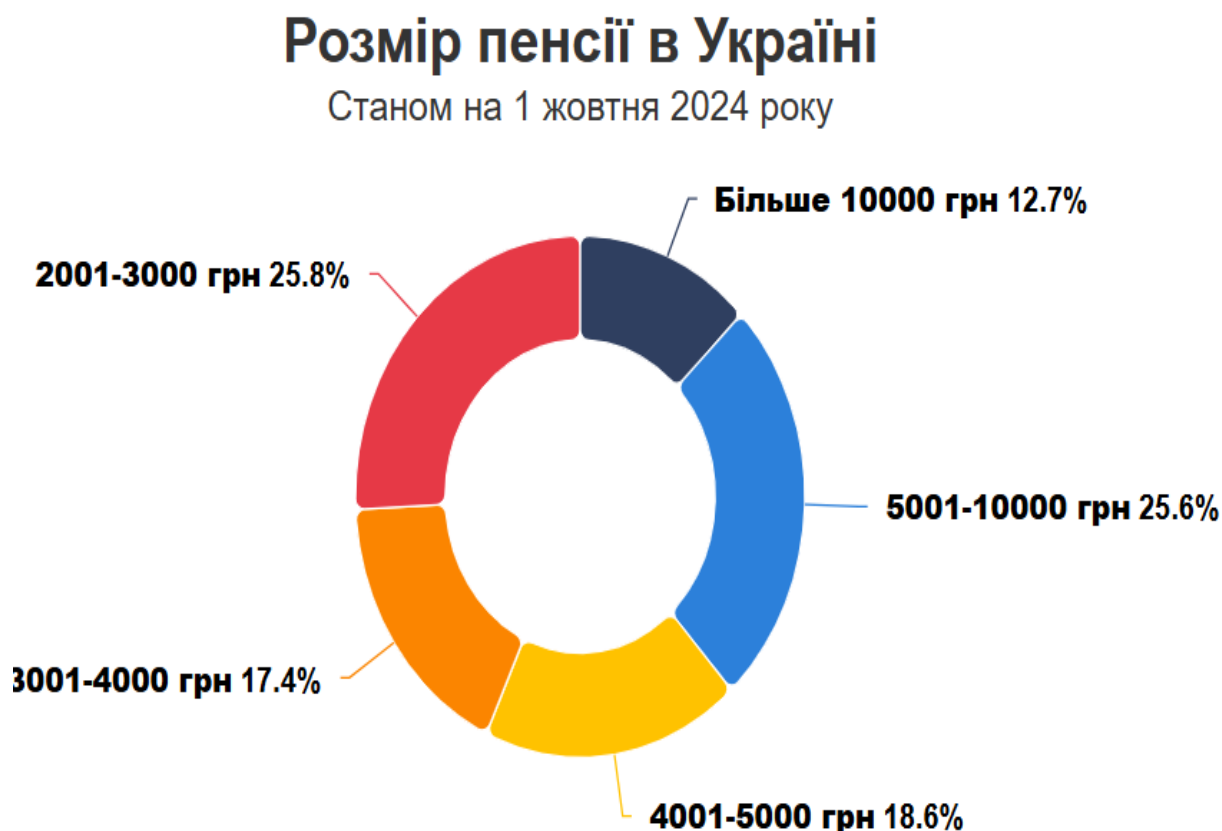


Рис. 2.11. Структура пенсійних виплат за розмірами

Механізми забезпечення соціальної відповідальності доходів населення:

- щорічна індексація, держава продовжує виконувати норму законодавства щодо щорічної індексації пенсійних виплат, яка відбувається 1 березня. Це дозволяє хоча б частково компенсувати вплив інфляції, спричиненої війною;
- трансфери з державного бюджету, оскільки власних надходжень від ЄСВ (єдиного соціального внеску) недостатньо для покриття всіх видатків ПФУ, дефіцит покривається за рахунок прямого трансферту з державного бюджету, який у 2026 році планується збільшити до 251,3 млрд гривень;

- спрощення доступу, пенсії та соціальні допомоги виплачуються через широку мережу уповноважених банків (81,5% отримувачів) та відділення АТ «Укрпошта», забезпечуючи доступність коштів навіть у віддалених або прифронтових регіонах.

Ці дані свідчать про те, що, попри війну, держава розглядає соціальний захист громадян як один із ключових пріоритетів, інвестуючи значні кошти у підтримку найбільш вразливих категорій населення.

3. Евакуація та гуманітарне реагування.

Соціальна відповідальність держави та партнерів у сфері евакуації та гуманітарного реагування проявляється в організації безпечного вивезення населення із зон активних бойових дій та наданні їм першочергової допомоги, забезпечення роботи "Пунктів незламності" під час блекаутів:

- загальна кількість ВПО станом на березень 2025 року в Україні було зареєстровано 4,6 мільйона внутрішньо переміщених осіб;
- загальна кількість евакуйованих з початку повномасштабного вторгнення. Точну загальну цифру евакуйованих громадян з усіх регіонів України з лютого 2022 року важко підрахувати через постійний характер процесу та використання різних каналів (організована державою евакуація, самостійний виїзд, допомога волонтерів). Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України та обласні військові адміністрації регулярно публікують звіти про організовану евакуацію з прифронтових територій. Наприклад, за період з 1 червня до 31 жовтня 2025 року було евакуйовано понад 121,5 тисячі осіб.

Кількість евакуйованих людей із найбільш небезпечних регіонів (дані можуть незначно відрізнятися залежно від дати звіту) табл. 2.4.

Дані ілюструють масштаб роботи держави та волонтерських організацій з порятунку цивільного населення з регіонів, що перебувають під постійними обстрілами

Таблиця 2.4

Кількість евакуйованих осіб з прифронтових територій

Регіон	Кількість евакуйованих (приблизні дані за 2025 рік)
Донецька область	Понад 86,7 тис. людей (включаючи понад 9,6 тис. дітей)
Дніпропетровська область	Близько 25,4 тис. людей (включаючи понад 4,5 тис. дітей)
Харківська область	Понад 5,1 тис. людей
Сумська область	Понад 4,1 тис. людей
Херсонська область	Понад 3,45 тис. людей
Запорізька область	Понад 800 людей

Бюджет України на 2026 рік зберігає чітку соціальну спрямованість, підтверджуючи пріоритет держави – підтримку громадян, які найбільше постраждали від наслідків війни. Витрати на соціальну сферу традиційно посідають друге місце за обсягом фінансування, поступаючись лише видаткам на забезпечення національної безпеки та оборони. Структура видатків на соціальний захист відображена на рис. 2.12.

Перший заступник Міністра фінансів України Роман Єрмоличев підкреслив, що навіть у поточних складних умовах держава демонструє здатність виконувати свої зобов'язання перед громадянами. За його словами, додаткові ресурси спрямовуються на ключові напрями: соціальні виплати, допомогу сім'ям із дітьми, підтримку внутрішньо переміщених осіб, підвищення рівня забезпечення осіб з інвалідністю та своєчасну виплату пенсій. Це дозволяє не лише забезпечити стабільність виплат, але й трансформувати підходи до програм підтримки для охоплення мільйонів українців необхідною допомогою.

Загальний обсяг видатків Міністерства соціальної політики на соціальну підтримку громадян у 2026 році заплановано на рівні 468,5 млрд грн. Це на 47,6 млрд грн більше порівняно з попереднім, 2025 роком.



Рис. 2.12. Напрямки фінансування х Державного бюджету соціального захисту у 2016 році

Ключовий акцент при формуванні бюджетних показників на 2026 рік зроблено на підтримці громадян, які опинилися в складних життєвих обставинах, втратили роботу чи джерела доходу внаслідок воєнних дій. Зокрема, передбачено підвищення розміру прожиткового мінімуму на 9,9% порівняно з 2025 роком.

Загальна сума, виділена на соціальні виплати та допомоги, становить 133,5 млрд грн. Ця сума включає субвенцію в розмірі 1,5 млрд грн для підтримки регіонів у формуванні житлових фондів для внутрішньо переміщених осіб у сільській місцевості.

З цієї суми 132 млрд грн будуть спрямовані на здійснення всіх діючих соціальних виплат, які отримують понад 5 мільйонів українців, з урахуванням індексованого розміру прожиткового мінімуму.

Бюджет-2026 також передбачає впровадження нових заходів та суттєве збільшення розмірів виплат для підтримки українських сімей із дітьми, на що закладено 24,5 млрд гривень. З наступного року оновлюються підходи до фінансової допомоги при народженні та догляді за дітьми:

- одноразова виплата при народженні дитини зростає з 10 000 грн до 50 000 грн;
- щомісячна допомога для догляду за дитиною до однорічного віку збільшується з 860 грн до 7 000 грн (для дитини з інвалідністю – до 10 500 грн);
- запроваджується нова програма «єЯсла», що передбачає щомісячну допомогу в розмірі 8 000 грн (для дитини з інвалідністю – 12 000 грн) для догляду за дитиною віком від 1 до 3 років, за умови, що мати (або інший законний представник), яка фактично здійснювала догляд, виходить на роботу;
- надання одноразової грошової допомоги учням перших класів у формі «Пакунок школяра» у розмірі 5 000 гривень.

Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств.

Український бізнес під час війни продемонстрував разючу адаптивність та високий рівень корпоративної соціальної відповідальності, часто перебираючи на себе функції, які в мирний час виконували б державні чи міжнародні інституції. Ключовими проявами та прикладами є:

1. Підтримка Сил оборони (Military CSR). Наприклад: великі фонди, створені бізнесом, такі як Благодійний фонд Сергія Притули або фонд

"Повернись живим", збирають мільярди гривень на закупівлю високотехнологічного обладнання (БПЛА, засоби зв'язку, техніка). Приватні компанії, як-от Monobank або Rozetka, регулярно організують мільйонні збори коштів.

2. Піклування про співробітників. Наприклад: релокація підприємств із зон бойових дій (наприклад, перевезення заводів на Захід України), збереження робочих місць та заробітної плати для мобілізованих працівників, надання матеріальної допомоги їхнім сім'ям, організація безпечних умов праці та надання психологічної підтримки.

3. Гуманітарна допомога та волонтерство. Наприклад: логістичні гіганти, як Нова пошта та Meest, розгорнули власні хаби для безкоштовної доставки гуманітарних вантажів по Україні. Ритейлери (АТБ, Сільпо) забезпечують постачання продуктів у прифронтові міста та передають тонни продовольства на благодійність.

- Підтримка економічної стійкості (Економічна КСВ). Наприклад: своєчасна сплата податків, навіть під час простоїв, що є критично важливим для наповнення державного бюджету. Прикладом є великі платники податків у металургійній чи аграрній сферах, які продовжують працювати під обстрілами.

Отже, в умовах війни соціальна відповідальність в Україні перетворилася на багаторівневу екосистему, де держава створює рамки виживання, а бізнес виступає потужним, гнучким партнером у забезпеченні як оборони, так і гуманітарних потреб суспільства.

2.3 Аналіз позицій європейського бізнесу щодо присутності на ринках країн-агресорів та "санкційний комплаєнс"

Війна росії проти України поставила європейський бізнес перед безпрецедентним вибором: залишитися на ринку агресора, ризикуючи репутацією та фінансовими втратами, чи вийти з нього, зазнавши прямих

економічних збитків. Це призвело до формування різноманітних позицій присутності, що балансують між економічною доцільністю, етичними міркуваннями та жорсткими вимогами "санкційного комплаєнсу".

Значна кількість європейських компаній прийняла рішення про повний або частковий вихід з російського ринку. Цей процес відбувався за різними сценаріями:

1) повний вихід та продаж активів, багато великих гравців (наприклад, Shell, McDonald's, Starbucks, Renault) оголосили про повний вихід та продаж своїх російських підрозділів місцевому менеджменту або іншим покупцям. Це часто супроводжувалося значними фінансовими списаннями та втратами інвестицій. Однак такий крок позитивно сприймався громадськістю та мінімізував репутаційні ризики. Станом на кінець 2025 року, за різними оцінками, значна кількість світових компаній або повністю покинули російський ринок, або суттєво скоротили свою діяльність. Загальна кількість компаній, які повністю вийшли, складає близько 470-500, проте ще тисячі залишаються або працюють з обмеженнями.

Статистика, щодо виходу міжнародних компаній з російського ринку розходиться, так за даними аудиторсько-консалтингової фірми Kert, за три роки повномасштабної війни 62% компаній (західні країни, Канада, Австралія, Японія тощо) вирішили повністю покинути російський ринок або припинити діяльність, а за даними KSE Institute, який веде базу даних Leave Russia, лише 527 міжнародні компанії повністю залишили ринок РФ станом на початок 2025 року. Водночас понад 2378 компаній продовжують працювати в країні, а ще 1363 - скорочують діяльність.

Найбільш рішуче рішення про вихід ухвалювали компанії з країн, які займають жорстку позицію щодо агресії росії. Країни, з яких вийшло найбільше компаній (відсоток від загальної кількості компаній цих країн, що працювали в РФ):

– Північна Європа: компанії з цього регіону найчастіше ухвалювали рішення про вихід;

- Канада: один із лідерів за відсотком компаній, що покинули ринок;
- Австралія та Нова Зеландія: високий відсоток компаній, які припинили діяльність;
- Фінляндія, Норвегія, Швеція: компанії з цих скандинавських країн також активно виходили з ринку;
- США: Хоча багато американських гігантів вийшли (наприклад, McDonald's, Starbucks, Ford, General Motors, ExxonMobil), значна кількість все ще залишається, але США лідирують за абсолютною кількістю компаній, які мали штаб-квартири та вийшли з ринку;

2) призупинення діяльності та "заморожування", деякі компанії (наприклад, H&M Group, Adidas) призупинили операції, закрили магазини, але юридично не вийшли з ринку, зберігаючи можливість повернення у майбутньому. Ця позиція є проміжним варіантом, що дозволяє уникнути негайної втрати активів, але зберігає певні репутаційні ризики. Критичний аналіз виходу, процес виходу виявився складним через протидію російської влади, яка запроваджувала "виїзні податки", вимоги щодо дисконту при продажі активів та загрозу примусової націоналізації. Це створило нові етичні дилеми – чи варто продавати активи, щоб вони не були просто "віджаті" державою-агресором.

3) частина європейського бізнесу вирішила залишитися на російському ринку, аргументуючи це необхідністю підтримки співробітників, виконанням довгострокових зобов'язань або постачанням критично важливих товарів (наприклад, деякі фармацевтичні компанії), такі компанії відчували репутаційний тиск та "списки ганьби". Компанії, що залишилися, зіткнулися з потужним тиском з боку української влади, міжнародних активістів та ЗМІ. Проєкт Київської школи економіки (KSE) "Leave Russia" регулярно оновлює списки компаній, що працюють в Росії, створюючи "списки ганьби" та завдаючи значної шкоди їхній репутації. Багато великих світових корпорацій, попри міжнародний тиск, продовжують працювати в Росії та сплачувати

податки до її бюджету, фінансуючи таким чином війну: Metro, Leroy Merlin, Auchan, Nestle, Unilever, Procter & Gamble, Siemens (частково), Pfizer, Philip Morris, Bayer та інші.

Компанії, що залишилися, часто намагаються "відбілити" свою присутність, наголошуючи на своїх гуманітарних місіях або мінімізуючи інвестиції та сплату податків. Однак ефективність цих стратегій низька, оскільки громадськість здебільшого сприймає присутність на ринку агресора як підтримку війни.

3) виникли "Сірі" зони та обхід санкцій. Деякі менші компанії або посередники використовують "сірі" схеми та треті країни для обходу санкцій та продовження торгівлі з росією. Це створює високі юридичні та фінансові ризики.

"Сірі" зони та схеми обходу санкцій стали ключовим механізмом, який використовує Росія для підтримки своєї економіки та військово-промислового комплексу, незважаючи на жорсткі міжнародні обмеження, запроваджені країнами Заходу. Ці схеми експлуатують слабкості світової торговельної та фінансової систем.

"Сірі" зони у контексті санкцій — це легальні або напівлегальні канали та юрисдикції, які використовуються для обходу експортного контролю та фінансових обмежень.

Ключовими механізмами обходу санкцій:

а) "Паралельний імпорт" через треті країни: Росія активно використовує сусідні країни, які не приєдналися до західних санкцій, як транзитні хаби. Товари (особливо подвійного призначення: мікročіпи, електроніка, компоненти для озброєння) експортуються з країн ЄС чи США до держав-посередників, а звідти реекспортуються до Росії. Приклади країн-хабів: Туреччина, Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ), Казахстан, Киргизстан, Вірменія, Китай та Індія. За даними аналітиків, торговельні потоки між ЄС та цими країнами значно зросли з початку війни, що свідчить про використання їх для реекспорту до РФ.

Деякі країни, наприклад, Казахстан, почали вживати заходів у відповідь, запроваджуючи нові правила експортного контролю та обов'язкове ліцензування для обмеження транзиту підсанкційних товарів до Росії.

Маніпуляції з документацією та походженням товарів. Торговельне перекручування: Компанії-посередники використовують підроблені або маніпулюють комерційними документами (наприклад, інвойсами), щоб приховати кінцевого отримувача в Росії або справжню природу вантажу. Використання фірм-одноденок: Створюються складні мережі фірм-одноденок та офшорних компаній для приховування походження коштів та управлінського контролю над трансакціями.

б) "Тіньовий флот" для транспортування енергоресурсів. Росія створила величезний "тіньовий флот" танкерів для обходу цінової стелі на нафту та нафтопродукти. Ці судна використовують прапори "зручності", вимикають системи автоматичної ідентифікації (AIS blackouts), фальсифікують дані про місцезнаходження та здійснюють перевантаження нафти з корабля на корабель у нейтральних водах, щоб приховати походження вантажу.

с) Використання альтернативних фінансових каналів. Росія використовує валюти, відмінні від долара США та євро (наприклад, китайський юань, дирхам ОАЕ), та криптоактиви для фінансування нелегального постачання західних технологій, уникаючи традиційних банківських каналів, що підлягають контролю. Так Індійські банки почали полегшувати трансакції з російською компанією "Алроса" в інших валютах, що дозволило відновити продаж російських діамантів.

Ефективність санкцій перебуває під загрозою доти, доки міжнародна коаліція не зможе ефективно перекривати ці канали обходу та притягати до відповідальності посередників.

4) Дотримання міжнародних санкцій ("санкційний комплаєнс") стало ключовим елементом соціальної відповідальності європейських суб'єктів. Це вже не просто юридична вимога, а стандарт ведення бізнесу.

Санкційний комплаєнс (Sanctions Compliance) – це система внутрішніх процедур, правил та контролю, яку впроваджують компанії, фінансові установи та організації для забезпечення дотримання всіх застосовних міжнародних санкцій, запроваджених державними органами (наприклад, OFAC у США, Управлінням із застосування фінансових санкцій у Великобританії (OFSI) або Європейським Союзом).

В умовах повномасштабної війни проти України, коли санкційні списки постійно розширюються, роль санкційного комплаєнсу критично зростає.

Робота санкційного комплаєнсу базується на п'яти ключових елементах, які утворюють цілісну систему управління ризиками.

1. Оцінка ризиків (Risk Assessment). Першим кроком є ідентифікація потенційних загроз. Компанія має визначити, наскільки її діяльність, клієнти, постачальники, географія операцій та продукти можуть бути пов'язані з підсанкційними юрисдикціями, особами чи секторами. Наприклад, банк, що працює з клієнтами з СНД, має вищий ризик, ніж роздрібний магазин у Києві. ІТ-компанія, що продає програмне забезпечення подвійного призначення, має вищий ризик, ніж пекарня. Сприяє визначенню "червоних прапорців" (red flags) та розробка профілю ризику компанії.

2. Внутрішні політики та процедури (Internal Policies and Procedures). На основі оцінки ризиків розробляються чіткі письмові правила, що визначають, як співробітники повинні діяти для дотримання санкцій. Наприклад, впроваджується політика "Знай свого клієнта" (KYC - Know Your Customer) та "Знай свого постачальника" (KYR - Know Your Partner/Vendor). Процедури блокування платежів, відмови від співпраці з певними контрагентами, заморожування активів підсанкційних осіб. Передбачає створення покрокових інструкцій для співробітників, що виключають людський фактор та можливе порушення санкцій.

3. Перевірка та моніторинг (Screening and Monitoring). Це найбільш технічно складний та постійний процес. Компанії використовують спеціалізоване програмне забезпечення (наприклад, Refinitiv, Dow Jones,

SAS), щоб автоматично перевіряти всіх своїх контрагентів, трансакції та вантажі на відповідність актуальним санкційним спискам. Наприклад, при спробі здійснити платіж до банку, що знаходиться під санкціями США, система комплаєнсу автоматично блокує трансакцію і сигналізує комплаєнс-офіцеру. Постійний контроль за всіма операціями в режимі реального часу та виявлення потенційних порушень або спроб обходу санкцій (наприклад, через "сірі" зони або треті країни).

4. Навчання персоналу (Training). Ефективність комплаєнсу залежить від обізнаності співробітників. Регулярні тренінги допомагають персоналу (особливо у відділах продажів, логістики, фінансів) розпізнавати підозрілі операції та розуміти свої обов'язки. Навчання менеджерів з логістики розпізнавати схеми "паралельного імпорту", коли кінцевий пункт призначення вантажу не збігається з країною-отримувачем, або коли використовуються нетипові маршрути доставки. В результаті відбувається зниження ризику випадкового порушення санкцій через необізнаність.

5. Аудит та звітність (Audit and Reporting). Регулярні внутрішні та зовнішні аудити проводяться для оцінки ефективності комплаєнс-системи. У разі виявлення порушень, компанія зобов'язана негайно повідомити про це відповідні державні органи (наприклад, OFAC у США) та вжити заходів для усунення порушення. Наприклад, щорічний звіт перед керівництвом про виявлені ризики та проведені перевірки. При виявленні підозрілої активності – добровільне розкриття інформації регулятору, що може пом'якшити можливі штрафи. Так забезпечується прозорість, підзвітність та мінімізація юридичних наслідків.

Порушення санкційного режиму тягне за собою величезні штрафи (мільйони або навіть мільярди доларів США), кримінальну відповідальність для керівництва, втрату репутації та заборону на ведення бізнесу з міжнародними партнерами. Таким чином, санкційний комплаєнс є не просто бюрократичною процедурою, а критичною функцією управління сучасним бізнесом. Посилення процедур комплаєнсу, так європейські компанії

інвестують значні кошти в розробку та впровадження жорстких внутрішніх процедур перевірки контрагентів, маршрутів постачання та кінцевих споживачів.

Комплаєнс як конкурентна перевага, так компанії, які можуть гарантувати своїм партнерам та клієнтам повне дотримання санкційних режимів, отримують конкурентну перевагу на міжнародних ринках. Це особливо актуально для логістичних, фінансових та страхових компаній. Роль цифрових технологій, використання ШІ, аналітики великих даних та блокчейну допомагає автоматизувати процеси комплаєнсу, відстежувати підозрілі транзакції та забезпечувати прозорість ланцюгів постачання.

Отже, позиції європейського бізнесу щодо присутності на ринках країн-агресорів балансують між економічними збитками від виходу та репутаційними втратами від залишення. "Санкційний комплаєнс" став невід'ємною частиною соціальної відповідальності, а його ефективне дотримання перетворюється на ключову конкурентну перевагу в новій геополітичній реальності.

Розділ 3. Формування стратегічних пріоритетів та рекомендацій щодо посилення соціальної відповідальності європейських суб'єктів

3.1. Аналіз ініціатив європейських суб'єктів у сфері підтримки відновлення української економіки та інтеграції України до ЄС

Підтримка України з боків європейських суб'єктів міжнародних економічних відносин не обмежується гуманітарною допомогою та дотриманням санкційного режиму. Стратегічно важливим напрямом соціальної відповідальності європейського бізнесу та інституцій є активна участь у відновленні української економіки та сприяння її інтеграції до Європейського Союзу. Ці ініціативи закладають фундамент для довгострокового партнерства та сталого розвитку України.

Європейський бізнес та міжнародні фінансові інституції (МФІ) активно долучаються до проєктів відновлення, розуміючи, що стабільна та процвітаюча Україна відповідає довгостроковим інтересам Європи.

Відбудова критичної інфраструктури, так європейські компанії, зокрема у сферах енергетики, транспорту та будівництва, беруть участь у тендерах та проєктах, спрямованих на відновлення зруйнованих об'єктів. Прикладами є залучення європейських енергетичних компаній до ремонту українських електромереж, постачання обладнання для систем водопостачання та тепlopостачання. Активна участь німецьких та польських компаній у відновленні транспортних шляхів та залізничної інфраструктури, що критично важливо для логістики експорту/імпорту України.

Так в енергетичний сектор були долучені німецькі (наприклад, Siemens Energy), французькі, польські енергетичні компанії, які реалізовували такі проєкти:

– постачання високовольтного обладнання, трансформаторів, газотурбінних установок для екстреного відновлення зруйнованих ТЕС та ТЕЦ;

– участь німецької компанії у відновленні енергооб'єктів на Харківщині, де вони постачають мобільні генератори та обладнання для ремонту підстанцій, що зазнали масованих атак;

До транспортної інфраструктури були долучені турецькі будівельні компанії, європейські виробники залізничного обладнання (наприклад, Alstom, Siemens Mobility). Якіреалізують проекти – Відбудова мостів, ремонт залізничних колій та закупівля нового рухомого складу. Так турецька компанія Temsan брала участь у відновленні мосту через річку Ірпінь на трасі Київ-Чоп, який був підірваний у лютому 2022 року.

До будівництва та відновлення житла були долучені фінські, польські, естонські будівельні компанії, які реалізують проекти – будівництво модульного житла для ВПО, відновлення зруйнованих багатоквартирних будинків, використання нових енергоефективних технологій. Так естонські компанії беруть участь у пілотних проектах швидкого відновлення соціальної інфраструктури та житла у Житомирській області, застосовуючи свої технології швидкого зведення будівель.

Європейський інвестиційний банк став головним донором проекту “Енергоефективність громадських будівель в Україні” за підтримки Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) передбачає пільгове кредитування громад для реалізації проектів з енергоефективності в будівлях соціального сектору: школи, лікарні, садки. Наразі опрацьовано 87 проектів, запланованих до реалізації від 42 громад України, на загальну суму понад 3,8 млрд грн (рис. 3.1).

У 2025 році очікується початок реалізації проектів з термомодернізації будівель в Україні.

У рамках Програми відновлення України було відібрано 157 громад, у яких будуть профінансовані роботи з відновлення соціальної та критичної інфраструктури на загальну суму 50 млн євро.

Затверджено для реалізації проекти на 200 млн дол. для 12 громад у сфері теплопостачання, водопостачання й водовідведення, зовнішнього

освітлення, поводження з побутовими відходами в рамках Програми розвитку муніципальної інфраструктури України.



Рис. 3.1. Фінансування проектів з відновлення від ЄІБ

За підтримки Світового банку у 2024 році було продовжено дію Проекту розвитку міської інфраструктури – 2 (рис. 3.2). Це дозволить завершити роботи в 11 громадах по заміні систем водопостачання, водовідведення, переробки твердих відходів, придбанню високоякісного лабораторного обладнання та спецтранспорту на загальну суму у 326,6 млн дол. Окрім цього, планується розширити компонент з екстреної допомоги підприємствам критичної інфраструктури прифронтових громад для закупівлі спеціалізованої техніки.

При цьому 226 580 громадян отримали доступ до більш якісних послуг завдяки проекту Світового банку – Підвищення енергоефективності в секторі централізованого теплопостачання України. А в 7 громадах замінено та реконструйовано близько 105 км теплових мереж, збудовано 4 когенераційні

та теплоелектростанції, змонтовано 62 котельні, встановлено 1046 ІТП. Загальна вартість проєкту складає 201,6 млн дол.



Рис. 3.2. Фінансування проєктів з відновлення від Світового банку

Підтримка малого та середнього бізнесу (МСБ): МСБ є основою української економіки. Міжнародні партнери, такі як ЄС, США (через USAID), Німеччина (GIZ), міжнародні фінансові інституції (ЄБРР, Світовий банк), надають допомогу МСБ через різні механізми. Європейські суб'єкти надають значну підтримку через:

- фінансові програми, так Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) та Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) надають пільгові

кредити українським банкам для подальшого кредитування МСБ, а також гарантії для торговельного фінансування;

– грантова підтримка, так численні програми ЄС (наприклад, EU4Business, U-LEAD з Європою) та національні агентства розвитку (USAID, GIZ) надають гранти українським підприємцям на релокацію бізнесу, закупівлю обладнання та навчання співробітників;

– пільгове кредитування, компенсація відсоткових ставок або надання гарантій за кредитами, що видаються українськими банками (наприклад, інтеграція міжнародної підтримки в державну програму «Доступні кредити 5-7-9%»);

– технічна та консультаційна допомога: Навчальні програми, менторство, юридичні та бухгалтерські консультації, допомога з виходом на зовнішні ринки, зокрема європейські;

– створення альянсів стійкості: Ініціативи, спрямовані на посилення інституційної спроможності українських фондів розвитку бізнесу (наприклад, Фонду розвитку підприємництва 2.0).

Обсяги та результати підтримки можна проілюструвати такими даними:

- Програма EU4Business / GIZ: В рамках цієї ініціативи реалізовано кілька хвиль грантової підтримки. За результатами трьох попередніх конкурсів (з серпня 2023 по квітень 2024 року), 779 підприємців з усієї України отримали підтримку на загальну суму близько 120 мільйонів гривень. Більшість грантів (понад 50%) отримали мікропідприємства, очолювані жінками.

- USAID (Агентство США з міжнародного розвитку): Активно підтримує різні сектори, зокрема агросектор. Через Програму підтримки аграрного сектору (UASP) від Mercy Corps надаються гранти до \$75 000 для малих фермерських господарств та до \$150 000 для середніх агропідприємств у постраждалих регіонах. Загалом USAID надало мільярди доларів грантової підтримки, частина з яких опосередковано спрямована на економічне відновлення.

- MOM (Міжнародна організація з міграції): Реалізує програми, спрямовані на економічну інтеграцію ВПО та підтримку бізнесу. 67% бенефіціарів грантів повідомили, що отриманої суми було достатньо для перезапуску бізнесу.

- Державна програма «Робота»: Хоча це державна програма, вона активно підтримується міжнародними партнерами, які надають фінансове підґрунтя для пільгових кредитів. За цією програмою підприємці можуть отримати гранти до 8 мільйонів гривень на створення переробних підприємств за умови створення нових робочих місць.

- Спільна німецько-українська ініціатива «Бачення: BDF 2.0» щодо інституційної модернізації Фонду розвитку бізнесу (BDF) має на меті перетворити Фонд на повноцінну національну інституцію розвитку для підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. Ініціатива «Бачення: BDF 2.0» передбачає три етапи розвитку BDF:

1. Трансформація Фонду на стійку, надійну та незалежну установу для розробки та реалізації міжнародних та державних проектів підтримки, що забезпечують доступ до фінансування для малих та середніх підприємств. На цьому етапі Фонд пройде комплексну реформу корпоративного управління, що передбачає запровадження наглядової ради, до складу якої входитимуть представники Уряду, більшість членів якої будуть незалежними.

2. Фонд розвитку регіону (BDF) подасть заявку на проходження оцінювання відповідності вимогам ЄС, що дозволить йому, у разі успіху, безпосередньо залучати кошти від ЄС. Це значно пришвидшить розробку та запуск програм для відновлення України та перетворить BDF на одного з українських лідерів інтеграції з ЄС.

3. Зміцнений Фонд розвитку матиме можливості виходити на ринки капіталу та мобілізувати кошти приватних інвесторів для фінансування програм відновлення української економіки.

Для забезпечення реалізації «Бачення: BDF 2.0» уряд Німеччини підтримуватиме українську сторону в наступному:

– На рівні нагляду уряду України за діяльністю національної інституції розвитку: під час URC2024 міністри фінансів України та Німеччини підписали спільну Декларацію щодо зміцнення співпраці у підтримці розвитку бізнесу та визначено наступні практичні кроки);

– На рівні функціонування національної установи розвитку: Федеральне міністерство економічного співробітництва та розвитку (BMZ) через фінансування KfW проєкт для реалізації комплексних заходів інституційного розвитку, щодо яких незадовго до URC2024 було обрано консалтингову компанію (Deloitte) та підписано контракт.

Основна група міжнародних партнерів, включаючи Німеччину, ЄС, Світовий банк, Японське агентство міжнародного співробітництва та Люксембурзьке агентство розвитку, зобов'язалася досягти мети перетворення Фонду розвитку малих і середніх підприємств (BDF) на повноцінний Національний інститут розвитку для малих і середніх підприємств та зробити його рушійною силою економічного відновлення України.

Україна та Німеччина запропонували посилити міжнародну підтримку українських малих та середніх підприємств шляхом створення Альянсу, метою якого буде підвищення стійкості українських малих та середніх підприємств у воєнний час, а також їхня готовність до реконструкції та відновлення. Альянс мобілізуватиме підтримку за трьома напрямками:

1. Реформування політики щодо малих та середніх підприємств в Україні.

2. Вдосконалення інституційної бази, включаючи перетворення Українського фонду розвитку бізнесу на надійну та стабільну українську установу фінансування розвитку для економічного відновлення.

3. Надання фінансування малим та середнім підприємствам.

Усі члени-засновники роблять внески до Альянсу через фінансові інвестиції, політичні консультації або програми розбудови потенціалу. Загальні зобов'язання щодо досягнення цілей Альянсу становлять понад 7

мільярдів євро на поточні та нові програми для МСП. З цієї суми понад 4,5 мільярда євро припадає на нові програми.

Окрім фінансової та матеріальної допомоги, європейські партнери надають неоціненну експертну підтримку, що прискорює процес інтеграції України до ЄС.

Гармонізація законодавства та стандартів. Європейські експерти допомагають українським органам влади адаптувати національне законодавство до норм та стандартів ЄС (*acquis communautaire*). Це стосується широкого спектра сфер: від екологічних стандартів та енергоефективності до фінансового регулювання та державних закупівель.

Підтримка реформ та врядування: Європейські інституції та консалтингові компанії надають експертну допомогу в реформуванні ключових секторів, зокрема впровадженні антикорупційних механізмів, реформі децентралізації та підвищенні ефективності державного управління.

Інтеграція в європейські мережі: Співпраця між українськими та європейськими асоціаціями, кластерами та професійними мережами сприяє інтеграції українського бізнесу в єдиний європейський ринок.

Ефективність ініціатив європейських суб'єктів висока, але процес реалізації стикається з певними викликами:

- безпекові ризики, війна є основним стримуючим фактором для повномасштабного залучення європейського бізнесу до відновлення, особливо у прифронтових регіонах;
- координація допомоги, велика кількість донорів та ініціатив створює ризик дублювання зусиль. Необхідність створення єдиної платформи координації допомоги (наприклад, платформа *Ukraine Recovery Conference*) є критичною для максимізації ефекту;
- прозорість та підзвітність, так європейські суб'єкти вимагають високого рівня прозорості та підзвітності у використанні наданої допомоги. Це стимулює Україну до впровадження міжнародних стандартів аудиту та моніторингу проєктів.

Отже, ініціативи європейських суб'єктів у сфері підтримки відновлення української економіки та інтеграції України до ЄС є важливим напрямом їхньої соціальної відповідальності. Залучення до відбудови інфраструктури, підтримка МСБ через фінансові програми та гранти, а також експертна допомога у гармонізації законодавства прискорюють інтеграцію України до європейського простору та закладають основу для її сталого розвитку.

3.2. Розробка рекомендацій щодо інтеграції ESG-принципів у діяльність європейських суб'єктів в умовах воєнних конфліктів

Інтеграція принципів сталого розвитку (ESG – Environmental, Social, and Governance) у діяльність суб'єктів міжнародних економічних відносин набула нового значення в умовах повномасштабної війни в Україні. Якщо раніше ESG сприймалися переважно як інструмент управління довгостроковими нефінансовими ризиками та підвищення інвестиційної привабливості, то в кризових реаліях вони стають основою для управління етичними дилемами, забезпечення стійкості бізнесу та формування стратегій відповідальної поведінки та прозоре управління.

Війна стала каталізатором для переосмислення пріоритетів ESG, особливо для компаній, що працюють в Україні або мають бізнес-зв'язки з регіоном.

1. S (Social) – Соціальна складова: Домінуючий пріоритет. Соціальний аспект став найбільш актуальним. Пріоритети змістилися з ініціатив рівності та інклюзивності на екстрене гуманітарне реагування та безпеку людей.

– безпека співробітників, Європейські компанії в Україні впроваджують протоколи евакуації, забезпечують співробітників засобами захисту, допомагають із релокацією сімей та надають психологічну підтримку.

– гуманітарна допомога, бізнес бере на себе функції держави та МНУО. Приклад: європейські ритейлери, що залишилися в Україні, забезпечують постачання продуктів у прифронтіві регіони, а логістичні

компанії (наприклад, Нова пошта, Meest) надають безкоштовні логістичні послуги для гуманітарних вантажів;

- прозорість гуманітарної допомоги, запровадження європейськими компаніями жорстких стандартів звітності щодо наданої гуманітарної допомоги. Використання цифрових платформ та незалежного аудиту для забезпечення прозорості та підзвітності використання коштів та матеріалів;

- партнерство з місцевими громадами. Розвиток тісної співпраці з українськими органами місцевого самоврядування (ОМС) та місцевими неурядовими організаціями для ідентифікації найбільш нагальних потреб та забезпечення адресної допомоги, що підвищує ефективність соціальних ініціатив.

- підтримка мобілізованих, збереження робочих місць, виплата зарплат та надання додаткової допомоги мобілізованим працівникам та їхнім сім'ям є загальною практикою.

2. E (Environmental) – Екологічна складова, відкладений, але критичний аспект. Екологічні проблеми не зникли, але відійшли на другий план перед загрозою життю. Однак війна сама по собі є екологічною катастрофою (забруднення ґрунтів, води, повітря, руйнування екосистем):

- екстрене реагування, Європейські компанії, залучені до відновлення (наприклад, у сфері енергетики), постачають обладнання, яке є більш ефективним та менш вуглецевоємним, сприяючи "зеленому" відновленню у довгостроковій перспективі;

- енергонезалежність, війна прискорила перехід Європи від залежності від російських енергоресурсів, що змусило європейські компанії приймати складні рішення, зокрема щодо використання альтернативних джерел енергії;

- оцінка та мінімізація екологічних збитків. Європейські компанії, що працюють в Україні або постачають туди продукцію/послуги, повинні інтегрувати оцінку екологічних ризиків воєнного часу у свої процедури. Це включає моніторинг забруднення від руйнувань, управління відходами, що

виникають внаслідок бойових дій, та запобігання витокам небезпечних речовин;

- "Зелене" відновлення (Green Recovery). При розробці проєктів відновлення інфраструктури, фінансованих європейськими суб'єктами, необхідно закладати принципи сталого розвитку. Рекомендації включають використання енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії та дотримання стандартів циркулярної економіки. Це дозволить Україні не просто відновитися, а модернізуватися за європейськими зеленими стандартами;

- інвестування в CleanTech: Європейський бізнес може спрямувати венчурний капітал та інвестиції в українські стартапи, що розробляють рішення у сфері CleanTech (технології для чистої енергетики, утилізації сміття, очищення води), які є критично важливими для повоєнного відновлення.

3. G (Governance) – Управління, прозорість та стійкість. Якість корпоративного управління стала ключовим фактором стійкості. В умовах високої турбулентності потрібні швидкі та етичні управлінські рішення:

- прозорість та звітність, Європейські інвестори вимагають від компаній прозорої звітності про діяльність в Україні та управління ризиками. Український уряд працює над впровадженням європейських стандартів звітності (ESRS) для підвищення інвестиційної привабливості;

- відмова від співпраці з РФ: Принцип належного управління вимагав від європейських суб'єктів оцінки етичних аспектів співпраці з агресором та виходу з російського ринку, навіть якщо це було фінансово не вигідно.

- статистичний контекст, дослідження показують, що компанії з вищими ESG-рейтингами виявилися стійкішими до фінансових втрат, спричинених геополітичною кризою, що підтверджує важливість цих принципів навіть у воєнний час. Для України, яка прагне до ЄС, відповідність ESG-стандартам є ключовим фактором для залучення післявоєнних

інвестицій, оскільки великі фінансові інститути (ЄБРР, Світовий банк) не розглядають заявки без чітких ESG-цілей.

Адаптація управлінських (G) стандартів до кризових реалій та комплаєнсу. Війна створює ризики посилення корупції та непрозорості. Адаптація управлінських стандартів передбачає:

- "Санкційний комплаєнс" як ключовий елемент G. Дотримання санкційних режимів має стати не просто юридичною вимогою, а фундаментальним управлінським стандартом. Рекомендації включають впровадження жорстких внутрішніх політик due diligence (належної перевірки) партнерів, ланцюгів постачання та кінцевих споживачів;

- посилення антикорупційних процедур. В умовах залучення мільярдів євро на відновлення України, європейські суб'єкти повинні вимагати та контролювати впровадження високих антикорупційних стандартів в українських партнерських організаціях. Це включає використання міжнародних стандартів аудиту та моніторингу проєктів;

- прозорість комунікацій. Посилення вимог до прозорості комунікацій щодо присутності на ризикових ринках та надання допомоги. Забезпечення відкритого доступу до інформації про діяльність компаній в умовах війни мінімізує репутаційні ризики та підвищує довіру стейкхолдерів.

Отже, інтеграція ESG-принципів у діяльність європейських суб'єктів в умовах воєнних конфліктів вимагає їхньої адаптації до кризових реалій. "Зелене" відновлення, посилення соціальної складової через безпеку співробітників та прозору гуманітарну допомогу, а також жорсткий "санкційний комплаєнс" та антикорупційні процедури є ключовими рекомендаціями, імплементація яких дозволить європейському бізнесу діяти відповідально та сприяти сталому розвитку України.

3.3. Формування механізмів координації гуманітарної та фінансової допомоги: роль міжнародних організацій та ЄС

Ефективність гуманітарної та фінансової допомоги Україні в умовах війни залежить від злагодженої координації між численними європейськими суб'єктами: державами, міжнародними організаціями, неурядовими фондами та приватним бізнесом. Відсутність єдиної системи координації може призвести до дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів та виникнення "білих плям" у наданні допомоги. Ключова роль у формуванні ефективних механізмів координації належить міжнародним організаціям та Європейському Союзу.

Міжнародні організації відіграють роль нейтральних координаторів, забезпечуючи системний підхід до гуманітарного реагування та фінансової підтримки.

На основі оброблених матеріалів та аналізі міжнародного середовища, яке склалось навколо України можна визначити роль кожного суб'єкта міжнародних відносин у контексті реалізації соціальної відповідальності:

1. Організація Об'єднаних Націй (ООН):

– координаційна функція, управління ООН з координації гуманітарних справ (ОСНА) є основним координатором гуманітарної допомоги. ОСНА організовує кластерний підхід, де різні агенції ООН та НУО (наприклад, ВПП, ВООЗ, ЮНІСЕФ) відповідають за конкретні сектори (їжа, охорона здоров'я, житло).

– реагування, ООН запускає щорічні Плани гуманітарного реагування (HRP), які визначають потреби, необхідне фінансування та пріоритети дій. Наприклад, ОСНА веде інтерактивний портал [HumanitarianResponse.info/en/operations/ukraine](https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/ukraine), де публікуються звіти, прогалини в допомозі та статистика, що дозволяє уникнути дублювання зусиль.

2. Міжнародні фінансові інститути (МФІ):

– Світовий банк (СБ) та Міжнародний валютний фонд (МВФ): Ці інституції координують макрофінансову підтримку та проекти відновлення. МВФ забезпечує програму фінансування EFF (Extended Fund Facility), яка допомагає підтримувати фінансову стабільність України. Наприклад, Світовий банк адмініструє трастові фонди та проекти, через які спрямовується допомога донорів, зокрема від США, для забезпечення бюджетних потреб України;

– Роль Європейського Союзу (ЄС) у координації. ЄС є найбільшим донором фінансової та гуманітарної допомоги Україні. Його механізми координації спрямовані на забезпечення довгострокової та системної підтримки:

– механізм Ukraine Facility. Це основний фінансовий інструмент ЄС обсягом 50 мільярдів євро на 2024–2027 роки. Він передбачає чіткий план реформ та інвестицій (Ukraine Plan), який координує використання коштів. Допомога надається за умови виконання Україною певних "індикаторів" та "реформ", що забезпечує прозорість та відповідність європейським стандартам;

– платформа координації донорів (Donor Coordination Platform). Стратегічна координація: Створена ЄС, США та Україною, ця платформа об'єднує представників G7, МФІ та інших ключових партнерів. Вона працює на високому політичному рівні, узгоджуючи пріоритети фінансування, щоб уникнути хаосу та забезпечити відповідність допомоги потребам України;

– механізм цивільного захисту ЄС (UCPM), гуманітарна логістика: Цей механізм є операційним хабом для координації постачання матеріальної допомоги (медичне обладнання, генератори, притулки) з країн-членів ЄС до України. Наприклад через цей механізм було доставлено мільйони одиниць предметів першої необхідності, що дозволило централізовано та швидко реагувати на гуманітарні кризи.

Таким чином, міжнародні організації та ЄС забезпечують архітектуру, яка перетворює індивідуальні донорські внески на злагоджену та ефективну підтримку України, що є критичним для її стійкості.

Основною проблемою в управлінні великими обсягами допомоги є забезпечення прозорості та ефективності її використання. Підходи до вирішення цієї проблеми включають:

- централізація інформації та децентралізація виконання, необхідно створити єдину централізовану платформу для збору інформації про всі види допомоги, що надходить до України. Водночас виконання проєктів та розподіл допомоги мають здійснюватися на місцевому рівні (органами місцевого самоврядування, місцевими НУО), які краще знають нагальні потреби. Це дозволить поєднати стратегічне планування з оперативним реагуванням;

- стандартизація процедур звітності. Міжнародні організації, такі як ООН, Світовий банк та ЄС, мають розробити єдині, уніфіковані стандарти звітності для всіх донорів та реципієнтів допомоги. Це спростить моніторинг, аудит та оцінку ефективності проєктів;

- залучення незалежного аудиту та моніторингу, для забезпечення довіри донорів критично важливим є регулярне проведення незалежного аудиту використання коштів та матеріальної допомоги міжнародними аудиторськими компаніями або спеціалізованими агенціями (наприклад, Європейською рахунковою палатою).

Міжнародні організації та ЄС відіграють ключову роль у формуванні архітектури координації допомоги:

- Платформа координації донорів (Donor Coordination Platform). Створена за ініціативи G7, України та міжнародних партнерів, ця платформа є основним майданчиком для координації фінансової та військової допомоги на макrorівні. Її роль полягає в узгодженні пріоритетів фінансування та запобіганні дублюванню;

- Механізм цивільного захисту ЄС (EU Civil Protection Mechanism): Використовується для координації надання матеріальної

гуманітарної допомоги (ліки, генератори, прихистки) від країн-членів ЄС. Це ефективний логістичний хаб, що забезпечує швидку доставку допомоги;

– Спеціалізовані агенції ООН, такі організації, як Управління ООН з координації гуманітарних справ (UN OCHA), ВПП (World Food Programme) та ВООЗ (World Health Organization), координують гуманітарні місії безпосередньо в зонах конфлікту, забезпечуючи доступ допомоги до найбільш постраждалих регіонів.

Для підвищення ефективності координації допомоги рекомендується:

– цифровізація процесів координації, розробка єдиної цифрової платформи управління відновленням України (наприклад, розширення функціоналу системи DREAM – Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), яка б інтегрувала інформацію від усіх донорів, проектів та органів влади, забезпечуючи прозорість та доступність даних у реальному часі;

– впровадження механізму "єдиного вікна" для донорів, створення єдиної точки входу для всіх міжнародних партнерів, що бажають надати допомогу, що спростить процедури та прискорить процес;

– посилення ролі місцевого самоврядування в координації, надання ОМС більших повноважень та ресурсів для координації допомоги на місцевому рівні, забезпечення прямої співпраці між європейськими муніципалітетами-донорами та українськими громадами-реципієнтами;

– залучення приватного бізнесу до координації, використання експертизи великих логістичних та консалтингових компаній ЄС для оптимізації логістики гуманітарних вантажів та управління проектами відновлення.

Отже, формування механізмів координації гуманітарної та фінансової допомоги є критичним для забезпечення ефективності соціальної відповідальності європейських суб'єктів. Централізація інформації, стандартизація звітності, активна роль міжнародних організацій та ЄС, а також широке впровадження цифрових платформ та незалежного аудиту є

ключовими рекомендаціями, імплементація яких дозволить максимізувати позитивний вплив допомоги на відновлення України.

3.4. Визначення стратегічних пріоритетів соціальної відповідальності європейського бізнесу в контексті повоєнного відновлення України та євроінтеграції

Соціальна відповідальність європейських суб'єктів міжнародних економічних відносин в умовах війни в Україні має бути спрямована не лише на негайне реагування на гуманітарну кризу, але й на формування довгострокових стратегій, які сприятимуть сталому повоєнному відновленню та прискоренню європейської інтеграції України. Визначення цих стратегічних пріоритетів дозволить максимізувати кумулятивний ефект від допомоги та інвестицій.

Перехід від філантропії воєнного часу до сталого партнерства та інвестування є ключовою перспективою соціальної відповідальності європейського бізнесу.

Пріоритети європейського бізнесу можна розділити на три ключові групи: соціальні інвестиції, "зелене" відновлення та прозоре управління.

1. Пріоритет: Соціальні інвестиції та людський капітал (S - Social).

Європейські компанії розглядають підтримку людського капіталу України як ключову інвестицію в майбутню економіку.

– Реінтеграція ветеранів та ВПО передбачає розробку програм працевлаштування, перекваліфікації та психологічної підтримки для ветеранів війни, а також інтеграція внутрішньо переміщених осіб у нові громади. Так наприклад німецька компанія Siemens Mobility в Україні може співпрацювати з локальними НУО для адаптації своїх HR-політик під потреби ветеранів, пропонуючи гнучкий графік роботи чи спеціалізовані курси перекваліфікації.

– Розвиток освіти та професійної підготовки реалізується через:

- інвестиції в людський капітал – це найбільш критичний та довгостроковий пріоритет. Війна спричинила відтік значної частини кваліфікованих кадрів. Соціальна відповідальність передбачає:

- підтримка освіти та науки: Інвестування в українські університети, наукові дослідження, програми обміну студентами та викладачами, створення спільних наукових центрів. Прикладом реалізації цього напрямку може стати створення спільних освітніх програм (дуальна освіта) за підтримки GIZ або EU4Business, де європейські компанії надають обладнання та експертизу українським навчальним закладам.;

- програми перекваліфікації та навчання: Фінансування програм професійної перепідготовки для ветеранів, ВПО та осіб, які втратили роботу через війну.

- Охорона здоров'я та реабілітація передбачає фінансування будівництва та оснащення реабілітаційних центрів, підтримка ментального здоров'я населення. Інвестування в розвиток сучасної інфраструктури медичної та психологічної реабілітації:

- створення спільних підприємств та кластерів, стимулювання створення спільних українсько-європейських підприємств, які не тільки відновлюватимуть виробничі потужності, але й впроваджуватимуть європейські стандарти праці, екології та управління. Розвиток інноваційних кластерів (наприклад, у MilitaryTech, AgriTech) за участі європейського капіталу;

2 Пріоритет: Стратегія "зеленого" відновлення України (Green Recovery), передбачає відновлення України надає унікальний шанс модернізувати економіку за принципами сталого розвитку та європейських зелених стандартів. "Зелене" відновлення має стати ключовим пріоритетом соціальної відповідальності європейських суб'єктів:

- енергоефективність та відновлювана енергетика, інвестування в проєкти, спрямовані на підвищення енергоефективності будівель, промисловості та інфраструктури, а також розвиток сонячної, вітрової та

біоенергетики. Це зменшить енергетичну залежність України та сприятиме боротьбі зі зміною клімату. Приклад: Данські енергетичні компанії інвестують у будівництво вітрових електростанцій на півдні України або впроваджують рішення з енергозбереження при реконструкції соціальних об'єктів.

- циркулярна економіка та управління відходами: Залучення європейських компаній з досвідом утилізації та переробки відходів для створення сучасної інфраструктури управління відходами в Україні.

- Управління відходами та розмінування, передбачає застосування європейських технологій переробки будівельного сміття та очищення забруднених територій. Наприклад – участь європейських компаній у програмах гуманітарного розмінування сільськогосподарських земель, що дозволить повернути їх в економічний обіг;

- відновлення природних екосистем, інвестування в проєкти з відновлення лісів, водних ресурсів та територій, що постраждали від воєнних дій.

3. Пріоритет: Прозоре управління та антикорупція (G - Governance)

Для європейського бізнесу критично важливою є прозорість використання коштів та дотримання верховенства права.

- запровадження стандартів ESG, вимога до українських партнерів та підрядників впроваджувати прозорі механізми управління, фінансову звітність за міжнародними стандартами та антикорупційні політики. Використання платформи Proorro.Sale для прозорості реалізації проєктів відновлення, що є вимогою для залучення фінансування від ЄБРР чи Світового банку;

- дотримання санкційного комплаєнсу, забезпечення жорсткого контролю за тим, щоб фінансування та товари не потрапляли до підсанкційних осіб чи на окуповані території.

Інтеграція цих пріоритетів у діяльність європейського бізнесу є свідченням трансформації КСВ з додаткової опції на ключовий елемент стратегії сталого розвитку та відбудови України.

4. Пріоритет: Соціальна відповідальність європейського бізнесу також полягає в активному сприянні інтеграції України до ЄС не тільки на політичному, а й на практичному економічному рівні:

- інтеграція в європейські ланцюги постачання, включення українських виробників та постачальників до своїх європейських ланцюгів постачання (friend-shoring). Це створить стабільний попит на українську продукцію та забезпечить доступ до європейських ринків;
- експертна підтримка впровадження норм ЄС, надання експертної та консалтингової допомоги українським компаніям та органам влади щодо впровадження технічних регламентів, стандартів якості та безпеки продукції ЄС;
- лобіювання інтересів України в ЄС, використання європейськими бізнес-асоціаціями (наприклад, Eurochambres, BusinessEurope) свого впливу для лобіювання прискорення процесу вступу України до ЄС, спрощення торговельних процедур та скасування торговельних обмежень.

Отже, визначення стратегічних пріоритетів соціальної відповідальності європейського бізнесу в контексті повоєнного відновлення України та євроінтеграції має бути довгостроковим та системним. Інвестування в людський капітал, реалізація стратегії "зеленого" відновлення та активне сприяння інтеграції українського бізнесу до європейського ринку є ключовими рекомендаціями, імплементація яких дозволить перетворити Україну на стабільного, процвітаючого та інноваційного європейського партнера.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретичних засад соціальної відповідальності, аналізу практики її реалізації європейськими суб'єктами в умовах війни в Україні та розробки стратегічних пріоритетів, було зроблено такі ключові висновки:

1. Сутність корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в умовах війни трансформувалася від філантропії та балансу інтересів до критичного інструменту управління кризовими ситуаціями та забезпечення стійкості. Дослідження підтвердило, що традиційна модель "потрійного критерію" (People, Planet, Profit) під час війни зазнає змін: соціальна складова (People), зокрема безпека та гуманітарна допомога, стає домінуючою. Теоретичні моделі "кризової КСВ" та етичних дилем наголошують, що в умовах конфлікту етичні та репутаційні ризики часто перевищують короткострокову економічну вигоду.

2. Суб'єкти міжнародних економічних відносин (держави, ТНК, міжнародні організації) відіграють ключову роль у формуванні глобального порядку, а їхня соціальна відповідальність набуває глобального масштабу та стає обов'язковим елементом діяльності. Аналіз показав, що в умовах війни рішення ТНК щодо присутності на ринках країн-агресорів або підтримки України мають значний політичний та економічний резонанс. Міжнародні організації, такі як ЄС та ООН, виконують критичну координуючу та нормативну функцію, встановлюючи стандарти відповідальної поведінки та сприяючи вирішенню глобальних викликів.

3. Європейські суб'єкти продемонстрували високий рівень соціальної відповідальності, надавши безпрецедентну гуманітарну та фінансову допомогу Україні. Оцінка масштабів допомоги свідчить про мільярдні обсяги фінансування, матеріальної підтримки (медицина, енергетика) та допомоги біженцям. Стратегії європейського бізнесу варіювалися від повного виходу з ринку РФ до призупинення діяльності, при цьому "санкційний комплаєнс"

став ключовою вимогою та конкурентною перевагою. Ініціативи з підтримки відновлення української економіки (кредити МФІ, гранти для МСБ, експертна допомога) закладають основу для довгострокового партнерства.

4. Ефективність реалізації соціальної відповідальності залежить від інтеграції ESG-принципів в кризове управління та створення прозорих механізмів координації допомоги. Рекомендації включають адаптацію екологічних стандартів (Green Recovery), посилення соціальної складової (безпека співробітників, прозора гуманітарна допомога), а також жорсткий "санкційний комплаєнс" та антикорупційні процедури (G-складова). Формування єдиних платформ координації допомоги (Платформа донорів, Механізм цивільного захисту ЄС) та використання цифрових інструментів для прозорості є критичним для максимізації ефекту.

5. Стратегічні пріоритети соціальної відповідальності європейського бізнесу мають бути спрямовані на повоєнне відновлення України та її європейську інтеграцію. Перспективи розвитку включають довгострокове партнерство, інвестування в людський капітал (освіта, реабілітація), реалізацію "зеленого" відновлення (енергоефективність, відновлювана енергетика) та сприяння інтеграції українського бізнесу до європейських ланцюгів постачання. Це дозволить перетворити Україну на стабільного, процвітаючого та інноваційного європейського партнера.

Отже, соціальна відповідальність європейських суб'єктів міжнародних економічних відносин в умовах війни в Україні є багатоаспектним та динамічним явищем. Вона є не тільки етичним обов'язком, але й стратегічним фактором забезпечення стійкості, відновлення та майбутньої інтеграції України до європейського простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : офіц. текст від 28.05.1996 р. // Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 14.12.2025).
2. Про гуманітарну допомогу : Закон України від 22.10.1997 р. № 517/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 51. – Ст. 304.
3. Про організацію надання будівельної допомоги найбільш постраждалим від війни регіонам та об'єктам : Постанова КМУ від 10.05.2022 р. № 586 // Урядовий кур'єр. – 2022. – 17 трав.
4. Андрощук, Г. А. Міжнародні стандарти корпоративної соціальної відповідальності: проблеми впровадження в Україні / Г. А. Андрощук, В. І. Ступницький // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2023. – № 1 (126). – С. 56–70.
5. Борисова, Т. В. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах глобальних криз // Вісник економічної науки України. – 2023. – № 2. – С. 34–40.
6. Ведення бізнесу в умовах війни: виклики та кращі практики КСО [Електронний ресурс] : аналіт. звіт Центру «Розвиток КСВ». – Київ, 2023. – Режим доступу: csr-ukraine.org (дата звернення: 14.12.2025).
7. Геєць, В. М. Україна у викликах глобальної економічної кризи та війни [монографія]. Київ : Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2022. 250 с.
8. Грищенко, О. М. Вплив міжнародних санкцій на соціальну відповідальність іноземних компаній в Україні // Економічний часопис. – 2024. – № 4. – С. 112–120.
9. Данілішин, Б. М. Міжнародні економічні відносини: сучасні виклики та трансформації [монографія]. Київ : Видавничий дім «Слово», 2021. 300 с.

10. Дорош, О. С. Корпоративна соціальна відповідальність: теорія та практика в умовах інтеграції України до ЄС. Львів : Магнолія 2006, 2020. 192 с.
11. Ілляшенко, К. В. Механізми реалізації соціальної відповідальності суб'єктів МЕН в Україні // Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». – 2023. – № 1. – Режим доступу: journals.iir.kiev.ua (дата звернення: 14.12.2025).
12. Кравчук, М. Ю. Етичні аспекти ведення бізнесу під час війни: міжнародний досвід для України // Етика і політика. – 2024. – № 27. – С. 145–158.
13. КСО в Україні під час війни: як змінилися пріоритети [Електронний ресурс] // Forbes Ukraine. – 2024. – Режим доступу: forbes.ua (дата звернення: 14.12.2025).
14. Кухта, П. Економічна стійкість України: роль міжнародного бізнесу та соціальної відповідальності // Економічна правда. – 2023. – Режим доступу: www.epravda.com.ua (дата звернення: 14.12.2025).
15. Ляпіна, А. О. Роль міжнародних корпорацій у підтримці української економіки // Проблеми економіки. – 2024. – № 1. – С. 78–85.
16. Міжнародні партнери та допомога Україні [Електронний ресурс] : офіц. портал // Міністерство економіки України. – 2025. – Режим доступу: www.me.gov.ua (дата звернення: 14.12.2025).
17. Міщенко, С. П. Соціальна відповідальність у ланцюгах поставок міжнародних компаній в умовах війни // Логістика і транспорт. – 2023. – № 3. – С. 55–63.
18. Мозговий, І. Ю. Вплив війни на етичні дилеми міжнародного бізнесу в Україні // Філософія та політологія в контексті сучасної культури. – 2024. – № 5 (72). – С. 121–129.
19. Організація Об'єднаних Націй в Україні: звіт про гуманітарну діяльність [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: ukraine.un.org (дата звернення: 14.12.2025).

20. Петренко, О. А. Репутаційні ризики для міжнародного бізнесу, що залишається працювати в рф під час війни в Україні // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2023. – № 4. – С. 167–178.
21. Пилипенко, А. А. Міжнародна економічна діяльність України: сучасний стан та перспективи розвитку : підручник. Київ : Центр учб. л-ри, 2020. 432 с.
22. Поважнюк, О. В. Соціальна відповідальність транснаціональних корпорацій у період збройних конфліктів // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2023. – Вип. 159. – С. 77–84.
23. Руденко, С. В. Механізми залучення міжнародної допомоги для соціальних проєктів в Україні // Благодійність та волонтерство. – 2024. – № 1. – С. 30–38.
24. Савченко, Л. С. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: виклики воєнного часу [монографія]. Одеса : Атлант, 2023. 210 с.
25. Справедливий перехід та соціальна відповідальність бізнесу [Електронний ресурс] : звіт Міжнародної організації праці (МОП) в Україні. – Женева : МОП, 2024. – Режим доступу: www.ilo.org (дата звернення: 14.12.2025).
26. Фролова, Л. О. Міжнародні бізнес-структури та їхня роль у забезпеченні сталого розвитку України // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2023. – № 6 (213). – С. 45–52.
27. Шарп, Д. Ненасильницький спротив: як працює цей механізм / пер. з англ. – Київ : Медуза, 2022. 250 с.
28. European Business Association. Corporate Social Responsibility in Times of War: EBA Member Companies' Practices [Електронний ресурс] : report. – 2023. – Режим доступу: eba.com.ua (дата звернення: 14.12.2025).
29. International Committee of the Red Cross (ICRC). Ukraine: Operational Update 2024 [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: www.icrc.org (дата звернення: 14.12.2025).

30. World Bank. Ukraine Relief and Recovery Development Policy Loan (DPL) [Електронний ресурс] // World Bank Documents. – 2024. – Режим доступу: documents1.worldbank.org (дата звернення: 14.12.2025).