

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БРЕНДІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД: ЕТИКА ТА СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ

Сало Яна Вікторівна*, кандидат економічних наук, доцент

Пеклун Олексій Сергійович**, аспірант

Одеський національний економічний університет

*ORCID 0000-0003-1066-783X

**ORCID 0009-0008-8648-542X



© Сало Я.В., 2025

© Пеклун О.С., 2025

Стаття отримана: 29.08.2025

Стаття прийнята: 23.09.2025

Стаття опублікована: 03.10.2025

Вступ. У воєнний період бренди відіграють важливу роль у соціальній, економічній та гуманітарній сферах, стаючи не лише учасниками ринку, а й активними суб'єктами суспільного життя. Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила пріоритети як споживачів, так і бізнесу. Суспільство очікує від компаній не лише надання якісних товарів і послуг, а й прояву соціальної відповідальності, підтримки армії, участі у волонтерських і гуманітарних ініціативах, збереження робочих місць, прозорості комунікації та моральної стійкості. Корпоративна соціальна відповідальність у таких умовах виходить за межі стандартної PR-практики або філантропії. Вона трансформується у комплексну стратегію довгострокового позиціонування бренду, що враховує нову реальність, етичні дилеми та підвищену соціальну чутливість аудиторії. Бренди, які проявляють активну громадянську позицію, демонструють реальні дії, а не декларації, здобувають довіру, лояльність споживачів і партнерів, а також зміцнюють свій ринковий авторитет. Навпаки, пасивність або спроби маніпулятивного використання теми війни знижують репутаційний капітал компаній та можуть призвести до серйозної критики з боку громадськості.

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах збройного конфлікту саме соціально відповідальні компанії демонструють здатність до адаптації, ефективного реагування на суспільні виклики та формування стійких бізнес-моделей. З'являються нові підходи до управління брендом, де ключову роль відіграє етика, прозорість, чітка громадянська позиція та готовність долучатися до вирішення критичних проблем суспільства. У цьому контексті постає потреба у глибшому теоретичному та практичному осмисленні соціальної відповідальності брендів у воєнний період. Зокрема, важливо проаналізувати специфіку українського досвіду, вивчити стратегії брендів, які стали прикладом ефективної адаптації, оцінити міжнародну практику та на цій основі запропонувати рекомендації для формування сучасної стратегії корпоративної соціальної відповідальності в умовах кризи.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Питання соціальної відповідальності бізнесу традиційно є предметом активних наукових дискусій у межах таких напрямів, як маркетинг, стратегічний менеджмент, бізнес-етика та сталий розвиток. Основоположні ідеї щодо цієї концепції були сформульовані Говардом Боуеном [1], який вважається батьком концепції соціальної відповідальності бізнесу. У своїй праці "Social Responsibilities of the Businessman" він акцентує на моральному обов'язку компанії відповідати очікуванням суспільства. Вагомий внесок у теоретичне осмислення концепції зробили такі вчені, як А. Б. Керролл [2], який запропонував чотиришаровий підхід до концепції соціальної відповідальності, що охоплює економічну, юридичну, етичну та філантропічну відповідальність. М. Портер та М. Крамер розвинули концепцію створення спільної цінності, підкреслюючи, що корпоративна соціальна відповідальність має бути інтегрованою у бізнес-модель компанії, а не існувати окремо як соціальний додаток [3]. Їхній підхід отримав широке застосування в практиці міжнародного бізнесу. Серед сучасних інтерпретацій концепції соціальної відповідальності значне місце займають праці та-

ких авторів, як Котлер і Лі [4], які трактують соціальну відповідальність як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. Вони наголошують на важливості прозорої комунікації ініціатив соціальної відповідальності бізнесу, партнерства з громадськими організаціями та системного підходу до філантропії. В українському науковому просторі питання соціальної відповідальності також знаходить відображення в працях І. М. Грищенка, який аналізує адаптацію соціальної відповідальності бізнесу до умов глобалізації та трансформаційних процесів в Україні [5]. Його дослідження підкреслюють необхідність інституціоналізації соціальної відповідальності та державної підтримки відповідального бізнесу. Окремо слід відзначити, що з початком повномасштабної війни в Україні зросла кількість публікацій, присвячених ролі бізнесу у кризових ситуаціях, однак системні наукові праці, що детально розглядають соціальну відповідальність брендів саме у воєнний період, залишаються обмеженими. Існуючі публікації здебільшого мають прикладний характер та базуються на аналізі окремих кейсів, залишаючи простір для подальшого теоретичного узагальнення та розробки комплексної моделі соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни. Таким чином, дана стаття спрямована на заповнення наукової прогалини шляхом поєднання теоретичних засад концепції соціальної відповідальності з аналізом конкретних стратегій, що реалізуються брендами у відповідь на виклики воєнного часу.

Метою даного дослідження є аналіз соціальної відповідальності брендів у період війни як важливого інструменту стратегічного управління, що дозволяє компаніям зберігати довіру споживачів, адаптуватися до кризових умов та сприяти загальному добробуту суспільства.

Основний матеріал і результати. Соціальна відповідальність бренду – це стратегія управління, яка передбачає добровільну участь компанії у вирішенні соціальних, екологічних та економічних питань суспільства. Соціальна відповідальність охоплює широкий спектр діяльності, включаючи благодійність, захист навколишнього середовища, підтримку місцевих громад, забезпечення гідних умов праці, прозорість у веденні бізнесу та активну взаємодію зі стейкхолдерами [6].

Соціальна відповідальність є важливим елементом стратегічного управління компанією, оскільки впливає на формування репутації, лояльності споживачів та довгострокового успіху бізнесу. Підприємства, які впроваджують соціальну відповідальність, зазвичай демонструють вищий рівень конкурентоспроможності, оскільки споживачі дедалі більше віддають перевагу товарам і послугам соціально відповідальних брендів. Приклади успішного впровадження соціальної відповідальності включають компанії, такі як Patagonia, що відома своїми екологічними ініціативами та підтримкою природоохоронних організацій, і TOMS Shoes, яка впровадила модель «один за один» (за кожну придбану пару взуття компанія жертвує одну пару потребуючим).

Соціальна відповідальність значно впливає на імідж бренду та його фінансові показники. Бренди, які активно впроваджують елементи соціальної відповідальності, сприймаються як більш етичні, надійні та орієнтовані на суспільні цінності. Це, у свою чергу, призводить до формування позитивного ставлення споживачів, підвищення їхньої лояльності та готовності до повторних покупок, а також залучення нових клієнтів через позитивні рекомендації. Впровадження соціальної відповідальності стратегій допомагає брендам краще реагувати на кризові ситуації, оскільки компанії, що мають позитивну репутацію, можуть розраховувати на підтримку громадськості навіть у важкі часи. Крім того, соціально відповідальні бренди мають більшу довіру серед інвесторів, що сприяє залученню додаткових фінансових ресурсів. Прикладом може бути бренд Starbucks, який активно впроваджує соціально відповідальні ініціативи, такі як справедлива торгівля, підтримка фермерів та екологічні програми, завдяки чому компанія має високу репутацію та лояльну базу клієнтів. В умовах воєнного конфлікту бренди стикаються з новими реаліями, які змушують їх переосмислити власну роль та функції в суспільстві. Війна змінює соціальні пріоритети, переводячи акценти з суто комерційних цілей на активну соціальну підтримку населення, допомогу армії, гуманітарну діяльність та участь у відновленні інфраструктури. Бренди, які не адаптуються до нових умов, ризикують втратити довіру і підтримку з боку громадськості. Українські компанії, такі як «Сільпо», «АТБ», «Нова Пошта», активно включилися у допомогу цивільним та військовим. Наприклад, «Нова Пошта» забезпечує безкоштовну доставку гуманітарних вантажів та медичних товарів до зони бойових дій [7]. Мережа супермаркетів «АТБ» забезпечує безперебійне постачання продуктів у найскладніші регіони, підтримуючи доступні ціни та постійні поставки товарів [8].

Під час війни бренди стикаються з серйозними етичними дилемами, що можуть включати питання продовження бізнес-зв'язків з країнами-агресорами, балансування між гуманітарною допомогою та уникненням звинувачень у піарі на горі, а також прийняття складних рішень про фінансові втрати на

користь моральних принципів. Наприклад, багато українських брендів прийняли рішення повністю припинити співпрацю з російськими партнерами, незважаючи на економічні втрати. Компанія Rozetka публічно заявила про повний бойкот російських товарів і сервісів, що значно підвищило її імідж серед українських споживачів [9]. Проте інші компанії, які вагалися чи діяли непослідовно, стикнулися зі значною критикою громадськості. Міжнародний досвід показує, що бренди, які активно беруть участь у гуманітарних ініціативах під час воєнних конфліктів, зміцнюють власну репутацію та набувають підтримки з боку споживачів і суспільства загалом. Успішні приклади включають діяльність компанії Airbnb, яка надала безкоштовне проживання для українських біженців у різних країнах світу [10].

Також важливим прикладом є підтримка українських військових та цивільного населення з боку таких компаній, як Uber та Bolt, які надали безкоштовні перевезення для медичних працівників, військових та цивільних у зонах бойових дій і на територіях, що постраждали від війни [11]. Досвід міжнародних брендів свідчить про те, що чітка моральна позиція та активна підтримка суспільних ініціатив допомагають компаніям не лише зберегти репутацію, а й посилити власний бренд, забезпечуючи стійкість та зростання навіть у кризові періоди. Українські бренди активно включаються у соціально відповідальні ініціативи під час війни, демонструючи швидку реакцію на кризові ситуації та ефективне використання своїх ресурсів для допомоги суспільству. Це включає підтримку Збройних Сил України, надання гуманітарної допомоги, підтримку переселенців та відновлення інфраструктури. Яскравим прикладом є компанія «Нова Пошта», яка створила спеціальні логістичні маршрути для безкоштовної доставки гуманітарних вантажів у зону бойових дій. Бренд також активно співпрацює з волонтерськими організаціями для організації ефективної логістики допомоги. Інший приклад – мережа супермаркетів «АТБ», яка забезпечила безперебійне постачання продуктів навіть у найбільш небезпечні регіони, підтримуючи доступні ціни та стабільність ринку. До успішних кейсів брендингу у воєнний період слід віднести наступні:

- «Сільпо»: бренд оперативно створив гуманітарний штаб і регулярно постачає необхідні продукти та товари першої необхідності в постраждалі регіони.

- Rozetka: активно підтримує військових та цивільних, публічно демонструючи свою позицію бойкоту товарів і сервісів з Росії, що значно покращило репутацію бренду.

Серед невдалих кейсів можна виділити:

- Деякі торгові мережі, які не змогли оперативно адаптувати свої комунікаційні стратегії до умов війни, що призвело до критики з боку громадськості через відсутність прозорості та активності у соціальній підтримці.

- Бренди, які намагалися використовувати гуманітарні ініціативи для агресивного маркетингу або непрозорих піар-акцій, стикнулися з негативною реакцією аудиторії та втратили довіру споживачів.

Таким чином, аналіз успішних та невдалих стратегій дозволяє українським брендам визначити ефективні підходи до соціальної відповідальності в умовах війни, підкреслюючи важливість прозорості, оперативності та щирості у діях та комунікаціях.

Рекомендації щодо стратегічного управління брендом в умовах війни можуть включати наступне:

1. Формування етичної стратегії комунікації. Для ефективного управління брендом під час війни необхідно формувати прозору та етичну стратегію комунікації. Важливо, щоб всі повідомлення бренду були щирими, без перебільшення досягнень та уникнення маніпулятивних прийомів. Комунікація має бути орієнтована на реальні потреби та проблеми суспільства. Прикладом успішної етичної комунікації є бренд Rozetka, який чітко повідомляє про свої дії на підтримку армії та громадянського суспільства, зокрема, про відмову від будь-яких зв'язків з країною-агресором. Така відвертість допомагає зміцнювати довіру споживачів і сприяє формуванню позитивного іміджу.

2. Інтеграція соціальної відповідальності у стратегічне планування. Інтеграція соціальної відповідальності у стратегічне планування бренду означає включення соціальних ініціатив у довгострокові стратегії розвитку компанії. Соціальна відповідальність має бути не одноразовою акцією, а системною частиною управління, яка впливає на всі рівні організації. Компанія Kyivstar є яскравим прикладом інтеграції соціальної відповідальності, реалізуючи постійні програми підтримки військовослужбовців, ветеранів та їх родин, що включає фінансову допомогу, працевлаштування та психологічну підтримку. Такі програми інтегровані в стратегію бренду та підтримуються постійно.

3. Механізми реалізації соціально відповідальних ініціатив. Для ефективного реалізації соціально відповідальних ініціатив бренди мають створювати чіткі та прозорі механізми, які забезпечують швидку

та ефективну реалізацію допомоги. Це може включати створення спеціальних фондів, волонтерських програм, партнерств з громадськими організаціями та органами влади. Прикладом успішного механізму є благодійний фонд ПриватБанку, який регулярно фінансує закупівлю медичного обладнання, автомобілів та спорядження для військових та лікарень. Інший приклад – волонтерські програми компанії «Нова Пошта», що залучають працівників компанії до активної участі у доставці гуманітарної допомоги.

Висновки. Отже, стратегічне управління брендом в умовах війни потребує особливої уваги до етики, системності та оперативності. Впровадження таких підходів дозволяє брендам не тільки підтримувати позитивний імідж, а й ефективно сприяти вирішенню суспільних проблем під час кризових ситуацій. Результати проведеного дослідження підтверджують, що корпоративна соціальна відповідальність у період війни відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості брендів, збереженні репутації та формуванні довгострокової лояльності з боку споживачів і стейкхолдерів. Корпоративна соціальна відповідальність у таких умовах перетворюється на стратегічний інструмент, який виходить за межі традиційної благодійності чи репутаційного менеджменту, охоплюючи етичні рішення, соціальні ініціативи, гуманітарну допомогу та принципову позицію бренду у суспільстві. На основі аналізу теоретичних джерел і практичних кейсів встановлено, що бренди, які демонструють послідовність, прозорість і реальну соціальну активність, отримують довіру навіть у кризові часи. Приклади українських компаній – таких як «Rozetka», «Нова Пошта», «АТБ», «Сільпо» – засвідчують ефективність інтеграції CSR у корпоративну стратегію. Водночас негативний досвід компаній, що не змогли оперативно адаптуватися або діяли неетично, демонструє ризики втрати соціального капіталу. Міжнародний досвід, зокрема приклади Airbnb, Uber, Bolt, підтверджує, що компанії, які діють відповідально у кризових умовах, укріплюють свої глобальні позиції, отримують підтримку від клієнтів та інституцій і формують позитивний імідж не лише у період війни, а й на довгострокову перспективу. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що соціальна відповідальність брендів у воєнний період повинна стати не ситуативною реакцією, а системним елементом стратегічного управління. Вона має бути інтегрована у всі рівні організаційного планування, підтримана етичними стандартами, реальними механізмами реалізації та спрямована на зміцнення соціального партнерства. Це дозволить брендам не лише зберегти свою життєздатність у кризових умовах, але й зробити вагомий внесок у стійкий розвиток суспільства та післявоєнну відбудову країни.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. University of Iowa Press, 2013. 248 p.
2. Carroll A.B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. 1999. № 38 (3). С. 268–295.
3. Porter M.E., Kramer M.R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. № 89 (1-2). Pp. 62–77.
4. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. К.: Видавництво Старого Лева, 2017. 320 с.
5. Грищенко І.М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах глобалізації: монографія. К.: КНЕУ, 2015. 276 с.
6. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., & Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. No. 6 (53). P. 405–416.
7. Офіційний сайт компанії Нова Пошта. URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 25.07.2025).
8. Офіційний сайт мережі АТБ. URL: <https://atbmarket.com/> (дата звернення: 25.07.2025).
9. Офіційний сайт компанії Rozetka. URL: <https://rozetka.com.ua/> (дата звернення: 25.07.2025).
10. Airbnb.org – Supporting displaced people from Ukraine. URL: <https://www.airbnb.org/help-ukraine> (дата звернення: 25.07.2025).
11. Uber: Helping Ukraine. URL: <https://www.uber.com/ua/uk/blog/helping-ukraine/> (дата звернення: 25.07.2025).

REFERENCES:

1. Bowen H. R. (2013) Social Responsibilities of the Businessman. University of Iowa Press, 248 p.
2. Carroll A. B. (1999) Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. №38 (3). Pp. 268–295.
3. Porter M. E., Kramer M. R. (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review*. № 89 (1-2). Pp. 62–77.
4. Kotler F., Lee N. (2017) *Korporativna sotsial'na vidpovidal'nist'* [Corporate Social Responsibility]. Kyiv: Stary Lev Publishing House, 320 p. (in Ukrainian)
5. Grishchenko I. M. (2015) *Sotsial'na vidpovidal'nist' biznesu v umovakh hlobalizatsiyi* [Social Responsibility of Business in the Context of Globalization]. Monograph. Kyiv: KNEU, 276 p. (in Ukrainian)
6. Chervinska L., Chervinska T., Kalina I., Koval M., Shuliar N., & Chernyshov O. (2023) Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Social responsibility of business in times of war]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 6 (53), pp. 405–416. (in Ukrainian)

7. Ofitsiynyy sayt kompaniyi Nova Poshta [Official website of Nova Poshta]. Available at: <https://novaposhta.ua/> (accessed July 25, 2025).
8. Ofitsiynyy sayt merezhi ATB [Official website of ATB network]. Available at: <https://atbmarket.com/> (accessed July 25, 2025).
9. Ofitsiynyy sayt kompaniyi Rozetka [Official website of Rozetka]. Available at: <https://rozetka.com.ua/> (accessed July 25, 2025).
10. Airbnb.org – Supporting displaced people from Ukraine. Available at: <https://www.airbnb.org/help-ukraine> (accessed July 25, 2025).
11. Uber: Helping Ukraine. Available at: <https://www.uber.com/ua/uk/blog/helping-ukraine/> (accessed July 25, 2025).

УДК 339.138:005.35:172

JEL M14, M31

Сало Яна Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет. **Пеклун Олексій Сергійович**, аспірант, Одеський національний економічний університет. **Соціальна відповідальність брендів у воєнний період: етика та стратегічні рішення.**

У статті досліджено особливості соціальної відповідальності брендів у контексті воєнного часу. Проаналізовано етичні аспекти поведінки компаній під час війни, їхню роль у підтримці суспільства, а також стратегічні рішення, які приймаються брендами з метою збереження довіри та репутації. Розкрито вплив війни на трансформацію цінностей та пріоритетів у бренд-комунікаціях. Окрема увага приділена практиці соціально відповідальних ініціатив українських компаній, таких як «Нова Пошта», «Rozetka», «АТБ» та ін., а також міжнародному досвіду підтримки постраждалого населення. Запропоновано рекомендації щодо формування етичної комунікації та інтеграції соціальної відповідальності стратегічне управління брендом. Висновки підкреслюють, що соціальна відповідальність у воєнний період є не лише моральним імперативом, але й ключовим чинником стійкості та довгострокового успіху брендів.

Ключові слова: соціальна відповідальність, бренд, стратегія, війна, етика, комунікація.

UDC 339.138:005.35:172

JEL M14, M31

Yana Salo, PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Economic University. **Oleksiy Peklun**, Postgraduate Student, Odesa National Economic University. **Social responsibility of brands during the war period: ethics and strategic decisions.**

During wartime, brands transcend their traditional market roles and become active agents of social, economic, and humanitarian transformation. The full-scale war in Ukraine has fundamentally shifted public expectations toward businesses, demanding not only the provision of quality products and services, but also genuine social responsibility, support for the military, involvement in humanitarian initiatives, job preservation, and ethical communication. In this context, corporate social responsibility evolves beyond conventional PR or philanthropy into a strategic framework for long-term brand positioning, rooted in ethical dilemmas and heightened societal sensitivity. This article explores the role of brand social responsibility as a vital component of strategic brand management during military conflict. It synthesizes theoretical foundations developed by H. Bowen, A. Carroll, M. Porter, and P. Kotler, and contextualizes them within the realities of wartime Ukraine. Based on analysis of international and domestic case studies – including Airbnb, Uber, Silpo, Nova Poshta, ATB, and Rozetka – the article outlines successful strategies of CSR implementation, emphasizing the importance of transparency, consistency, and authentic engagement. Furthermore, the paper highlights key ethical challenges brands face in wartime: decisions to cut ties with aggressor-state partners, balancing publicity with sincere aid, and prioritizing moral values over short-term profits. The article identifies both effective and unsuccessful examples of brand responses, illustrating the reputational risks of inaction or opportunism. In conclusion, CSR in wartime must become an integrated, systemic element of strategic brand management – not an occasional reaction. Brands that respond ethically, act promptly, and align with societal needs will not only maintain resilience but also contribute to national recovery and sustainable development.

Key words: social responsibility, brand, strategy, war, ethics, communication.