

Наталія Олексіївна Рябініна,
доктор філософії з економіки, доцент,
ORCID 0000-0001-8378-4485
e-mail: riabininano@gmail.com;

Антон Вадимович Семенчук,
здобувач першого рівня вищої освіти,
ORCID 0009-0006-0963-7317
e-mail: antsemenchuk@ukr.net
Київський інститут бізнесу та технологій, м. Київ

МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ КСВ НА ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТУ БРЕНДИНГУ ТА РЕПУТАЦІЙНОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

Вступ. Питання корпоративної соціальної відповідальності бізнесу вже кілька десятиліть перебуває в центрі уваги як наукової спільноти, так і практиків управління. Але якщо в 1990-х роках КСВ сприймалась переважно як добровільна благодійність, «приємний додаток» до основної діяльності, то нині ситуація змінилась кардинально. Компанії, які ігнорують соціальну відповідальність, стикаються з реальними репутаційними та економічними втратами, тоді як ті, хто будує КСВ стратегічно, отримують конкурентні переваги: лояльність споживачів, довіру партнерів, стійкість бренду. Для України це питання набуло особливої гостроти після 2022 року. Повномасштабна війна змусила бізнес переосмислити своє місце в суспільстві: або компанія демонструє відповідальність, і це стає частиною її ідентичності, або вона залишається осторонь, втрачаючи репутацію і клієнтів. Саме тому дослідження КСВ як інструменту брендингу та формування репутації є не лише теоретично значущим, а й практично затребуваним.

Аналіз наукових досліджень. За результатами аналізу наукової літератури встановлено, що КСВ є добровільною інтеграцією соціальних, екологічних та етичних зобов'язань у стратегію і операційну діяльність компанії, що здійснюється понад нормативно встановлені вимоги й відповідає очікуванням різних груп стейкхолдерів. Керрол [1] структурував її у чотирирівневу піраміду, від економічної і правової до етичної та філантропічної відповідальності, де всі рівні діють одночасно. Аналіз підходів засвідчив зміщення від інструментального розуміння КСВ до стейкхолдерського (Фріман [23]) і далі до концепції «спільної цінності» (Портер і Крамер [22]), яка ставить вирішення соціальних проблем у центр бізнес-моделі. В умовах повномасштабної війни в Україні КСВ перестала бути стратегічною опцією і перетворилась на лакмусовий папір реальної відповідальності бізнесу перед суспільством [2; 3].

Дослідження механізму впливу КСВ на бренд і репутаційний капітал компанії дозволило встановити принципову відмінність між цими поняттями:

бренд формується цілеспрямованими управлінськими рішеннями і значною мірою є результатом комунікації, тоді як репутація будується виключно через послідовну реальну поведінку компанії в очах усіх стейкхолдерів [4; 6]. КСВ впливає одночасно на всі чотири виміри капіталу бренду за Аакером: збагачує впізнаваність через публічні ініціативи, формує нові асоціативні шари навколо цінностей, підвищує сприйняту якість і зміцнює лояльність аудиторії, що ідентифікує себе з місією компанії. Для репутації КСВ виконує роль сигналу, що знижує інформаційну асиметрію в очах інвесторів, партнерів і споживачів, а нефінансова звітність за стандартами GRI/ESG перетворює соціальні зобов'язання з декларацій на управлінський процес із вимірюваними результатами [5; 7; 8–21].

Метою дослідження є: на основі теоретичного аналізу концепцій КСВ і брендингу виділити ефективні КСВ-стратегії, як інструменту формування корпоративного бренду та репутації компанії. Завдання дослідження: розкрити сутність корпоративно-соціальної відповідальності та систематизувати підходи до її класифікації у сучасній науковій літературі; визначити механізм впливу КСВ-діяльності на формування бренду та репутаційного капіталу компанії; розробити практичні моделі щодо вдосконалення КСВ як інструменту брендингу та репутаційного менеджменту компанії.

Виклад основного матеріалу. Бізнес давно виїшов за межі ролі виключно економічного механізму. Суспільство очікує від компаній не лише якісних товарів і своєчасної сплати податків, а й усвідомленої участі у вирішенні соціальних та екологічних проблем. Ця трансформація відбувалася поступово, від філантропічних пожертв промисловців XIX ст. до сучасних інтегрованих стратегій сталого розвитку, де корпоративна соціальна відповідальність є не факультативним додатком, а ключовою складовою конкурентоспроможності.

Поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ) набуло наукового статусу завдяки роботі американського економіста Говарда Боуена



«Social Responsibilities of the Businessman» (1953), в якій уперше систематично обґрунтовано: підприємці мають обов'язки перед суспільством, що виходять за межі отримання прибутку. Боуен сформулював ідею КСВ як зобов'язання бізнесмена дотримуватися таких напрямів діяльності, приймати такі рішення та дотримуватися таких ліній поведінки, що відповідають цілям і цінностям суспільства. Ця думка стала вихідною для подальшого розвитку концепції.

Подальше осмислення КСВ породило велику кількість трактувань. Різноманітність визначень пояснюється не слабкістю теорії, а складністю самого явища: КСВ охоплює різні виміри: правовий, етичний, екологічний, соціальний. Серед найпоширеніших підходів виокремлюють такі позиції. Згідно з концепцією Арчі Керрола (1991), «корпоративна соціальна відповідальність охоплює економічні, правові, етичні та дискреційні (філантропічні) очікування, що суспільство висуває до організацій у певний момент часу».

Таблиця 1. Піраміда корпоративно-соціальної відповідальності Арчі Керрола (1991)

Рівень 4	Філантропічна відповідальність	Бути «добрим корпоративним громадянином». Добровільний внесок у розвиток суспільства: підтримка освіти, культури, вразливих груп населення.
Рівень 3	Етична відповідальність	Діяти справедливо і чесно. Уникати шкоди, поважати права людини навіть там, де закон мовчить.
Рівень 2	Правова відповідальність	Дотримуватися чинного законодавства: трудового, екологічного, антимонопольного, податкового.
Рівень 1 (ОСНОВА)	Економічна відповідальність	Бути прибутковим, створювати робочі місця, ефективно розподіляти ресурси. Фундамент, без якого інші рівні неможливі.

Джерело: адаптовано автором на основі [1]

Із позиції ISO 26000:2010,¹ КСВ — це відповідальність організації за наслідки своїх рішень і діяльності для суспільства та навколишнього середовища через прозору й етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку. Вітчизняний науковець А.М. Колот розглядає КСВ, як відповідальність компанії перед суспільством і зацікавленими сторонами за наслідки своєї діяльності у сферах економіки, соціального розвитку та екологічного благополуччя, що реалізується на добровільних засадах. Науковці акцентують на соціальному інвестуванні: КСВ є формою добровільних вкладень у людський і соціальний капітал, що перевищують законодавчо встановлені вимоги.

Синтезуючи ці погляди, можна запропонувати таке узагальнення: КСВ — це добровільна інтеграція компанією соціальних, економічних, екологіч-

них та етичних зобов'язань у свою стратегію та операційну діяльність з урахуванням очікувань різних груп стейкхолдерів, що здійснюється понад нормативно встановлені вимоги та слугує одночасно суспільному благу й довгостроковому розвитку самої компанії [1; 2].

У науковій літературі сформувалося кілька магістральних підходів до осмислення КСВ. *Інструментальний підхід* розглядає соціальну відповідальність передусім як засіб досягнення економічних результатів: витрати на КСВ виправдані настільки, наскільки вони підвищують репутацію, лояльність споживачів і, врешті, прибуток. *Інституціональний підхід* фокусується на тиску зовнішнього середовища — законодавства, норм галузі, очікувань ринку, що змушує компанії впроваджувати соціально відповідальні практики. *Стейкхолдерський підхід*, запропонований Едвардом Фріманом (1984), стверджує, що підприємство повинно враховувати інтереси всіх груп, що мають вплив на його діяльність або зазнають її наслідків: акціонерів, працівників, клієнтів, постачальників, місцевих громад і держави. Нарешті, концепція «спільної цінності» Майкла Портера та Марка Крамера (2011) пропонує радикальніший погляд: компанії мають не «компенсувати» шкоду від своєї діяльності, а перепроектувати бізнес-моделі так, щоб вирішення соціальних проблем ставало джерелом конкурентних переваг. Ця ідея особливо резонує в контексті логістичного оператора, який здатен перетворити, наприклад, підтримку малого бізнесу або доступ до поштових послуг у конкурентну перевагу.

Найвпливовішою типологією КСВ залишається чотирирівнева піраміда Арчі Керрола (1991), яка впорядковує відповідальності компанії від базових до найвищих:

- *економічна відповідальність* (бути прибутковим, створювати робочі місця, ефективно розподіляти ресурси). Це фундамент, без якого жодна інша відповідальність неможлива;

- *правова відповідальність* (дотримуватись чинного законодавства: трудового, екологічного, антимонопольного, податкового);

- *етична відповідальність* (діяти справедливо й чесно навіть там, де закон мовчить: уникати шкоди, поважати права людини, відмовлятися від практик, що суперечать суспільним нормам);

- *філантропічна відповідальність* (добровільно вносити вклад у розвиток суспільства: фінансувати освіту, культуру, підтримувати вразливі групи населення, реалізовувати волонтерські ініціативи).

Ця піраміда є ілюстративною, але не ієрархічною у сенсі черговості: усі чотири рівні діють одночасно. Котлер і Лі (2005) розширили цей погляд, виокремивши конкретні *форми* соціальних ініціатив є корпоративний маркетинг, пов'язаний із соціаль-

¹ ISO 26000:2010. Guidance on Social Responsibility. Geneva: International Organization for Standardization, 2010. 106 p. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення 12.06.2026).

ними справами, корпоративну філантропію, волонтерство співробітників, соціально відповідальні практики ведення бізнесу [5]. Саприкіна М.А.¹ у вітчизняному контексті додала до цього переліку соціальне підприємництво і партнерство із грома-

дянським суспільством як окремі форми, що набули значущості в Україні.

Для систематизації форм КСВ корисно розглянути їх у двох вимірах: за *спрямованістю* (внутрішня та зовнішня КСВ) і за *рівнем інтеграції* у стратегію (реактивна, адаптивна, проактивна) (рис. 1).

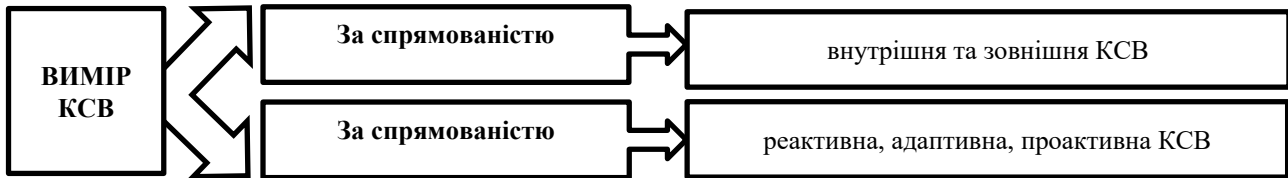


Рисунок. Вимір КСВ

Джерело: створено авторами [3]

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну, що розпочалося у лютому 2022 року, кардинально змінило порядок денний КСВ для вітчизняного бізнесу. Питання, що ще в 2021 році звучали абстрактно: підтримка місцевих громад, турбота про переміщених осіб, забезпечення критичної інфраструктури, перетворилися на конкретні щоденні управлінські завдання. Компанії, які мали відпрацьовані КСВ-механізми, виявилися більш стійкими: вони швидше переорієнтували ресурси на підтримку ЗСУ, гуманітарні коридори та програми допомоги переселенцям. Бізнес, для якого соціальна відповідальність була лише «декором», не мав ні структур, ні досвіду для таких дій. Нова Пошта, зокрема, ще до 2022 року сформувала системну КСВ-стратегію із самостійним підрозділом, що уможливило оперативне розгортання масштабної гуманітарної логістики. Це підтверджує тезу: КСВ є не витратою, а стратегічним активом, цінність якого особливо виявляється в умовах кризи.

Корпоративна соціальна відповідальність і бренд компанії — поняття, які часто використовують майже як синоніми, що є концептуальною помилкою. КСВ-ініціативи не є брендом. Вони, один із механізмів його формування. Щоб зрозуміти, як саме цей механізм працює, необхідно спочатку розмежувати поняття, якими ми оперуємо: бренд, репутацію та репутаційний капітал.

Класичне визначення бренду належить Девіду Аакеру [4], який розглядає його як сукупність активів і зобов'язань, пов'язаних із назвою і символом компанії, що додають або віднімають вартість від продукту чи послуги. До цих активів Аакер відносить впізнаваність бренду, лояльність споживачів, сприйняту якість та асоціації. Кевін Келлер розвиває цей погляд у бік споживача: сильний бренд, той, що сформував у свідомості аудиторії чіткий, унікальний і позитивний набір асоціацій на основі функціональних, емоційних та символічних атрибутів. Обидва підходи об'єднує спільна ідея: бренд існує пере-

дусім у сприйнятті людей, а не у фізичних характеристиках товару чи логотипі.

Репутація компанії ширше і водночас більш вразливе поняття. Якщо бренд формується цілеспрямованими маркетинговими зусиллями і значною мірою є результатом комунікації, то репутація складається з реальної поведінки компанії в очах усіх зацікавлених сторін споживачів, працівників, партнерів, інвесторів, держави і суспільства загалом. Іншими словами, бренд можна будувати; репутацію — тільки заслужити. Репутація охоплює не лише продукт, а й практики управління, дотримання зобов'язань, ставлення до людей і до довкілля.

Репутаційний капітал похідна від репутації економічна категорія, що відображає монетизовану цінність накопиченої довіри та позитивного сприйняття компанії з боку стейкхолдерів. Це нематеріальний актив, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, умови залучення фінансування, вартість компанії та її здатність долати кризи. Саме тому репутаційний капітал стає дедалі вагомішою категорією в корпоративних фінансах і стратегічному управлінні [6].

Зв'язок між брендом і репутацією двосторонній, але асиметричний. Сильний бренд може певний час «підтримувати» репутацію завдяки позитивному сприйняттю, однак тривала розбіжність між обіцянками бренду і реальними діями неминує руйнує репутацію, а разом із нею і сам бренд. Репутація є глибшим і стійкішим конструктом. Саме вона є фундаментом, а бренд його видимою частиною.

На насиченому ринку, де функціональні характеристики продукту дедалі важче відрізнити від конкурентів, вирішальну роль відіграє здатність компанії запропонувати споживачам щось більше, ніж корисність. КСВ стає саме таким джерелом диференціації: вона наповнює бренд змістом, виходячи за межі продуктових атрибутів у простір соціальних цінностей.

¹ Саприкіна М. А. Корпоративна соціальна відповідальність: від ідеї до дій. Київ: Агентство «Україна», 2011. 220 с. URL: https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book_2011-1.pdf (дата звернення 12.06.2026).

Ця логіка лягла в основу концепції *purpose-driven brand* — бренду, керованого місією та цінностями. Згідно з нею, компанія вибудовує не просто комерційну пропозицію, а наратив: «ми існуємо, щоб вирішити певну суспільну проблему». Patagonia, що бореться за збереження природи як комерційний продавець спорядження; Unilever, що реалізує глобальну програму сталого розвитку у кожному рішенні і назви цих брендів, і ставлення до них споживачів визначаються передусім цінностями, а не характеристиками шампуню чи куртки.

Вплив КСВ на бренд найзручніше прослідкувати через модель капіталу бренду Аакера, яка охоплює чотири взаємопов'язані виміри:

- впізнаваність бренду зростає, коли КСВ-ініціативи стають медійними подіями: публічні соціальні проекти, партнерство з НКО, участь у волонтерських акціях. Усе це нарощує видимість бренду у медіапросторі і формує стійкі точки контакту з аудиторією.

- асоціації бренду збагачуються через соціальні цінності: компанія, яка послідовно реалізує програми підтримки освіти або виступає за рівні права, асоціюється не лише зі своїм продуктом, а й із людяністю, відповідальністю, прогресивністю.

- сприйнята якість підвищується навіть опосередковано: споживачі, обізнані про КСВ-діяльність компанії, схильні оцінювати якість її продуктів вище навіть за умови об'єктивно однакових характеристик.

- лояльність є найціннішим і найдовгостроковішим виміром. Споживачі, які поділяють цінності компанії, стають не просто постійними покупцями, а адвокатами бренду і ця лояльність значно стійкіша до цінових маніпуляцій конкурентів [4; 5].

Отже, КСВ діє одночасно на всі чотири виміри капіталу бренду, не механічно, а через емоційний резонанс і розбудову спільної ідентичності між компанією і споживачем.

Якщо вплив КСВ на бренд можна пояснити через психологію споживача, то вплив на репутацію розкривається через призму теорії сигналів. В умовах інформаційної асиметрії, коли стейкхолдери не мають прямого доступу до внутрішніх процесів компанії, вони орієнтуються на сигнали, що компанія посилає зовні. КСВ-ініціативи є таким сигналом: вони свідчать про те, що компанія здатна брати на себе довгострокові зобов'язання, відповідати їм і звітувати про результати. Це знижує невизначеність в очах інвесторів, партнерів і клієнтів, формуючи базу довіри.

Репутація будується не одним яскравим жестом, а послідовністю рішень і дій у часі. Тому КСВ має бути систематичною, а не ситуативною. Разові благодійні акції можуть залишити позитивне враження, але не формують репутаційний капітал. Навпаки, вони підвищують ризик звинувачення у «зеленому камуфляжі» або «соціальному театрі» явищ,

коли компанія імітує відповідальність заради PR-ефекту.

Саме тут критичну роль відіграє нефінансова звітність. Стандарти GRI (Global Reporting Initiative) і ESG-розкриття (Environment, Social, Governance) забезпечують вимірюваність і верифіковність КСВ-практик, перетворюючи їх із декларацій на управлінські процеси з кількісними показниками. Компанії, що публікують повноцінні звіти зі сталого розвитку, демонструють операційну зрілість і готовність до зовнішнього аудиту — що саме собою є репутаційним активом. Нефінансова звітність — це не витрата на прозорість. Це інвестиція у довіру.

КСВ також є потужним інструментом управління репутаційними ризиками. Компанія, яка має відпрацьовані механізми взаємодії зі стейкхолдерами, послідовну екологічну політику і задокументовані соціальні програми, значно краще переживає репутаційні кризи: у неї є «запас довіри», накопичений роками відповідальної поведінки, і є чіткий наратив, який дозволяє швидко комунікувати відповідь на виклик [6; 7].

Таблиця 2. Порівняльна характеристика бренду та репутації компанії

Критерій	Бренд	Репутація
Сутність	Сукупність асоціацій і цінностей у сприйнятті споживача	Сукупне оцінювання компанії всіма стейкхолдерами
Час формування	Може формуватися відносно швидко через маркетингові кампанії	Формується виключно через тривалу послідовну поведінку
Суб'єкт впливу	Переважають споживачі, цільові аудиторії	Широке коло: споживачі, інвестори, медіа, партнери, суспільство
Роль КСВ	Джерело диференціації та емоційного наповнення	Підтвердження зобов'язань, зниження репутаційного ризику
Інструменти КСВ	Purpose-driven комунікація, соціальні ініціативи, волонтерство	Нефінансова звітність (GRI, ESG), прозорість процесів, системні програми
Ризик	«Соціальний театр» — розрив між обіцянкою і дією	Репутаційна криза через системну невідповідність очікуванням

Джерело: складено автором на основі [4–6]

Повномасштабна війна радикально переставила акценти у репутаційному менеджменті українського бізнесу. Якщо в мирний час репутація формувалась переважно через якість продукту і сервісу, то після 2022 року критичним виміром стала позиція компанії: що вона робить для країни, своїх працівників і громад під час кризи. Компанії, що евакуювали персонал, надавали волонтерські ресурси, підтримували військових і переміщених осіб, не лише виконали громадянський обов'язок, а й зробили стратегічну інвестицію в репутаційний капітал. Довіра стала найдефіцитнішим і найціннішим нематеріальним активом.

Проблемні аспекти: комунікаційний розрив, відсутність публічних KPI, неповнота ESG-розкриття

і реактивний характер частини ініціатив не є підставою для критики, а орієнтирами для розвитку. Теоретичні механізми (модель капіталу бренду Аакера, теорія сигналів, стандарти GRI/ESG, концепція «спільної цінності»); кращі практики провідних компаній DHL з її системною ESG-звітністю, Unilever із purpose-driven brand-комунікацією, ДТЕК як прикладом КСВ в умовах воєнного часу в Україні, робота ТОВ «Нова пошта» дають можливість сформувати моделі, як управлінське рішення з чітким змістом, теоретичним обґрунтуванням і очікуваним ефектом.

Модель 1: Впровадження системи публічних KPI для КСВ-програм

Відсутність кількісних показників результативності — найбільш уразливе місце КСВ-стратегії НП. Без вимірювання компанія управляє процесами, але не результатами, а будь-яке зовнішнє оцінювання її соціальної активності залишається суб'єктивним [6–8]. Ризик greenwashing-звинувачень в умовах зростаючого ESG-запиту є цілком реальним навіть для компаній із щирими намірами.

Реалізація передбачає визначення вимірюваних показників для кожного з трьох стратегічних напрямів КСВ. Для напрямку ЛЮДИ: відсоток охоплення персоналу wellbeing-програмами, рівень плинності кадрів порівняно з галузевим середнім, індекс залученості eNPS. Для напрямку СУСПІЛЬСТВО: кількість доставлених гуманітарних посилок у розрізі кварталів, обсяг зібраних коштів у благодійних кампаніях, кількість залучених партнерських організацій. Для напрямку ДОВКІЛЛЯ: обсяг скорочення викидів CO₂ завдяки використанню електропарку, відсоток відновлюваної енергії у загальному споживанні, частка перероблених або перероблюваних матеріалів у пакуванні. Ці KPI мають публікуватися щоквартально на корпоративному сайті та включатися до річного звіту¹, а відповідальність за кожен напрям — закріплюватися за конкретним менеджером у структурі КСВ-підрозділу.

Науковці переконливо доводять, що вимірювана нефінансова звітність є механізмом залучення інвесторів і підвищення ринкової довіри. Жалдак і Чупріна [6] додають: без кількісних KPI управління КСВ залишається декларативним і не набуває статусу повноцінного стратегічного процесу. Впровадження системи KPI знизить репутаційні ризики, підвищить довіру міжнародних партнерів і стане практичним фундаментом для переходу до повноцінної GRI-звітності [9; 10].

Модель 2: Розробка системної КСВ-комунікаційної стратегії

Масштаб КСВ-діяльності НП і рівень обізнаності аудиторії про неї не відповідають один одному. Бренд-ефект реалізується лише під час гучних кризових кампаній, тоді як повсякденна системна робота: евакуація персоналу, підтримка ФОП, впро-

вадження електротранспорту, залишається поза увагою широкої аудиторії [4; 5]. Це означає, що значна частина реального КСВ-потенціалу компанії не конвертується у капітал бренд.

Системна комунікаційна стратегія передбачає: розробку річного КСВ-комунікаційного календаря з мінімум двома публічними матеріалами на місяць поза кризовими кампаніями; пріоритет формату сторітелінгу: реальні історії кур'єра-волонтера, евакуйованого співробітника, підприємця, якому допомогли пільгові тарифи; інтеграцію КСВ-наративу у всі точки контакту з клієнтом: іммобільний застосунок, відділення, соціальні мережі, корпоративний сайт. Окремим інструментом є щорічний «звіт для людей» — доступна B2C-версія нефінансової звітності без бюрократичної мови, написана зрозумілою аудиторії мовою [11; 12].

Модель Аакера встановлює: асоціації бренду формуються послідовним і повторюваним надсиленням сигналів — одноразова кампанія залишає слід, але не буде асоціативний профіль. Келлер наголошує, що purpose-driven brand потребує постійного, а не епізодичного наративу: місія компанії має бути відчутна клієнтом у кожній точці контакту. Котлер і Лі підтверджують: сторітелінг є найефективнішим форматом КСВ-комунікації, бо переводить абстрактні принципи у конкретні людські досвіди. Очікуваний ефект — поглиблення асоціативного профілю бренду, зростання спонтанної впізнаваності КСВ-ініціатив та підвищення NPS серед аудиторії, обізнаної з соціальною діяльністю компанії.

Модель 3: Розвиток нефінансової звітності до рівня GRI або SASB

Звіт про управління є важливим кроком у напрямі прозорості, але не є еквівалентом повноцінного звіту зі сталого розвитку за стандартами GRI. Для міжнародних інвесторів і партнерів, що оцінюють ESG-профіль потенційних контрагентів, ця різниця є суттєвою бар'єром: вона ускладнює порівняльний аналіз і зводить доступ до ESG-орієнтованих джерел капіталу.

Реалізація моделі передбачає поетапний підхід. На першому етапі є проведення гар-аналізу: зіставлення того, що вже розкривається у наявному звіті, з вимогами GRI Standards. На другому, впровадження GRI Core у перший звітний рік, з переходом на GRI Comprehensive у другий. Критичним елементом є незалежна зовнішня верифікація звіту: самодекларація і аудитований звіт мають принципово різну вагу в очах інвесторів і партнерів. Для забезпечення процесу доцільно призначити штатного ESG-менеджера або залучити зовнішнього консультанта для підготовки першого повноцінного GRI-звіту.

Науковці визначають GRI-звітність як стратегічний механізм залучення нових ринків, а не лише

¹ Нова Пошта. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. Київ: ТОВ «Нова Пошта», 2024. URL: <https://novapost.com/ua/about/> (дата звернення: 15.02.2026).

інструмент звітування. ISO 26000 проголошує прозорість базовим принципом соціальної відповідальності. Євроінтеграційний контекст додає регуляторну вагу: директива ЄС CSRD із 2024 року робить ESG-розкриття обов'язковим для компаній, що прагнуть повноцінної присутності на ринку ЄС, а НП вже функціонує у дев'яти європейських країнах¹. Очікуваний ефект: доступ до ESG-орієнтованих інвесторів, посилення репутації на міжнародних ринках і конкурентна перевага над логістичними операторами без верифікованої звітності [13; 14].

Модель 4: Залучення споживачів до КСВ-ініціатив як активних учасників

Споживачі НП є переважно пасивними рецепієнтами КСВ-активності компанії. Вони отримують гуманітарні послуги або читають про благодійні акції, але рідко беруть у них безпосередню участь. Це знижує глибину емоційного зв'язку з брендом: клієнт, який є учасником місії компанії, є лояльнішим, ніж той, хто є лише спостерігачем [4; 5].

Конкретні механізми залучення: функція «Округли суму» при оплаті відправлення, зокрема, додаткова 1 гривня автоматично спрямовується до гуманітарного фонду; еко-бонусна програма: клієнт, що відмовляється від пакувального матеріалу, отримує бали на особистий рахунок; участь у голосуванні через мобільний застосунок за наступний соціальний проєкт компанії. Для B2B-клієнтів: окремий напрям корпоративного волонтерства зі спільними акціями, що зміцнюють партнерські зв'язки і переводять ділові відносини у площину спільних цінностей.

Котлер і Лі встановлюють: залучення споживачів трансформує КСВ з монологу в діалог і формує со-creation бренду — явище, за якого клієнт відчуває себе співавтором місії компанії. Аакер підтверджує: лояльність досягає найвищого рівня тоді, коли споживач ідентифікує себе не просто з продуктом, а з ціннісним простором компанії. Очікуваний ефект є зростання NPS, вірусний ефект від спільних благодійних акцій, поглиблення лояльності та формування нових емоційних асоціативних шарів бренду.

Модель 5: Трансформація екологічних ініціатив у проактивну зелену стратегію

Екологічна складова КСВ НП представлена набором реальних і значущих заходів: електромобілі, сонячні електростанції, екопакування. Проте ці заходи не об'єднані публічно сформульованою стратегією зі стратегічними цілями, дорожньою картою і кількісними зобов'язаннями. Без цього зелена діяльність компанії сприймається як набір окремих ініціатив, а не як системна позиція [10; 7].

Реалізація передбачає: публічне встановлення кількісних цілей зі скорочення вуглецевого сліду до 2030 року (наприклад, скорочення викидів CO₂ на 40%, забезпечення 30% потреб в електроенергії з відновлюваних джерел, перехід на 100% перероблене

пакування); розрахунок і публікацію поточного carbon footprint компанії як верифікованої відправної точки; партнерство з міжнародними кліматичними організаціями (WWF Ukraine, UNDP) для забезпечення незалежного супроводу програм; сертифікацію ISO 14001 як інструмент підтвердження зрілості системи екологічного менеджменту для ринку ЄС.

Портер і Крамер доводять, що проактивна еко-стратегія є класичним прикладом shared value: зменшення викидів — це одночасно зниження операційних витрат на паливо та енергію і соціальний внесок у зменшення забруднення. Чупріна і Жалдак підтверджують: глобальний ESG-тренд перетворює зелену стратегію з опції на умову конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Очікуваний ефект є відповідність ESG-критеріям ЄС, репутація серед екосвідомих споживачів і B2B-клієнтів, а також зниження операційних витрат у середньостроковій перспективі.

П'ять сформованих моделей є взаємопов'язаними, а не ізольованими заходами: система KPI є необхідною основою для переходу до повноцінної GRI-звітності; системна КСВ-комунікація підсилює ефект залучення споживачів; зелена стратегія є частиною ширшої ESG-трансформації, що охоплює всі три напрями. Реалізація цих моделей є не разовим проєктом, а довгостроковим управлінським процесом, що потребує послідовності і вимірювання результатів на кожному етапі. Ефективність запропонованих підходів доцільно розглядати у ширшому контексті, тенденцій розвитку КСВ-брендингу в Україні та перспектив євроінтеграційного ESG-тиску.

Сформовані моделі для конкретної компанії, набувають повноти сенсу лише тоді, коли розглядаються у ширшому контексті: глобальних тенденцій, специфіки українського ринку і секторальних перспектив. КСВ-брендинг розвивається не у вакуумі: він визначається зовнішніми регуляторними, ринковими і суспільними силами, що формують правила гри для всіх компаній незалежно від масштабу і галузі [15–17].

Перший і найфундаментальніший тренд — перехід від компенсаційної КСВ до моделі спільної цінності. Впродовж десятиліть корпоративна соціальна відповідальність функціонувала за логікою «заробили — віддали частину»: прибуток генерується в операційній діяльності, а КСВ компенсує завдану шкоду або розподіляє частину здобутків. Портер і Крамер запропонували радикально іншу архітектуру: вирішення соціальних проблем вбудовується в бізнес-модель як джерело конкурентних переваг, а не як видатки на репутацію. Прикладом є Unilever із програмою Sustainable Living Plan, де кожне рішення, від упаковки до ланцюга постачань, оцінюється за соціальним і екологічним впливом, або Patagonia, що стала б-корпорацією і перетворила місію захисту природи на основу бізнесу. Цей підхід

¹ Група NOVA. Офіційний сайт. URL: <https://nova.com.ua> (дата звернення: 15.02.2026).

принципово змінює функцію КСВ: з «відповідального відділу» вона стає операційним принципом.

Другий тренд — ESG як новий стандарт корпоративного управління. Директива ЄС CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), що набула чинності у 2024 році, зробила нефінансову звітність обов'язковою для великих компаній, що виходять на ринок ЄС [8]. ESG-критерії перестали бути репутаційним бонусом, вони стали умовою доступу до капіталу: ESG-орієнтовані фонди управляють десятками трильйонів доларів активів і відмовляються від інвестицій у компанії без верифікованої звітності [7; 8]. Це означає, що КСВ зі сфери етики перемістилась у сферу корпоративних фінансів.

Третій тренд — purpose-driven brand як домінуюча парадигма маркетингу 2020-х. Споживачі, особливо покоління мілленіалів і Gen Z, обирають бренди, що поділяють їхні цінності, і готові платити більше або відмовитися від зручності заради ідентифікації з місією компанії [4; 5]. Аaker і Келлер ще на початку 2000-х фіксували зростання ваги ціннісних асоціацій у структурі бренд-капіталу; у 2020-х цей процес вийшов на новий рівень: соціальна позиція компанії впливає на вибір так само, як ціна і якість продукту. КСВ перестає бути «відповідальним відділом» і стає ДНК бренду, тим, що визначає його ідентичність [18; 19].

Четвертий тренд — цифровізація КСВ і вимірювання соціального ефекту в реальному часі. Big data і штучний інтелект роблять технічно досяжним те, що ще десять років тому вимагало дорогих досліджень: вимірювання соціального і екологічного ефекту з точністю і оперативністю, що раніше були недосяжними. Це змінює вимоги до КСВ-звітності: ринок очікує не лише річних звітів, а постійного потоку верифікованих даних, що підтверджують реальність задекларованих зобов'язань.

Трансформація під впливом війни. До 24 лютого 2022 року КСВ в Україні була здебільшого декоративною: благодійні фонди компаній, корпоративне волонтерство раз на рік, звіти, написані для галочки [10; 7]. Саприкіна ще у 2011 році фіксувала розрив між декларованими принципами КСВ і реальною практикою вітчизняного бізнесу і цей розрив зберігався більше десяти років. Повномасштабне вторгнення провело жорстку демаркаційну лінію: компанії або продемонстрували реальну відповідальність — евакуювали персонал, підтримали ЗСУ, зберегли робочі місця під обстрілами, або показали, що їхня КСВ була виключно PR-інструментом без операційного змісту. Виникло принципово нове явище — «воєнна КСВ»: форма відповідальності, що не має прямих аналогів у мирних умовах і поєднує бізнес-операції зі збройним протистоянням як фоновою реальністю [9; 14]. Нова Пошта є яскравим прикладом: збереження мережі у прифронтових містах і масштабна гуманітарна логістика — це і КСВ-діяльність, і операційна стратегія одночасно.

Євроінтеграційний ESG-вектор. Вступ України до ЄС вимагатиме гармонізації з розгалуженою ESG-регуляторикою: директиви CSRD, SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation), таксономія ЄС для сталих інвестицій. Для вітчизняних компаній це одночасно виклик і можливість. Виклик у тому, що переважна більшість українського бізнесу не готова до ESG-розкриття: відсутні стандарти, спеціалісти, культура звітності. Можливість у тому, що компанії, які вже сьогодні розвивають нефінансову звітність і формують системну КСВ-стратегію, отримають конкурентну перевагу у момент інтеграції, доступ до «зеленого» фінансування ЄС і ESG-орієнтованих інвестицій [8]. Цей вектор є найпотужнішим зовнішнім стимулом для трансформації КСВ з декоративного інструменту в стратегічний актив [20].

Повоєнне відновлення як КСВ-можливість. Rebuild Ukraine — це не лише інфраструктурний, а й соціальний проєкт безпрецедентного масштабу. Компанії, що вбудують підтримку деокупованих громад, відновлення місцевого підприємництва і розвиток людського капіталу у свою КСВ-стратегію вже сьогодні, формують репутаційний капітал, що визначатиме їхнє становище на ринку наступного десятиліття [4; 9]. Концепція «спільної цінності» тут набуває буквального сенсу: відновлення громад є одночасно соціальним зобов'язанням і розширенням ринків збуту, як для логістики, так і для будівництва, фінансових послуг і роздрібної торгівлі [21].

Виклики та обмеження. Разом із тим поступ КСВ в Україні стримується кількома системними обмеженнями. Культура нефінансової звітності практично відсутня серед малого і середнього бізнесу: КСВ залишається привілеєм великих корпорацій [11]. Дефіцит ESG-спеціалістів на вітчизняному ринку праці уповільнює навіть ті компанії, що мають стратегічні наміри. Державна підтримка КСВ залишається несистемною: відсутні податкові стимули, галузеві стандарти і регуляторна база, що заохочувала б малий бізнес до соціально відповідальних практик [2; 11]. Нарешті, існує ризик «нормалізації» воєнної КСВ: якщо після завершення активної фази конфлікту інтенсивність ініціатив різко знизиться, компанії ризикують не лише не примножити, а й утратити накопичений репутаційний капітал [7; 22].

Логістика є одним із секторів, що матиме найбільш прямий і відчутний зиск від розвитку КСВ-брендингу. Для операторів, що виходять на ринок ЄС, ESG-профіль стає умовою партнерства з європейськими корпораціями, для яких відповідальність у ланцюзі постачань є власним регуляторним зобов'язанням [8]. Компанія без верифікованої КСВ-звітності просто не потрапляє до переліку прийнятних постачальників великих європейських клієнтів.

Зелена логістика є найбільшим потенційним майданчиком для розвитку сектору: електрифікація

автопарку, оптимізація маршрутів засобами штучного інтелекту, скорочення викидів у міській доставці, кожен із цих напрямів одночасно знижує операційні витрати і підвищує ESG-рейтинг [7; 22]. Для великих логістичних мереж, де сотні тисяч кілометрів пробігу щоденно, навіть незначне скорочення викидів на одиницю відправлення дає значний кумулятивний ефект.

HR-вимір набуває стратегічного значення в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, що посилюється через мобілізацію та еміграцію. Компанія, що системно піклується про персонал: зберігає робочі місця, підтримує сім'ї мобілізованих, забезпечує умови праці вище галузевого стандарту, виграє конкурентну боротьбу за людський ресурс у довгостроковій перспективі [22]. Внутрішня КСВ перетворюється із соціального зобов'язання на кадрову стратегію.

Висновок. Корпоративна соціальна відповідальність перетворилась із периферійної теми підприємницької етики на центральний елемент стратегічного управління. КСВ в Україні проходить точку

незворотності. Примусова перевірка воєнним часом відділила системну відповідальність від PR-декорацій; євроінтеграційний вектор встановлює нові стандарти прозорості та звітності; повоєнне відновлення відкриває простір для бізнесу, готового перетворити соціальні виклики на стратегічні можливості. Компанії, що вже сьогодні, в умовах незавершеної кризи, дефіциту ресурсів і регуляторної невизначеності інвестують у системну КСВ, вимірювану звітністю і purpose-driven бренд, формують репутаційний капітал, який у повоєнній Україні та на ринку ЄС стане вирішальним фактором конкурентоспроможності. Досвід Нової Пошти є не унікальним винятком, а моделлю, масштабованою на весь відповідальний бізнес України і саме ця масштабованість визначає наукову цінність проведеного дослідження. Результати дослідження підтверджують, що КСВ є дієвим механізмом нарощування репутаційного капіталу за умови системності та операційної ширості.

ЛІТЕРАТУРА

1. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, № 4. P. 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
2. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26. URL: https://etel.org.ua/docs/ET_13_4_05_ru.pdf
3. Тульчинський, Р.В. (2025). Еволюція формування корпоративної соціальної відповідальності. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 26–34. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-2>
4. Aaker D. A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Press, 1991. 299 p. URL: <https://ru.scribd.com/document/1012511087/Aaker-D-a-1991-Managing-Brand-Equity>
5. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th ed. New Jersey: Pearson Education, 2013. 562 p. URL: <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/MKT724/Downloads/Keller%20Strategic%20Brand%20Management.pdf>
6. Жалдак Г. П., Чупріна М. О. Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Т. 20, Вип. 1 (47). С. 175–184. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).227015](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).227015)
7. Лучко Г. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 130–141. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130>
8. Примаченко О., Романенко М. Звітність зі сталого розвитку у забезпеченні корпоративної соціальної відповідальності вітчизняних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. С. 146–152. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-146>
9. Юрчик І. Перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності страхового бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 53–61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-53>
10. Юр І., Ситник Й. Роль та принципи соціальної відповідальності в системі управління підприємствами. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-1>
11. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. С. 11–18. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>
12. Пермінова Г. В. Аналітично-концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць*. 2013. № 4 (20). С. 81–84. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ec4760b6-e7a7-46ab-89d6-e1de5cec9f55/content>
13. Длугопольська Т., Сентик М. Успішні кейси міжнародних компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2022. Вип. 4(46). С. 49–57. <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.476>
14. Гурочкіна В. В., Кравченко Л. В. Стратегічний аналіз корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3, Т. 3. С. 198–205. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Viktoriia-Hurochkina/publication/338344935>
15. Ясінська Т. Дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на результати діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 82–94. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-82>
16. Ситник Й., Юрченко Г. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. С. 21–32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21>
17. Іршак О., Коломісць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 13–24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13>
18. Огінок С., Когут М., Когут А. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. Вип. 4. С. 171–176. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24>

19. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 326, № 1. С. 327–334. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51>
20. Березянюк Т. В. Соціально відповідальні трудові практики в нестандартних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.12>
21. Шиманська О., Петрук Н. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. С. 92–101. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-92>
22. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, № 1/2. P. 62–77. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
23. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984. 276 p. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

Надійшла до редакції 23.06.2026

Прийнята до друку 31.07.2026

Опублікована 29.09.2026

REFERENCES

1. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
2. Kolot, A. M. (2013). Corporate social responsibility: Evolution and development of theoretical views. *Ekonomichna Teoriia*, 4, 5–26. https://etec.org.ua/docs/ET_13_4_05_ru.pdf [in Ukrainian].
3. Tulchynskiy, R. V. (2025). Evolution of the formation of corporate social responsibility. *Economic Synergy*, 1, 26–34. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-2> [in Ukrainian].
4. Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press. <https://ru.scribd.com/document/1012511087/Aaker-D-a-1991-Managing-Brand-Equity>
5. Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education. <https://vulms.vu.edu.pk/Courses/MKT724/Downloads/Keller%20Strategic%20Brand%20Management.pdf>
6. Zhalidak, H. P., & Chuprina, M. O. (2021). Reputation risk management of the enterprise taking into account the concept of corporate social responsibility. *Rynkova Ekonomika: Suchasna Teoriia i Praktyka Upravlinnia*, 20(1), 175–184. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1\(47\).227015](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.1(47).227015) [in Ukrainian].
7. Luchko, H. (2024). Social responsibility of business in Ukraine. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 67, 130–141. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-130> [in Ukrainian].
8. Prymachenko, O., & Romanenko, M. (2024). Sustainability reporting in ensuring corporate social responsibility of domestic enterprises. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 64, 146–152. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-146> [in Ukrainian].
9. Yurchyk, I. (2023). Prospects for the development of corporate social responsibility of insurance business in Ukraine. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 55, 53–61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-53> [in Ukrainian].
10. Yur, I., & Sytnyk, Y. (2024). The role and principles of social responsibility in the enterprise management system. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-1> [in Ukrainian].
11. Linhur, L. (2023). The role of corporate social responsibility in shaping the enterprise development strategy: A modern approach. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 49, 11–18. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11> [in Ukrainian].
12. Perminova, H. V. (2013). Analytical and conceptual approaches to the problem of corporate social responsibility. *Visnyk NTUU «KPI». Polotolohiia. Sotsiologiia. Pravo*, 4, 81–84. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ec4760b6-e7a7-46ab-89d6-e1de5cec9f55/content> [in Ukrainian].
13. Dluhopolska, T., & Sentyk, M. (2022). Successful cases of international companies in the field of corporate social responsibility. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 4(46), 49–57. <https://doi.org/10.55643/ser.4.46.2022.476> [in Ukrainian].
14. Hurochkina, V. V., & Kravchenko, L. V. (2018). Strategic analysis of corporate social responsibility of industrial enterprises. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu*, 3(3), 198–205. <https://www.researchgate.net/profile/Viktoriiia-Hurochkina/publication/338344935> [in Ukrainian].
15. Yasinska, T. (2024). Study of the impact of corporate social responsibility on the performance of enterprises. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 67, 82–94. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-82> [in Ukrainian].
16. Sytnyk, Y., & Yurchenko, H. (2021). Updating the concept of corporate social responsibility in the model of economic development of Ukraine. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 24, 21–32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-21> [in Ukrainian].
17. Irshak, O., Kolomiets, O., & Cherepanyn, A. (2024). Types of corporate social responsibility in the context of achieving sustainable development goals. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 59, 13–24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13> [in Ukrainian].
18. Ohinok, S., Kohut, M., & Kohut, A. (2024). Ethics and corporate social responsibility in international business. *Kyivskyi Ekonomichnyi Naukovyi Zhurnal*, 4, 171–176. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24> [in Ukrainian].
19. Bailo, V. (2024). Corporate social responsibility – the key to sustainable business development. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriya: Ekonomichni Nauky*, 326(1), 327–334. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-51> [in Ukrainian].
20. Berezyanko, T. V. (2021). Socially responsible labor practices in non-standard conditions. *Efektivna Ekonomika*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.12> [in Ukrainian].
21. Shymanska, O., & Petruk, N. (2021). Legal regulation of corporate social responsibility in Ukraine. *Ekonomika ta Suspilstvo*, 34, 92–101. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-92> [in Ukrainian].
22. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. URL: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
23. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

Received: 23.06.2026

Accepted: 31.07.2026

Published: 29.09.2026

Рябініна Н. О., Семенчук А. В. Механізм впливу КСВ на формування інструменту брендингу та репутаційного капіталу в Україні

В статті були розкриті теоретичні засади КСВ як інструменту брендингу та формування репутації компанії, а саме: сутність, підходи та класифікація форм корпоративної соціальної відповідальності та механізми впливу КСВ на формування бренду та репутаційний капітал компанії. З урахуванням теоретичного аналізу були виділені напрями вдосконалення КСВ як інструменту брендингу та репутації українських кампаній, де запропоновано моделі, щодо підвищення ефективності КСВ-стратегії та перспективи розвитку КСВ як інструменту брендингу та репутаційного менеджменту в Україні.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, сталий розвиток, КСВ-стратегії, репутація компанії, інструменти брендингу, Rebuild Ukraine, євроінтеграційний ESG-вектор, репутаційний капітал.

Riabinina N., Semenchuk A. Mechanism of CSR influence on the formation of branding tool and reputation capital in Ukraine

The article revealed the theoretical principles of CSR as a branding tool and the formation of a company's reputation, namely: the essence, approaches and classification of forms of corporate social responsibility and mechanisms of CSR influence on the formation of a brand and reputation capital of a company. Taking into account the theoretical analysis, directions for improving CSR as a branding tool and the reputation of Ukrainian campaigns were identified, where models were proposed to increase the effectiveness of CSR strategy and prospects for the development of CSR as a branding tool and reputation management in Ukraine.

Along with the achievements, four problematic aspects were identified that are reserves for improving the strategy. The communication gap between the scale of CSR activities and the level of audience awareness limits the conversion of real initiatives into brand equity. The lack of public quantitative KPIs for CSR programs makes it impossible to verify performance and increases the risk of greenwashing accusations. The management report, for all its value, is not an equivalent of full-fledged GRI reporting, which narrows access to ESG-oriented investors and international partners. Finally, the reactive nature of some initiatives that were born as a response to the military crisis carries the risk of reducing the systematic nature of CSR after the end of the active phase of the conflict.

Based on the analysis, five interrelated models were developed: implementation of a system of public KPIs for each CSR area; development of a systematic purpose-driven communication strategy with an annual calendar and storytelling format; phased development of non-financial reporting to the GRI Standards level with external verification; involvement of consumers in CSR initiatives as active participants through co-creation mechanisms; transformation of individual environmental measures into a holistic green strategy with public goals by 2030. The implementation of these models is a long-term process with a horizon of three months to three years and is particularly relevant in the context of the European integration ESG vector: the CSRD directive makes non-financial reporting a mandatory condition for presence in the EU market, and companies that form the appropriate infrastructure today will gain a competitive advantage at the time of integration.

Corporate social responsibility is not a cost to reputation, but a strategic asset of competitiveness, the value of which is revealed in times of crisis, change and growing stakeholder demands. Analysis and experience of campaigns demonstrate: a company that embeds responsibility into its operational DNA, and does not put it on as a mask at a convenient moment, gains what cannot be bought with an advertising budget – trust. It is this trust that is the most stable foundation of reputational capital and the most significant competitive advantage in Ukraine in the next decade.

Keywords: corporate social responsibility, sustainable development, CSR strategies, company reputation, branding tools, Rebuild Ukraine, European integration ESG vector, reputational capital.