

ВПЛИВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА НА ПОВЕДІНКУ КОМПАНІЙ

у зв'язку з початком
повномасштабного вторгнення РФ в Україну



КИЇВ - 2023

ISBN 978-617-7574-84-1

Давліканова О., Лилик І., Савицька Н. Вплив громадянського суспільства на поведінку компаній у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну – Київ, 2023. – 68 с.

Дослідження присвячено впливу громадянського суспільства на поведінку іноземних компаній, присутніх на російському ринку, у зв'язку із неспровокованим повномасштабним вторгненням Російської Федерації в Україну. Визначено важливість виходу іноземних компаній з російського ринку задля припинення військової агресії проти України. Обґрунтовано механізм латентного спонсорства війни іноземним бізнесом. Проаналізовано ініціативи громадянського суспільства, спрямовані на зміну поведінки компаній, які працюють на російському ринку. Розглянуто моделі виходу компаній із російського ринку. Наведено приклади *warwashing* – поведінки відомих брендів, які не покинули російський ринок, але намагаються обілити свою репутацію «спонсорів війни» перед інвесторами, споживачами, світовою спільнотою. Визначено потенційний ефект впливу громадянських ініціатив на іноземні компанії в різних сферах економічної діяльності.

У дослідженні використано відкриті джерела, бази даних: Yale School of Management; KSE; Stat Space, Statista, Bloomberg, YouControl, Moral Rating Agency, матеріали Forbes, Reuters, Financial Times, The New York Times та з сайтів epravda.com.ua, leave-russia.org, squeezingputin.com тощо.

Дана праця буде корисною громадським активістам, лідерам думок, бізнес-лідерам, топ-менеджерам, науковцям, які досліджують корпоративну етику, та іншим заінтересованим особам.

ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ.....	4
ВСТУП.....	5
СПИСОК СКОРОЧЕНЬ	7
РОЗДІЛ 1.	
ВАЖЛИВІСТЬ ВИХОДУ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ З РОСІЙСЬКОГО РИНКУ ЗАДЛЯ ПРИПИНЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ	8
Механізм латентного спонсорства війни іноземними компаніями.....	9
Присутність іноземних компаній на російському ринку	16
РОЗДІЛ 2.	
ІНІЦІАТИВИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ЗАДЛЯ ЗМІНИ ПОВЕДІНКИ КОМПАНІЙ, ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ НА РОСІЙСЬКОМУ РИНКУ	20
Соціально-відповідальна поведінка брендів: від теорії до реалізації в умовах військової агресії Росії проти України.....	21
Громадянські ініціативи впливу на поведінку брендів через заклики до бізнесу	22
Громадянські ініціативи впливу на поведінку брендів через заклики до споживачів	31
РОЗДІЛ 3.	
МОДЕЛІ ВИХОДУ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ З РОСІЙСЬКОГО РИНКУ	37
Сценарії корпоративної поведінки як реакція на війну Росії в Україні.....	38
Моделі псевдоактивності компаній.....	46
Потенційний ефект від впливу громадянських ініціатив на поведінку компаній.....	50
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

РЕЗЮМЕ

Війна Росії проти України продемонструвала, що відбувається трансформація характеру відносин бізнесу та споживачів, які активно впливають на нього, спонукаючи його зробити вибір між фінансовими інтересами та людськими цінностями у критичних ситуаціях (як-то неспровокований акт агресії однієї країни проти іншої). Проведене дослідження доводить, що сьогодні бізнес не тільки мусить відповідати на запит суспільства щодо соціальної відповідальності та збереження довкілля, а й не може собі дозволити ігнорувати реакцію політичних еліт і споживачів на нові виклики та гібридні загрози. Так 2022 рік продемонстрував зниження рівня суспільної довіри до брендів, які продовжують працювати в Росії.

Діяльність іноземних компаній на російському ринку створює потоки інвестицій, робочі місця та ланцюги виробництва, і це наповнює казну держави-агресорки та слугує джерелом фінансування війни. Ці компанії є залученими в економічний оборот і, таким чином, опосередковано роблять внесок у фінансування армії Росії через перерозподільчий бюджетний механізм. Таку діяльність міжнародних компаній можна вважати латентним спонсорством війни Росії в Україні. Окрім прямих податків, що сплачує бізнес у російську державну казну, зарплати, що виплачуються співробітникам цих іноземних компаній, стимулюють споживчі витрати, в результаті чого також виникають багатократні доходи до бюджету. Отже, припинення спонсорства війни іноземними компаніями є можливим лише за умови їх повноцінного виходу з російського ринку. Формально заявляючи про свою соціально-відповідальну позицію, міжнародні компанії постали перед вибором: частку ринку в найбільшій у світі країні, чи залишитись на ємному російському ринку, підтримуючи економіку держави, що протиставила себе всьому західному світу. Спектр реакцій міжнародного бізнесу на санкційний, політичний, споживацький, медійний тиск врешті-решт можна звести до дихотомії: або компанія вийшла з російського ринку, або вона на ньому залишилася (під різними виправданнями та застосовуючи різні юридичні лазівки та маркетингові стратегії).

Корпоративну поведінку тих брендів, що залишились на російському ринку і демонструють «псевдоактивність» можна вважати намаганням обілити свою репутацію «спонсорів війни». Ми назвали таку тактику PR-захисту *warwashing*¹. Вона реалізується компаніями за допомогою низки компромісів та згладжувальних альтернатив у виправдовувальних наративах: «скорочення інвестицій»; «скорочення маркетингових бюджетів»; «нагодувати російських дітей»; «діяльність заради здоров'я росіян»; «збереження зарплати співробітникам як прояв соціально-відповідального бізнесу» тощо.

Поряд з цим, громадськість має усвідомлювати, що найрезультативніші заходи протидії *warwashing* стають можливими за умови згуртованості громад, споживачів, лідерів думок, активістів та урядів держав, що впроваджують санкції. У поєднанні із міжнародними санкціями лише постійний контроль ситуації громадянським суспільством і діалог з бізнесом можуть дати результат у довгостроковій перспективі.

¹ Термін запропоновано авторками на позначення феномену намагань та маніпулятивних дій компаній із відбілювання репутації у зв'язку із продовженням сплати податків в бюджет країни, що веде війну (за аналогією англ. терміну "whitewashing" – обілювання репутації).

ВСТУП

24 лютого 2022 року Російська Федерація почала повномасштабне вторгнення в Україну. Військова агресія Росії проти України стала наймасштабнішим злочином проти людяності XXI століття. Проте, такий виклик усьому цивілізованому світу виявився лакмусом для перевірки згуртованості не лише українського народу, а й усіх демократичних сил світу. Напад РФ виявився також випробуванням для великих транснаціональних корпорацій, наприклад, для Metro AG, з розміром капіталу 1,9 млрд. дол., яка виступає роботодавцем для більш ніж 10 тис. росіян. Повномасштабне вторгнення поставило перед ними питання: залишатися на ринку країни-агресорки та продовжувати інвестувати у свій бізнес в Росії і наповнювати її державний бюджет, чи покинути ємний російський ринок. Механізм прийняття такого рішення для кожної компанії виявився міксом політичної волі, особистісних цінностей керівництва, економічної доцільності та репутаційної складової.

Транснаціональні корпорації та їх бренди по-різному проявили себе в цій ситуації. Їхні рішення у ці непрості часи показали, чи цінності, які вони сповідували на словах, дійсно є цінностями компанії, чи вони були просто використані як маніпулятивні технології для просування свого продукту. Далеко не всі компанії, які були присутні на російському ринку на момент повномасштабного вторгнення, довели, що цінності, про які вони заявляли протягом багатьох років, дійсно для них не пустий звук та ухвалили рішення вийти з російського ринку. Частка таких компаній за оцінкою Київської школи економіки (KSE) становить близько 5% від всього іноземного бізнесу², який працює в Росії. Деякі компанії оголосили про таке рішення лише під санкційним, політичним, репутаційним, медійним та громадським тиском.

У дослідженні висвітлюється низка прикладів кампаній громадянського суспільства, проведених з метою тиску на рішення іноземних компаній, присутніх на російському ринку, значення та результати таких активностей.

Перший розділ «Важливість виходу іноземних компаній з російського ринку задля припинення військової агресії проти України» присвячено аналізу значення діяльності іноземного бізнесу для наповнення бюджету та фінансування військових витрат. У другому розділі «Ініціативи громадянського суспільства задля зміни поведінки компаній, які працюють на російському ринку» розглянуто основні види активностей, які спрямовані на бізнес та споживачів. Аналізуючи ініціативи та наративи, які громадськість використовувала для тиску на бренди. Ми намагалися показати, які з них стали найбільш дієвими. В останньому розділі «Моделі виходу іноземних компаній з російського ринку» описано тактики компаній, що використовувалися ними для захисту від медійного та громадського тиску. Корпоративну поведінку брендів, які не покинули російський ринок, але намагаються відбілити свою репутацію «спонсорів війни» перед інвесторами, споживачами, світовою спільнотою – визначено як *warwashing*. Це тактика PR-захисту, спрямована на виправдовування поведінки компаній, які залишились на російському ринку і продовжують свою діяльність, використовуючи згладжувальні репутаційні компроміси.

Поряд з цим, ми не можемо недооцінювати вплив на поведінку компаній санкцій, якими колективний Захід намагається зменшити економічні зв'язки з державою, що розв'язала

2 Самосанкції / LeaveRussia Проект KSE Institute зі збору даних про іноземні компанії, які працюють на російському ринку та обмежують або припиняють свою діяльність. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/samosanktsiyi-kse-institute/>

найбільшу з часів Другої Світової війни в Європі. Проте, результативність цих санкцій досягається у синергії ініціатив домогосподарств, окремих споживачів, державної та місцевої влади, бізнес-середовища, громадських організацій, лідерів думок тощо. Постійний громадський контроль та діалог із бізнесом може забезпечити результат у довгостроковій перспективі. У цьому сила громадянської згуртованості, як рушія, що змушує бізнес приймати соціально відповідальні рішення.

Висловлюємо надію, що дане дослідження буде корисним для громадських активістів, лідерів думок, бізнес-лідерів, топ-менеджерів, науковців, які досліджують корпоративну етику тощо.

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

- ЮНКТАД (UNCTAD)** – Конференція ООН з торгівлі та розвитку
United Nations Conference on Trade and Development
- SIPRI** – Стокгольмський міжнародний інститут досліджень проблем миру
- ПДФО** – Податок на доходи фізичних осіб
- ПДВ** – Податок на додану вартість
- FMCG** – (Fast Moving Consumer Goods) виробництво та продаж кінцевому покупцю товарів повсякденного попиту або товарів щоденного масового споживання
- ESG** – Environmental, Social, Governance
«довкілля», «соціальна сфера», «корпоративне управління»

РОЗДІЛ 1.

ВАЖЛИВІСТЬ ВИХОДУ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ З РОСІЙСЬКОГО РИНКУ ЗАДЛЯ ПРИПИНЕННЯ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ ПРОТИ УКРАЇНИ



Механізм латентного спонсорства війни іноземними компаніями

Після розпаду Радянського Союзу великі міжнародні компанії почали освоювати російський ринок. Починаючи з 1990-х років, експансія західного капіталу на російський ринок розгорталась доволі інтенсивно: від відкриття першого закладу швидкого харчування McDonald's до приходу в російський енергетичний сектор таких міжнародних гігантів як British Petroleum (BP) та Shell. Для багатьох компаній російський ринок був привабливим ще з часів Російської імперії. Окремі комерційні угоди проникали навіть на терени Радянського Союзу. Серед відомих міжнародних компаній, які мають глибоке коріння ведення бізнесу в Росії є наступні: Siemens (з 1853 р., відновлено з 1992 р.); Dr. Oetker (з 1908 р., відновлено з 1993 р.); Adidas (з 1979 р.); McDonald's (1990); Nestlé (з 1871 р., відновлено з 1995 р.); Philips (з 1914 р., відновлено у 1990-х роках); PepsiCo (з 1974 р.); Raiffeisen Bank International (з 1996 р.); Yves Rocher (з 1991 р.); P&G (з 1991 р.)³ та інші. Експансія зарубіжних компаній, особливо споживчих брендів, на ємний російський ринок відповідала їх природньому бажанню отримувати прибуток. За даними World Bank Group чисельність населення РФ станом на 01.01.2022 р. становила 143,4 млн. осіб. Рівень доходів населення був вище середньосвітового та становив 10,7 тис. USD. ВВП на душу населення – 12,2 тис. USD, а темпи росту економіки за 2021 рік досягли 4,7%.⁴

Перед початком повномасштабної військової агресії Росії в Україну, за результатами третього кварталу 2021 року, російський ринок демонстрував безпрецедентну довіру інвесторів до нафтової «наддержави». Великі гравці інвестиційного ринку, такі як хедж-фонд Carrhae Capital, Wells Fargo Asset Management та JPMorgan Chase & Co. навіть переорієнтувалися із акцій китайських технологічних гігантів на російський сировинний бізнес, про що писав Bloomberg⁵. Внаслідок зростання цін на енергоресурси, оптимізму щодо сировинних ставок по нафті та очікувань зростання прибутків, іноземні інвестори вкладали в акції російських енергетичних компаній, чим стимулювали розвиток економіки Росії. За оцінками експертів ЮНКТАД (UNCTAD) за результатами 2021 року Росія входила в першу десятку країн з високими темпами приросту прямих іноземних інвестицій⁶.

Іншим фактором, який вплинув на нарощення економічної міці Росії, стало її намагання побудувати напівзакриту модель економіки, так званої «економіки-фортеці». Економічний зміст цієї моделі полягав у формуванні золотовалютних резервів при збалансованому бюджеті з ціною нафти 40 USD за барель⁷. Така стратегія дозволила російській економіці адаптуватись до санкцій, які були запроваджені проти Росії після анексії Криму, та стати менш чутливою до змін попиту та пропозиції, які виникали під час Covid-19, оскільки була створена певна подушка фінансової безпеки.

3 Першим прийшов, першим пішов? Які міжнародні гіганти продовжують фінансувати Росію.
URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/3/687738/>

4 Показатели мирового развития. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>

5 World's Energy Chaos Turns Russia Into Top Emerging-Market Pick. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-10-10/world-s-energy-chaos-turns-russia-into-top-emerging-market-pick?srnd=premium-europe&sref=Y0jVLcFo>

6 Доклад о мировых инвестициях 2022. Международные налоговые реформы и устойчивые инвестиции: обзор. UNCTAD/WIR. Женева, 2022. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2022_overview_ru.pdf

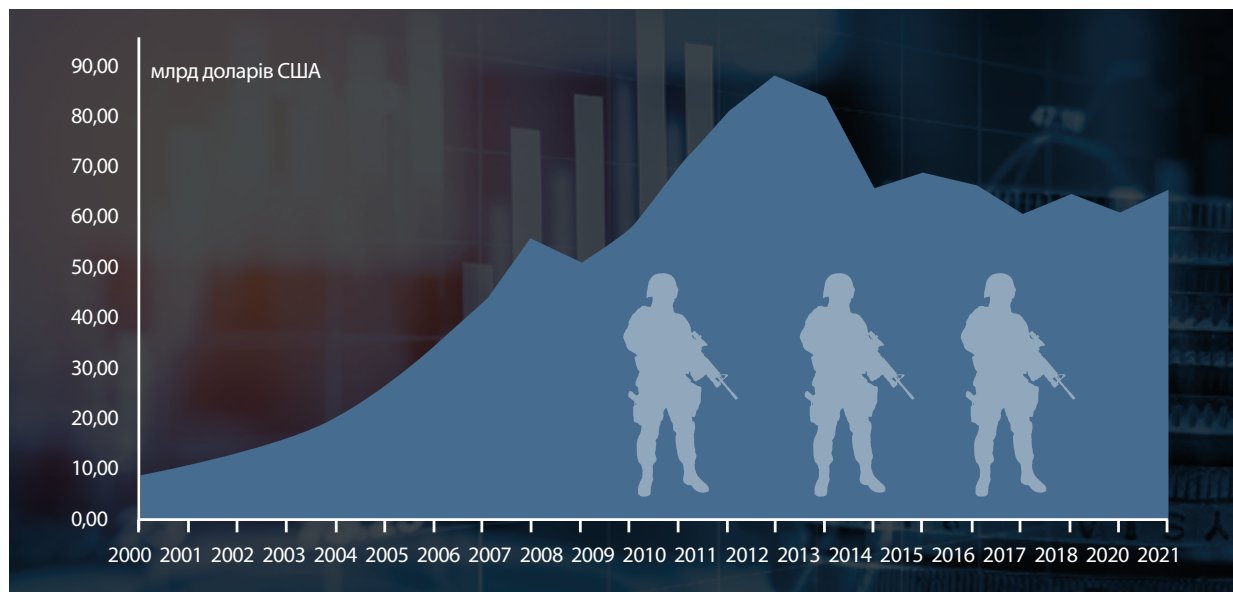
7 Russia's economy is isolated from the global rout
URL: <https://www.economist.com/europe/2020/03/25/russias-economy-is-isolated-from-the-global-rout>

Видання The Economist 25.03.2020 року опублікувало коментар О. В'югіна, колишнього співробітника Центрального банку та Міністерства фінансів РФ, який пояснював зміст цієї економічної моделі таким чином: «Ми захищені від зовнішніх потрясінь та зовнішніх ворогів, тому що у нас є сучасна зброя та ракети, а також тому, що у нас є золото та резерви»⁸. Значення цього вислову набуло нового змісту після 24 лютого 2022 року, коли Росія розпочала повномасштабне неспровоковане вторгнення в Україну.

Накопичені ресурси планомірно інвестували у військово-промисловий комплекс, що сприяло нарощенню «м'язів» Росії. Починаючи з 2007 року, в Росії проводилась політика збільшення витрат на оборону. Після анексії Криму у 2014 році та введення санкцій, Росія обрала шлях часткового самозабезпечення. Вона ввела контрсанкції щодо імпорту продовольства з ЄС, стимулювала відродження вітчизняного сільського господарства, знизивши частку імпорту продовольчих товарів на третину⁹. Поряд з цим, стан сировинних ринків та бізнес-активність західного капіталу формували базис для стабілізації одинадцятої економіки у світі, частка якої у світовій економіці у 2021 році становила 1,7%¹⁰. Доходи бюджету кілька років поспіль перевищували видатки, і перед початком війни в Україні Росія мала профіцитний бюджет¹¹.

Динаміка фінансування військової машини (у поточних цінах), представлена на рис. 1, демонструє стабільне нарощення цих витрат країною-агресоркою, починаючи з 2007 року.

Рис. 1. Динаміка витрат на армію в РФ (за даними SIPRI)



За оцінками Стокгольмського міжнародного інституту досліджень проблем миру (SIPRI) у 2020 році Росія витрачала на оборону 61,7 млрд. доларів США, у 2021 році ці витрати склали 65,9 млрд. доларів, що відповідало 4 позиції серед військових витрат у світі.¹² Цілковитим

8 Russia's economy is isolated from the global rout
URL: <https://www.economist.com/europe/2020/03/25/russias-economy-is-isolated-from-the-global-rout>

9 Russia's economy is isolated from the global rout
URL: <https://www.economist.com/europe/2020/03/25/russias-economy-is-isolated-from-the-global-rout>

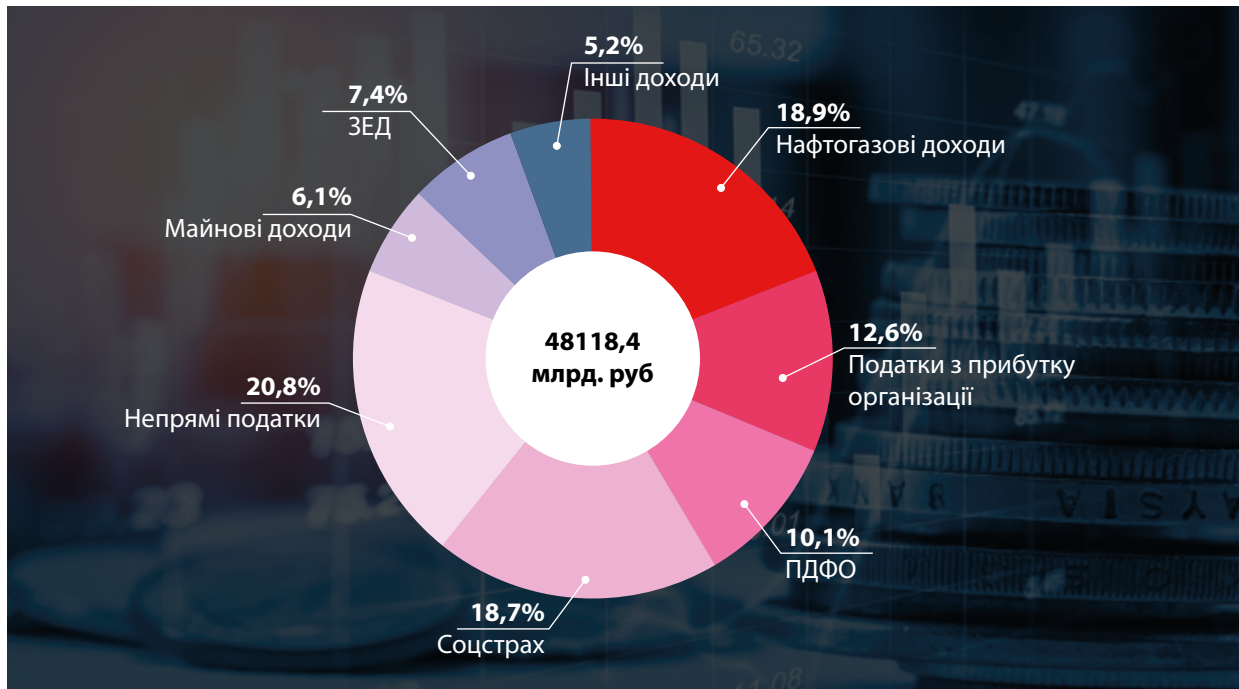
10 Visualizing the \$94 Trillion World Economy in One Chart.
URL: <https://www.visualcapitalist.com/visualizing-the-94-trillion-world-economy-in-one-chart/>

11 Минфин России. URL: https://minfin.gov.ru/document?id_4=80042-informatsiya_ob_ishpolnenii_federalnogo_byudzheta

12 Trends in world military expenditure, 2021. URL: https://sipri.org/sites/default/files/2021-04/fs_2104_milex_0.pdf

логічно, що військовий напад Росії на Україну мав фінансові опори. На рис. 2 наведено структуру джерел дохідної частини консолідованого бюджету РФ за 2021 рік.

Рис. 2. Джерела наповнення консолідованого бюджету РФ 2021 (за даними Міністерства фінансів РФ)



Консолідований бюджет РФ формується із федерального, регіонального та місцевого бюджетів. Росія 15 років поспіль значну частку витраткв бюджету спрямовувала на фінансування військової машини. Будь-який бізнес, включаючи міжнародні компанії, які працюють в Росії, створюють робочі місця та ланцюги виробництва, що наповнюють бюджет держави та, відповідно, слугують джерелом фінансування військових витрат. Основними каналами наповнення іноземними компаніями бюджету РФ є податки, пов'язані із внутрішнім виробництвом.

Рис. 3. Податки, пов'язані із внутрішнім виробництвом, які впливають на фінансування військових витрат з бюджету Росії

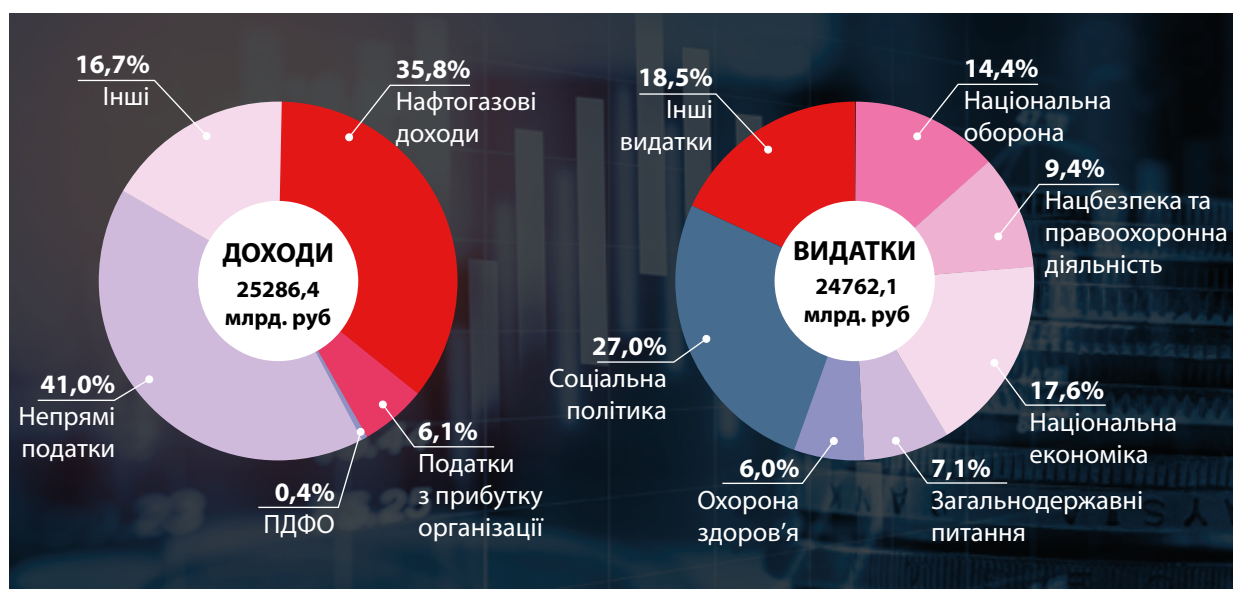


Доходи бюджету, пов'язані із внутрішнім виробництвом, включають: податок на додану вартість (ПДВ); акцизи, а також прями податки, які сплачує бізнес та наймані працівники: податок на прибуток організацій та податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). Проте, податок на доходи фізичних осіб залишаються переважно в регіональному та місцевому бюджеті. У

структурі доходів консолідованого бюджету кожен третій долар приносив податки, пов'язані із внутрішнім виробництвом. Сума доходів консолідованого бюджету РФ у 2021 р., пов'язаних із внутрішнім виробництвом, становила 159,9 млрд. доларів.¹³ Відповідно, частка надходжень до бюджету, яку забезпечує діяльність іноземного бізнесу на російському ринку, становить 15,2%, що відповідає сумі сплачених податків у розмірі 24 375 млн. доларів.¹⁴

Відсоток витрат на оборону РФ за останнє десятиліття коливався від 11% до 25% від суми видатків федерального бюджету. У 2021 році фінансове забезпечення військових витрат на 99,7% здійснювалось із федерального і 0,3% із регіональних бюджетів. Отже, у подальшому дослідженні проаналізуємо структуру федерального бюджету, з якого фактично фінансуються видатки на російську армію. Структура доходів та витрат федерального бюджету РФ наведена на рис. 4.

Рис. 4. Структура федерального бюджету РФ у 2021 р.



(Джерело даних: сайт Міністерства фінансів РФ. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=80042-informatsiya_ob_ishpolnenii_federalnogo_byudzheta)

Аналізуючи джерела наповнення федерального бюджету, слід зазначити, що його основу (64,2%) утворюють ненафтогазові доходи. Серед них найбільшу питому вагу складають доходи, пов'язані із внутрішнім виробництвом (43,1%). Поряд з цим, частка нафтогазових доходів теж досить значна – 35,8%. І саме доходи від продажу вуглеводнів дозволяють збалансувати бюджет Росії.¹⁵

Непрямі податки, які включають внутрішні податки та податки на імпорт, у структурі доходів федерального бюджету займають найбільшу питому вагу – 41%. Серед них ключовим податком, який наповнює бюджет федерального рівня, можна вважати податок на додану вартість. Його частка становить 36,4% у доходах федерального бюджету. Вона більша, ніж нафтогазові доходи, частка яких – 35,8%. Це є свідченням того, що споживчий сектор

13 Минфин России. URL: <https://minfin.gov.ru>

14 Аналітика KSE та leave-russia. URL: <https://leave-russia.org/uk/bi-analytics>

15 Профицит российского бюджета увеличился более чем в четыре раза благодаря доходам от «Газпрома». URL: <https://bit.ly/3QoL5zH>

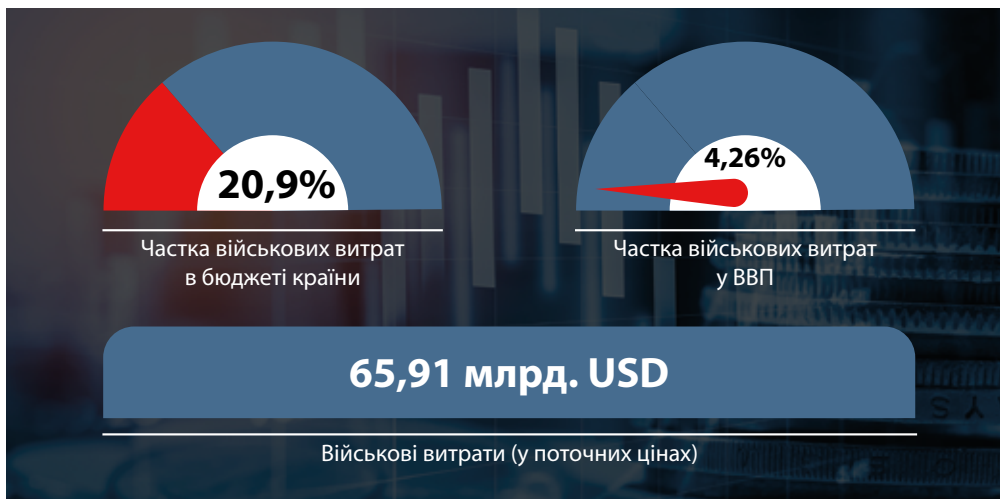
економіки має значний вплив на формування дохідної частини російського бюджету.

За офіційними даними, опублікованими на сайті Мінфіну, у структурі бюджету Росії 14,4% витрачається на оборону та 9,4% на безпеку та правоохоронну діяльність.¹⁶

Необхідно зазначити, що офіційні дані Мінфіну Росії по військовим витратам є дещо нижчими, ніж оціночні експертні дані того ж Стокгольмського міжнародного інституту досліджень проблем миру (SIPRI). Це пов'язано з тим, що експерти використовують скориговану інформацію про затверджені військові бюджети із урахуванням фактичних витрат держави на національну оборону та безпеку.

Так, у 2021 році офіційна статистика інформує про 49,4 млрд. доларів видатків бюджету¹⁷, а SIPRI публікує фактичну суму 65,9 млрд. доларів у поточних цінах. Різниця у 16,5 млрд. доларів пояснюється тим, що стаття витрат на національну безпеку та правопорядок (фінансування Федеральної служби безпеки, Міністерства внутрішніх справ, Міністерства надзвичайних ситуацій тощо) має закриті позиції, що дозволяє їх перенаправляти на воєнні потреби.

Рис. 5. Військові витрати в економіці РФ за 2021 р.¹⁸



У 2021 році майже половина цих коштів (47,6% від сум видатків за статтею бюджету «Видатки на національну безпеку та правоохоронну діяльність») йшла на приховане фінансування військового бюджету. Тобто теоретично суму витрат на оборону і витрат на національну безпеку можна вважати військовим бюджетом, оскільки, в залежності від ситуації, уряд може варіювати суми використання коштів. Так, у 2021 році сумарна частка витрат на оборону (14,4%) і на національну безпеку та правопорядок (4,5% виходячи з розрахунків за даними SIPRI) склала 20,9% всіх видатків бюджету РФ¹⁹.

За даними агентства Bloomberg, у 2023 році Росія запланувала збільшити витрати на «національну оборону» майже на 20 млрд. доларів – до 84 млрд. доларів²⁰.

16 Офіційний сайт Мінфін України. URL: <https://index.minfin.com.ua/finance/budget/gov/expense/>

17 Минфин России. URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=80042-informatsiya_ob_ispolnenii_federalnogo_byudzheta

18 Розраховано за даними <https://www.statista.com/statistics/1203160/military-expenditure-russia/>; <https://index.minfin.com.ua/finance/budget/gov/expense/>

19 Официальный сайт Минфин России. Статистика, Федеральный бюджет. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/>

20 Putin Readies 43% Defense Spending Hike Amid Plan for Longer War. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-23/putin-readies-43-defense-spending-hike-amid-plan-for-longer-war>

Підводячи підсумок, можна констатувати, що у 2021 році податкові надходження від іноземного бізнесу, які через бюджетний механізм покривали видатки на армію Росії, становили 580,1 млн. доларів. І ця сума є лише «вершиною айсберга». Його занурену частину створюють багатократні потоки доходів бюджету, що виникають внаслідок виплачених зарплат співробітникам іноземних компаній. Отже, можна говорити про латентне спонсорство іноземними компаніями повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Під латентним спонсорством війни тут ми розуміємо непряме фінансування компаніями видатків на армію Росії через перерозподільчий бюджетний механізм.

Функціонуючи як єдине ціле, економіка перетворює видатки на доходи і навпаки. Видатки бізнесу на зарплату є доходом найманих працівників та держави. Із доходів працівників сплачується індивідуальний податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), а його залишок утворює наявний особистий дохід, який населення витрачає на купівлю товарів і послуг. Саме ця частина (наявний особистий дохід працівників) створює основу платоспроможного попиту. На національному ринку споживчі видатки перетворюються на доходи, з яких формуються нові доходи бюджету, а отже й спонсоруються нові військові витрати агресора. Умовну схему такого кругообігу зображено на рис. 6.

Рис. 6. Вплив діяльності компаній, в тому числі міжнародних, на наповнюваність бюджету Росії та фінансування воєнних витрат



У даній схемі ми виходили з того, що державні джерела фінансування воєнних витрат наповнюються в результаті діяльності організацій (включаючи міжнародний бізнес, транснаціональні корпорації) на російському ринку. Іноземні компанії, які є податковими резидентами РФ чи працюють через постійні представництва, повинні сплачувати податок з прибутків від реалізації товарів (робіт, послуг) і позареалізаційних доходів. Такий механізм є, як ми писали вище, видимою частиною «айсбергу».

Цікавим є механізм перетворення доходів бюджету, які формуються споживчим сектором економіки, у видатки на армію. Податок на доходи фізичних осіб сплачують усі громадяни, які офіційно працевлаштовані, він відноситься до прямих податків з фізичних осіб та зменшує особистий дохід до величини наявного особистого доходу.

Непрямі податки (податок на додану вартість, мито, акциз) включені у ціну реалізації, отже, їх сплачують покупці. Виплачена зарплата працівникам іноземних компаній після виплати індивідуальних податків фізичних осіб перетворюється у наявний особистий дохід, який розподіляється на споживання та заощадження. Заощадження приватного сектора становлять основу інвестицій, які в перспективі стимулюють розвиток національної економіки у довгостроковій перспективі. Споживчі витрати, або куплені товари та послуги, для бізнесу є доходом, який запускає процес акселерації. Тобто створюються нові цикли виробництва та обміну в економіці, внаслідок чого відбувається прискорення економічного обороту в країні. Витрати споживчого сектору стимулюють економіку у поточному періоді. А нові споживчі витрати перетворюються у доходи організацій, з яких знову сплачуються податки, які у свою чергу перетворюються у витрати на армію. Умовний приклад, наведений нижче, демонструє вплив виплат зарплат на наповнюваність бюджету Росії, з якого формуються військові витрати.

Якщо із кожної умовної грошової одиниці, наприклад, 10000 російських рублів заробітної плати сплачується за основною ставкою 13% подоходного податку з фізичної особи²¹, то наявний особистий дохід становить 8700 руб. Із наявного особистого доходу формується споживчий попит на товари та послуги в економіці, що є каталізатором зростання національного виробництва априорі. Ми припускаємо, що у стані війни населення буде споживати як мінімум на рівні пандемічного спаду, за якого, за даними досліджень російських вчених, гранична схильність до споживання²² в економіці Росії зафіксована на рівні 0,85²³. Тобто кожен додатковий рубль доходу перетворюється у 85 копійок споживчих витрат. Завдяки споживчим витратам в економіці запускається процес мультиплікації доходів та акселерації інвестицій. Його дія описується через мультиплікатор видатків.

Простий мультиплікатор видатків обернено пропорційний величині (1 – гранична схильність до споживання)²⁴. Із нашого прикладу 8700 руб. доходу перетворюються у споживчі витрати витрат, які викличуть ланцюгову реакцію в доходах національної економіки.

У результаті це призведе до сплати низки нових податків: податку на прибуток компаній, непрямих та інших податків. Отже, споживчі витрати стануть породженням доходу компаній виробників споживчих товарів та ритейлерів і дадуть приріст національного доходу. Далі, із одержаних доходів бізнес сплатить податки, із яких майже кожен п'ятий рубль (20,9%) покриє видатки на російську армію.

21 З 1 січня 2021 року в Росії введено дворівневу шкалу податку на доходи фізичних осіб- 13% для тих, хто заробляє до п'яти мільйонів рублів на рік включно і 15% для тих, хто заробляє більше.

22 Гранична схильність до споживання – це показник, який показує на скільки збільшиться споживання при зростанні доходу на одиницю.

23 Козлова Г.Г. Исследование влияния мультипликатора потребительских расходов на экономическую ситуацию в Российской Федерации. Московский экономический журнал. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vliyaniya-dohodov-i-multiplikatora-potrebitelskih-rashodov-na-makroekonomicheskuyu-situatsiyu-v-rossiyskoy-federatsii/viewer>

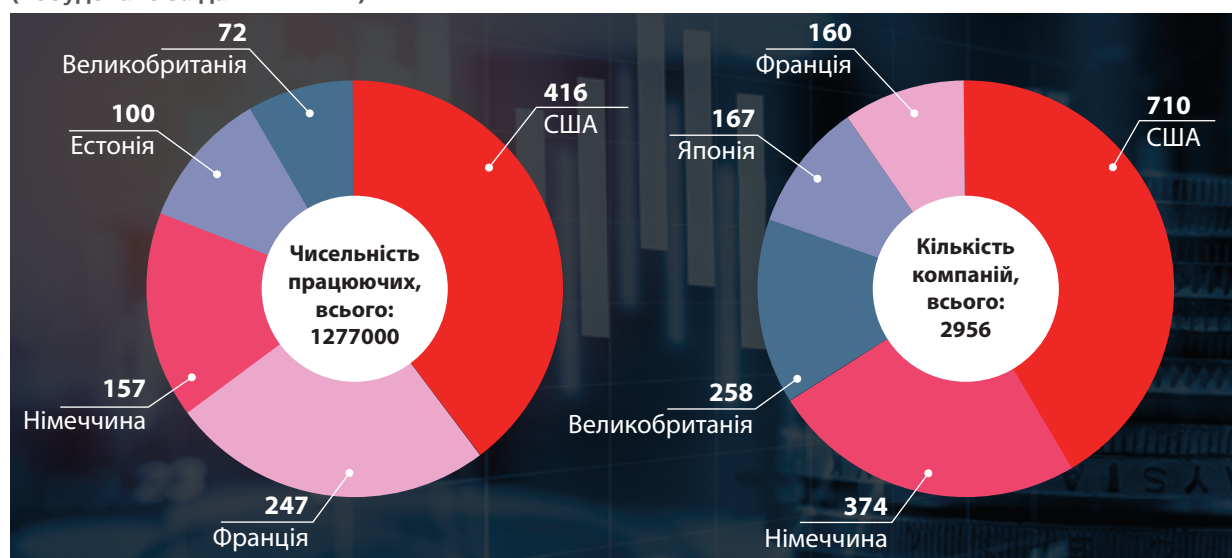
24 Савицька Н.Л. Макроекономіка: навч. посібн. Харків: ХДУХТ, 2010. С. 94.

Присутність іноземних компаній на російському ринку

Число іноземних компаній, які вели/ведуть комерційну діяльність на російському ринку, оцінюється експертами по-різному. За експертними оцінками Київської школи економіки (KSE) на російському ринку були присутні 2956 міжнародних компаній/організацій із 86 країн світу, які працювали в 56 галузях економіки²⁵. На рис. 7. наведено п'ятірку країн-лідерів за кількістю компаній, присутніх на російському ринку, а також за чисельністю працюючих.

Із 100 найвідоміших компаній, які за версією Kantar входили у 2021 році у TOP-100 найцінніших брендів світу, 78 вели комерційну діяльність в Росії, мали фізичну присутність на російському ринку, виробничі потужності, дилерську мережу тощо. До них, зокрема, належать: Apple (1-ша позиція рейтингу Kantar BrandZ), GOOGLE (2-га позиція), McDonald's (6-та позиція), PepsiCo (14-та позиція), Coca-Cola (17-та позиція), Samsung (44-та позиція), L'Oréal (50-та позиція), Toyota (66-та позиція), IKEA (91-ша позиція), KFC (95-та позиція), Airbnb (99-та позиція)²⁶. Це всесвітньо відомі бренди, і тому цілком логічно, що до їхньої реакції на повномасштабне вторгнення Росії в Україну прикута увага світової спільноти, споживачів, інвесторів, громадських діячів, науковців та пересічних громадян.

Рис. 7. TOP-5 країн за кількістю компаній, присутніх на російському ринку та чисельністю працюючих (побудовано за даними KSE²⁷)



Серед країн, компанії яких здійснювали економічну діяльність на російському ринку, лідирують США, Німеччина, Великобританія, Франція. У галузевій структурі іноземного капіталу в економіці Росії за величиною обороту та прибутку до війни домінували нафтогазові, тютюнові компанії, FMCG²⁸ сектор (до нього відносять виробників харчових продуктів, побутової хімії, товарів особистої гігієни тощо, а також мережі ритейлерів змішаного асортименту) та автомобільна промисловість.

25 Аналітика KSE та leave-russia. URL: <https://leave-russia.org/uk/bi-analytics>

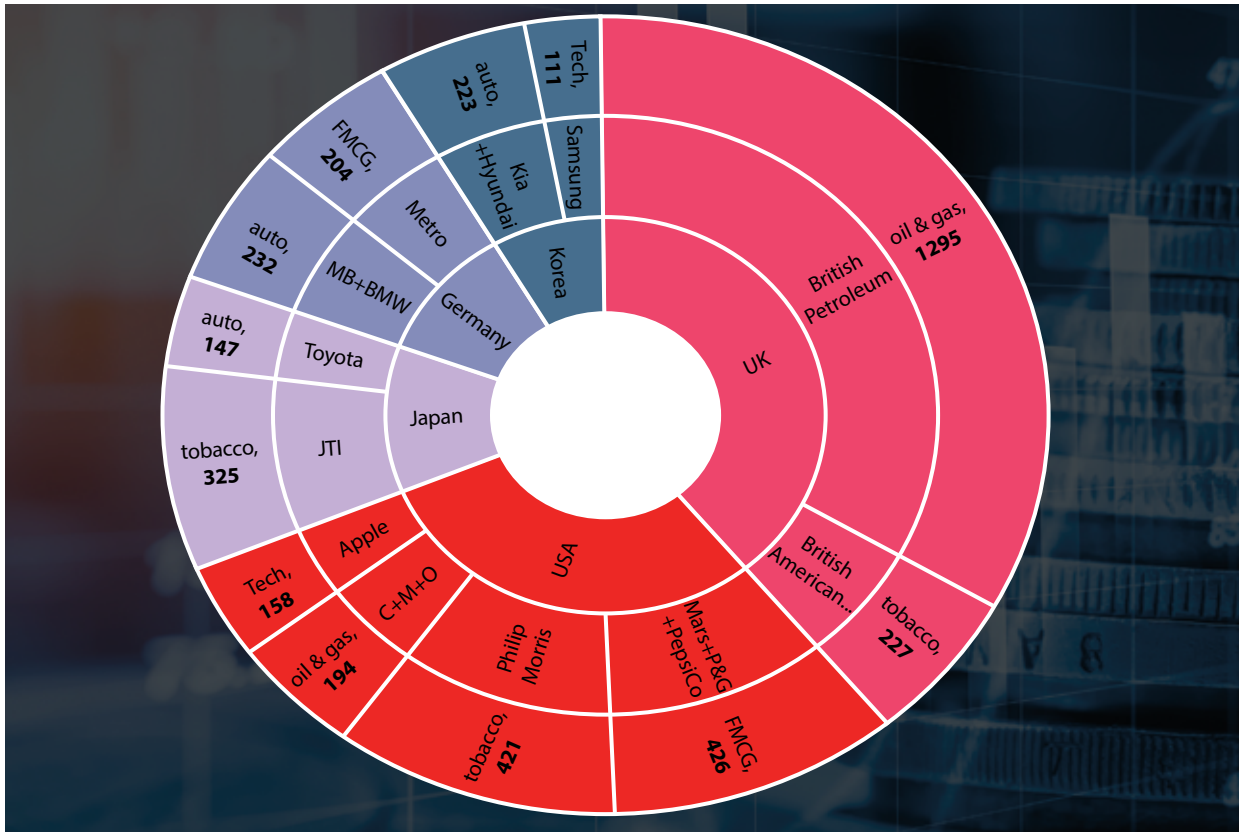
26 Kantar BrandZ Most Valuable Global Brands 2022. URL: <https://indd.adobe.com/view/bb7c01af-7f11-4c17-a3f5-15b4e07436ce>

27 Аналітика KSE та leave-russia. URL: <https://leave-russia.org/uk/bi-analytics>

28 FMCG – від англ. Fast Moving Consumer Goods, виробництво та продаж кінцевому покупцю товарів повсякденного попиту або товарів щоденного масового споживання.

Дані рис. 8 свідчать, що до початку війни в Україні лівова частка великого іноземного бізнесу в економіці Росії була зосереджена у нафтогазовому секторі, який забезпечував стійкість російської економіки. Так, наприклад, BP володіла 20% часткою у найбільшій нафтовидобувній компанії країни «Роснефть» і через неї – ще в 11-ти дочірніх компаніях.

Рис. 8. Структура великого іноземного капіталу в економіці Росії до лютого 2022 року (за величиною одержаного прибутку в млн. дол. США)



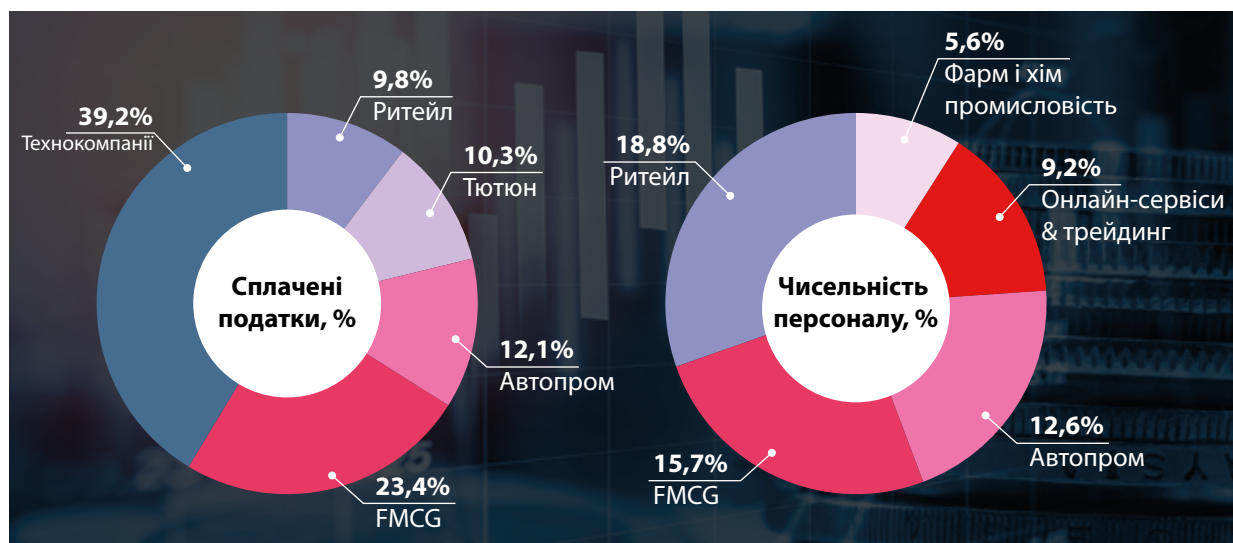
Їх загальний виторг у 2020 році перевищив \$18 млрд., чистий прибуток – \$6,1 млрд., з якого частка BP становила близько \$1,3 млрд. Свою етичну позицію проявили нафтові гіганти BP, Shell та ExxonMobil, які в числі перших заявили, що покидають ринок РФ. Втрати Shell у першому кварталі 2022 року оцінюються у розмірі від 4 до 5 млрд. долларів США. Проте, крім цих великих компаній існують й інші, котрі роблять значні вливання в економіку країни-агресора.

Великі іноземні компанії (за винятком банків та сировинного сектору), які працюють у Росії, щорічно сумарно сплачують близько \$20 млрд. у російський бюджет²⁹. На рис. 9 наведено структуру податкових надходжень до бюджету Росії від діяльності найбільших іноземних компаній-платників податків у найбільших секторах споживчого ринку.

Серед найбільших платників податків до бюджету Росії, перед початком повномасштабної агресії, були великі транснаціональні компанії із першої п'ятірки країн, які генерували прибуток на російському ринку.

29 Бізнес на крові українців: які міжнародні компанії фінансують російських окупантів. Волинські новини. 16 Березня 2022. URL: <https://www.volynnews.com/news/all/biznes-na-krovi-ukrayintsiv-i-aki-mizhnarodni-kompaniyi-finansuiut-rosiys/>

Рис. 9. Секторальний профіль TOP-5 за сплаченими податками до бюджету Росії та чисельністю персоналу іноземних компаній (за даними KSE³⁰)



Найбільшими платниками податків були тютюнові компанії: на них припадало 39,2% бюджетних надходжень від іноземного бізнесу. За чисельністю персоналу (12,5 тис. осіб) тютюнові іноземні компанії не входять у TOP-5 секторів. Найсуттєвіші впливання у російський бюджет забезпечували три тютюнові компанії – Philip Morris (США), Japan Tobacco International (Японія) та Imperial Brands (колишня Imperial Tobacco Group, Британія). Сумарний обсяг бюджетних надходжень від тютюнової імперії Imperial Brands в Росії становив \$ 9,1 млрд. Philip Morris International і JTI посідали відповідно першу та другу позицію у рейтингу найбільших іноземних компаній-платників податків в бюджет агресора. Компанія Philip Morris у 2020 році сплатила у бюджет Росії \$4,8 млрд., JTI – \$3,6 млрд. Imperial Tobacco Group та British American Tobacco – теж великі платники податків, їх сумарний внесок у бюджет держави-агресора – \$1,2 млрд. на рік.

Значна частка асортименту в російських супермаркетах припадає саме на іноземні компанії FMCG-виробників: Nestlé (Швейцарія), Mars (США), Danone (Франція), PepsiCo (США), Coca-Cola (США), сумарна виручка яких у 2020 році становила \$ 9,9 млрд. Слід зазначити, що тільки Coca-Cola, Nestlé, PepsiCo та Mars наповнили бюджет Росії на \$ 2,1 млрд., що становить більше половини всіх податкових надходжень у цьому секторі. Крім цього, виробники FMCG-сектору – одні з найбільших роботодавців серед всіх іноземних компаній, присутніх на російському ринку. Майже кожний шостий росіянин, який працює в іноземній компанії, працює в FMCG секторі.

Автопром посідає третє місце серед іноземного бізнесу та забезпечує роботою більше ніж 116,7 тисяч росіян. Цей сектор представлений іноземними компаніями, які формують домінуючий споживчий профіль на російському авторинку. Це такі відомі бренди як Renault (Франція), Hyundai (Корея), Kia Motors (Корея), Mitsubishi (Японія) та Nissan (Японія). У 2020 р. вони мали сукупну виручку \$11,8 млрд., а разом Renault, Mitsubishi, Hyundai та Kia сплачують \$2,5 млрд. податків у російський бюджет.

Компанії FMCG сектору, такі як Metro (Німеччина), Auchan та Leroy Merlin (Франція), демонстрували активність на рівні \$ 11 млрд. сумарної виручки, що забезпечила \$997 млн. надходжень

30 Самосанкції / LeaveRussia. URL: <https://kse.ua/ua/samosanktsiyi-kse-institute/>

до бюджету РФ. Fashion-індустрія, спорттовари, косметика давала майже \$300 млн. податків. Діяльність у сфері ритейлу традиційно працемістка, тому компанії ритейлу є найбільшим роботодавцем серед іноземного бізнесу, присутнього в Росії. Кожен п'ятий росіянин, який працює в іноземній компанії, працює в ритейлі.

Серед секторів економіки, які вносили значну частку у формування бюджетних доходів, вирізняються технологічні компанії – 10,3% від загальної суми сплачених іноземним бізнесом податків. Це відомі бренди побутової, комп'ютерної техніки та електроніки (Samsung, LG, Candy, Ariston, Gorenje, Bosch, Apple тощо). Проте сумарна чисельність персоналу цього сектора у структурі робочої сили іноземних компаній є незначною, до 1%. Але діяльність цих компаній є важливою у забезпеченні технологічних ланцюгів.

За чисельністю персоналу, п'ятірку лідерів замикають онлайн-сервіси та трейдінг (сумарна чисельність зайнятих онлайн складає 117,7 тис. осіб), а також фармацевтична і хімічна промисловість, які сумарно налічують більше 70,9 тис. осіб. Різні сектори економіки, в яких присутні іноземні компанії, мають різний внесок у латентне спонсорство військової машини Росії. Але кожен представник міжнародного бізнесу, працюючи з агресором, сприяє укріпленню його економічної міці.

Отже, аналіз джерел фінансування військової агресії дає розуміння того, яким чином комерційна діяльність іноземних компаній впливає на фінансування російської армії. Інформація, надана у цьому розділі, дозволить нам проаналізувати потенціал впливу громадянських ініціатив на припинення латентного спонсорства війни РФ в Україні.

РОЗДІЛ 2.

ІНІЦІАТИВИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ЗАДЛЯ ЗМІНИ ПОВЕДІНКИ КОМПАНІЙ, ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ НА РОСІЙСЬКОМУ РИНКУ



Соціально-відповідальна поведінка брендів: від теорії до реалізації в умовах військової агресії Росії проти України

Стратегія брендів у просуванні свого товару у XXI столітті поступово змінювалось не лише у країнах «золотого мільярду», але й на пострадянському просторі. Внаслідок зростання рівня життя пересічних громадян виникло суспільство споживання, і це призвело до появи запиту на індивідуалізацію через соціальне визнання як окремих осіб, так і співтовариств. Маркетингові технології розвивались у напрямку від створення торговельної марки до улюбленої марки, і далі до створення бренду як образу індивідуальних особливостей компанії (товару). Брендінг став інструментом позиціонування компанії через асоціативний образ поведінки прогресивної людини. І це дозволило «підбирати ключі» до гаманця споживачів через розуміння психології та поведінки цільових аудиторій.

Завдяки фокусуванню на споживчому досвіді та емоціях споживача в процесі взаємодії з брендом, компанії, в умовах мирного часу, позиціонували себе як клієнт-орієнтовані, що прагнуть задовольнити не тільки споживчі, а й соціально-обумовлені потреби споживачів – реагували на настрої суспільства з цілого спектру соціальних питань, наприклад, щодо забезпечення рівності та різноманіття або екологічно-відповідальної поведінки. Починаючи з середини XX століття, бренд-активізм³¹ фокусувався навколо ідеї досягнення сталого розвитку, які поєднували економічну ефективність, соціальну справедливість та збереження довкілля сьогодні задля благополуччя майбутніх поколінь (environmental, social and corporate governance). Спостерігалось зростання попиту на соціальні запити, пов'язані з глобальними процесами зміни клімату, збереженням ресурсів, поширенням ідей соціальної справедливості, інклюзивності тощо.

Прийняття у грудні 2019 року документу «Давоський маніфест 2020: універсальне призначення компанії в умовах четвертої промислової революції»³² продемонструвало, що у глобальному світі компанія має створювати не просто товар, але й певну цінність, яка буде позитивно схвалена усіма зацікавленими сторонами, щоб забезпечити довгострокову користь як для акціонерів, співробітників, партнерів, так і для споживачів і всього суспільства.

Для компаній, особливо споживчого сектору, виникла необхідність у політиці прозорості, що, серед іншого, означало відкриту комунікацію між брендом і споживачем, відповідність заявлених корпоративних цінностей реальним рішенням та прояв емпатії до споживача. Соціальна позиція бренду почала впливати на формування споживчого попиту, адже показувала відповідність місії бренду цінностям цільової аудиторії та певного соціуму.

Маркетингові дослідження поведінки споживача були спрямовані на пошук точок дотику між цінностями бренду і цінностями споживача. Відповідно, ціннісні тренди, які панують у компанії, переносять на бренд, наділяючи його рисами, які співзвучні суспільній думці, відповідають запиту суспільства. Даний процес комунікації бренду і споживача є взаємно живильним, наприклад, після кризи 2020 року запит суспільства полягав у подоланні постковідної рецесії, проблем сімейних стосунків, які виникли на фоні локдауну, безпечності комунікацій для здоров'я тощо.

31 Foglia E., Sarkar C., and Kotler P. Regenerative Marketing: Lessons Learned from Italian Business. *The Marketing Journal*, June 16, 2021. URL: <https://www.marketingjournal.org/regenerative-marketing-lessons-learned-from-italian-business-enrico-foglia-christian-sarkar-and-philip-kotler/>

32 Schwab K. Founder and Executive Chairman. World Economic Forum. Corporate governance. Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution. Dec 2, 2019. URL: <https://bit.ly/3t8i1Ib>.

Після 24 лютого 2022 року весь світ відчув потребу у нових сенсах соціальної відповідальності. Основне питання, яке турбувало відповідальних споживачів – як ставиться бізнес до війни Росії проти України, з огляду на грубе порушення міжнародного права і світового порядку.

Маркетингові відділи компаній, що відповідають за комунікацію, також інформують споживачів про цінності компанії, бренду, але наразі багато споживачів цікавляться позицією компаній щодо війни проти України та їх реальні дії, що демонструють засудження війни, якщо воно було озвучене³³. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну стало новим викликом, що вимагає від компаній зробити вибір: чи слідувати задекларованим цінностям бренду (сучасні компанії намагаються сформувати образ соціально-відповідальних та гуманістичних організацій), чи лише фінансовим цілям – отримання прибутку, утримання чи захоплення частки ринку замість тих, хто з нього вийшов.

На ці рішення компаній мають вплив й такі фактори, як-то свідомо позиція інвесторів, партнерів, споживачів, їхня зацікавленість бачити прозору, сталу діяльність компанії, яка підтримує цінність життя, а отже протестує проти війни шляхом виходу з російського ринку. Проте, більшість відомих світових компаній опинились у пастці інституціонального вибору: формально дотримуючись соціально-відповідальної позиції в екологічній, соціальній, управлінській, корпоративній сферах (так званих ESG-принципів), деякі компанії, однак, фактично стали латентними спонсорами війни.

Окрім санкцій, на рішення брендів досить суттєво вплинули громадянські ініціативи: такі, що спрямовані на бізнес, та такі, що спрямовані на споживачів. Цей поділ є досить умовним – одна й та сама ініціатива може мати цільовою аудиторією як бізнес, так і споживачів.

Громадянські ініціативи впливу на поведінку брендів через заклики до бізнесу

З початком війни, заклики до бізнесу були спрямовані як до керівництва брендів (для прискорення їх рішення щодо виходу з ринку Росії), так і до партнерів (щоб вони не співпрацювали з тими, хто не вийшов із російського ринку). Така комунікаційна стратегія, в першу чергу, звертається до моральної позиції керівництва компаній, апелюючи до TOP-менеджменту. Інші фокуси цих ініціатив були спрямовані на доведення того, що бізнес буде мати репутаційні втрати і, як наслідок, втратить довіру інвесторів та споживачів. Це призведе до падіння котирувань акцій, зниження виторгу та прибутку. Такі ініціативи мали різні форми реалізації.

Найважливішою була реакція на агресію РФ проти України представників саме великого бізнесу. Більшість великих компаній зробили заяви про вихід з російського ринку, розуміючи втрату не лише мільйонних прибутків, але й десятків мільярдів інвестицій, хоча далеко не всі реалізували заявлене. Група дослідників та активістів створили список тих компаній, що оголосили про вихід, та тих, що залишилися на російському ринку.

Це була перша громадська ініціатива у відповідь на повномасштабне вторгнення РФ в Україну, так званий «Список ганьби Зонненфельда». Команда експертів³⁴ під керівництвом

33 Савицька Н.Л. Соціально-відповідальний маркетинг під час війни. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту*: тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2022. С.196

34 Команда експертів з досвідом роботи в галузі фінансового аналізу, економіки, бухгалтерського обліку, стратегії, управління, геополітики та євразійських відносин.

відомого професора Єльського університету Джеффри Зонненфельда³⁵ створила вірусний список компаній, які не виводять бізнес із ринку Росії після 24 лютого 2022 року. Список було створено 28 лютого 2022 року. Наразі цей список нараховує близько 1400 компаній.³⁶

Після оприлюднення цього списку виникла хвиля громадських, політичних та бізнес ініціатив із основною метою бізнес-бойкотування таких підприємств як правило створювався вірусний контент: (відео-ролики, плакати тощо), який миттєво поширювався на сайтах та в соціальних мережах.

З метою впливу на бізнес через оприлюднення інформації щодо продовження його роботи в Росії було розпочато ініціативу молодим українським розробником зі Стенфорда Ігорем Баракаєвим, який закінчив школу у Кропивницькому. Ініціатива первинно полягала у створенні сайту *Don't Fund War*³⁷, де було розміщено перелік компаній, які продовжували працювати та сплачувати податки в Росії. База даних сайту регулярно й автоматично синхронізується зі «списком Зонненфельда», наданим Єльською школою менеджменту³⁸. Згодом, на сайті стали розміщувати інформацію про мітинги та демонстрації, на яких закликали припинити діяльність міжнародного бізнесу у Росії, а також докази російських воєнних злочинів.

З березня 2022 року ініціатива поширилася у соціальних мережах Twitter, Instagram, LinkedIn та Facebook. Майданчики соціальних мереж, де розміщені офіційні сторінки компаній, які не вийшли з російського ринку, стали полем, де реалізовувались громадянські ініціативи і поширювались інформатериали, зразки яких наведені на рис. 10.

Рис. 10. Інфокампанія Don't Fund War (приклади інформатериалів, які розміщувалися у соціальних мережах)



35 Зонненфельд Дж. (Sonnenfeld J.) – професор управлінської практики Лестера Крауна у Єльській школі менеджменту, досліджує корпоративну соціальну відповідальність упродовж 45 років.

36 Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia – But Some Remain. Yale School of Management: Chief Executive Leadership Institute. URL: <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>

37 Don't Fund War. Список. URL: <https://www.dontfundwar.com/ua/directory>

38 Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia – But Some Remain. Yale School of Management: Chief Executive Leadership Institute. URL: <https://som.yale.edu/story/2022/over-600-companies-have-withdrawn-russia-some-remain>

Цільовою аудиторією цієї ініціативи були небайдужі громадяни різних країн, які хотіли бойкотувати компанії, що залишилися на російському ринку. За допомогою цифрових рішень, розробники ініціативи надали користувачам можливість швидко поширювати інфоматеріали зі свого сайту, а також сторінок у соціальних мережах. У якості прикладу у таблиці 1 наведено перелік інформаційних матеріалів кампанії *Don't Fund War*.

Таблиця 1. Види інформаційних матеріалів кампанії *Don't Fund War*

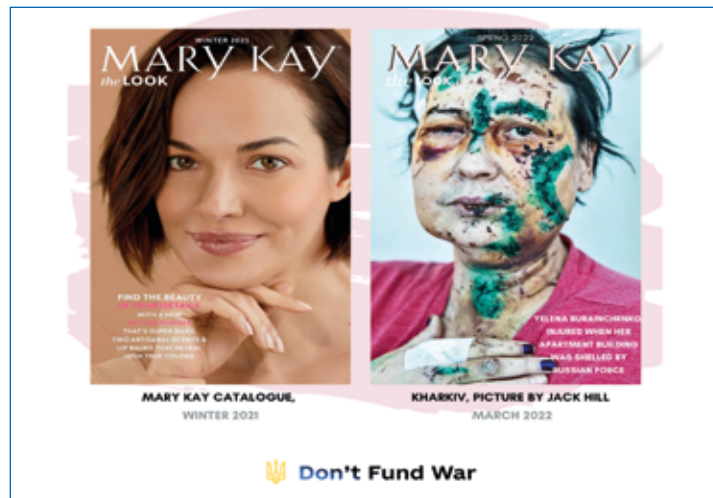
Візуальні	Візуалізовані наслідки прямого або непрямого фінансування війни в Україні, засудження бізнесової діяльності на російському ринку
Шаблони та зразки текстів для e-mail розсилки	Зразки листів до менеджменту компаній, які працюють в Росії, із закликами припинити фінансування війни
Шаблони для контенту	Зображення для створення власного контенту із наративами «Не фінансуй війну»
Хештеги	#DontFundWar #MaryKay #ExitRussia для спонукання компаній перестати бути спонсором вбивства мирного населення та війни
Контакти ТОП-менеджменту для надсилання звернень	Конкретні адреси та імена, посади ТОП-менеджменту окремих компаній, які працюють в Росії

У рамках даної ініціативи було запущено акції щодо Leroy Merlin, Dannon, Mary Kay, Iridium, Inmarsat тощо. Вони включали: контент в соціальних мережах LinkedIn, Facebook, Reddit в стилі довгої та короткої публікації; зображення та графічні матеріали; твіти; коментарі.

Рис. 11. Інфокампанія *Don't Fund War* в соціальних медіа проти підтримки компанією *MaryKay* війни в Україні (#DontFundWar#MaryKay#ExitRussia)



Рис. 12. Інфокампанія Don't Fund War в соціальних медіа проти підтримки компанією MaryKay війни в Україні (#DontFundWar#MaryKay#ExitRussia)



Необхідно зазначити, що такі акції були поштовхом для ланцюгового ефекту: громадська ініціатива підсилювала тиск на відповідні компанії з боку українських політиків та урядовців. Наприклад, не дивлячись на незначну поведінкову реакцію (сторінка *Don't Fund War* у Twitter має лише 619 підписників, а матеріалами про MaryKay поділились лише 20 підписників), ці матеріали були поширені українськими державними відомствами: Кабінетом Міністрів України, Міністерством цифрової трансформації України, українською державною установою «Офіс з розвитку підприємництва та експорту», національним проектом з розвитку підприємництва та експорту Дія.Бізнес, Міністерством економіки України та Міністерством закордонних справ України.

Інший приклад – вірусний твіт Дмитра Кулеби (міністра закордонних справ України), який доводить, що іміджева кампанія відомого автовиробника Renault, запущена у 2012 році, перестала відповідати реальним діям бренду. Компанія Renault Group, що обрала місію «Наш дух новаторства розширює можливості мобільності, щоб зблизити людей», представлена у більш ніж 38 країнах та налічує понад 111 000 співробітників³⁹. Вона не змогла швидко вирішити для себе дилему: вийти з російського ринку чи залишитись на ньому.

Рис. 13. Вірусний твіт Дмитра Кулеби щодо компанії Renault⁴⁰



Джерело: Официальный сайт Министерства финансов России. Статистика, Федеральный бюджет.
URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/>

39 Офіційна сторінка Renault Group. URL: <https://www.renaultgroup.com/en>

40 Офіційна сторінка Дмитра Кулеби. URL: <https://twitter.com/DmytroKuleba>

Renault Group контролює корейську компанію Renault Korea Motors (80,1%), румунську Dacia (99,43%) і володіє 43,4% акцій японської компанії Nissan Motor, понад 50% акцій російського «АвтоВАЗу», 3,1% компанії Daimler та 20,5% шведської АВ Volvo. Основні торгові марки: Renault, Dacia, Lada, Alpine та Mobilize⁴¹. Починаючи з 2012 року, автомобілі бренду Renault позиціонуються через слоган “Renault – Passion for life” (Рено – жага до життя). Саме через ідею любові, пристрасті до життя реалізується основна цінність бренду Renault: створювати яскраві та привабливі автомобілі, які здатні змінити повсякденне життя людей на краще.

Невідповідність цінностей позиціонування та реальної позиції французького автомобільного бренду Renault під час війни в Україні відображена у постері, представленому на рис.14. Цей постер отримав вірусне поширення, і сотні споживачів розмістили пост на своїх медійних платформах.

Під тиском громадськості та після звернення президента України Володимира Зеленського до французьких компаній, 23 березня 2022 року компанія Renault зупинила свій московський завод, про що повідомила на своєму сайті⁴² та у соцмережах.

Іншою ініціативою, спрямованою на транснаціональний бізнес, стала міжнародна інформаційна кампанія *DO NOT sponsor murder*⁴⁴, запущена українськими державними відомствами.⁴⁵ Їй передували громадянські ініціативи. Заклики не співпрацювати з бізнесами, які не вийшли з російського ринку, та заборонити торгівлю з Росією активно поширювали активісти. Допоки бізнеси роздумували чи виходити з російського ринку, українські та польські активісти домоглися того, що тривалий час кордон не могла перетнути жодна фура із товарами, які прямували з країн ЄС до Білорусі та Росії.

Наталка Панченко та Ірина Земляна з групою активістів тиждень блокували російські та білоруські вантажівки на польсько-білоруському кордоні. Блокувати проїзд транспорту на польському прикордонному переході Кукурики, що біля села Корощин, активісти почали 12 березня 2022 року – після того як звернули увагу на вантажівки з російськими та білоруськими державними номерами, водії яких відмовлялися повідомляти, що саме перевозять та говорили, що це «військова таємниця». Інші ж водії зізнавалися, що везуть підсанкційні товари, зокрема, “Martini”. Така ініціатива привернула увагу громадськості на активність білоруських компаній, які допомагали Росії обходити санкції.



Рис. 14. Заява компанії Renault Group у соціальних медіа⁴³

41 Офіційна сторінка Renault Group. URL: <https://www.renaultgroup.com/en/>

42 Там само.

43 Там само.

44 Do NOT sponsor murder. Дія. Бізнес. URL: <https://business.diaa.gov.ua/do-not-sponsor-murder>

45 «Ні» бізнесу в Росії та Білорусі! Не спонсоруйте вбивство! – Комітет з питань цифрової трансформації: Інформаційне управління. Опубліковано 01 квітня 2022, о 10:47. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221148.html> + <https://business.diaa.gov.ua/do-not-sponsor-murder>

Рис. 15. Бойкот компаній, які продовжують бізнес в Росії⁴⁶



Зміст інфокампанії полягав у бойкотуванні російських та білоруських товарів й компаній як за кордоном, так в Україні. Цільовою аудиторією цієї ініціативи стали український та іноземний бізнес, іноземні громадяни. «Аполітичність – позиція, що вбиває українців щодня. Тож зробіть свій внесок у припинення війни проти України вже сьогодні» – це основний наратив інфокампанії *DO NOT sponsor murder*.

Іноземним громадянам пропонувалось використовувати у соціальних мережах хештеги: #DONOTsponsormurder #StandWithUkraine #IbuyUkrainian; коментувати та розповсюджувати дописи з відмітками акаунтів корпорацій, які продовжують співпрацю з Росією та Білоруссю; виходити на мітинги проти компаній, що співпрацюють із Росією та Білоруссю.

Для кожної цільової аудиторії були розроблені та запропоновані інструменти для поширення: можливість поставити один із варіантів рухомих рядків на сайт компанії "We joined the boycott of Russian and Belarusian products. Glory to Ukraine!", "Support Ukrainians. Boycott Russian and Belarusian products". Лунали заклики відмовитися від співпраці з російськими та білоруськими контрагентами та почати працювати з українськими партнерами, прибрати російські та білоруські товари з полиць магазинів.

Користувачі соціальних мереж можуть поширити розроблені мультимедійні пакети, що включають візуальні матеріали для соціальних мереж Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, приклади яких наведені нижче.

Рис. 16. Інфокампанія DONOTsponsormurder в соціальних медіа⁴⁷



46 Джерела: <https://spilno.org/news/polski-aktyvisty-spilno-z-ukrainskymy-zablokuvaly-rosiiski-fury-u-polschi>; <https://poltava.to/news/65393/>; <https://censor.net/ua/n3326974>

47 <https://debet.com.ua/news/do-not-sponsor-murder-ne-sponsoruyte-vbyvstvo>

Окремо слід виділити ініціативу *Boycott Russia*, яка спрямована на різні цільові аудиторії: від особистих комунікацій з родичами в Росії до представників міжнародного бізнесу. Ця ініціатива об'єднала зусилля активістів з кола бізнес-спільноти, політичних лідерів, лідерів громадської думки тощо. Зокрема, український підприємець Дмитро Дубілет з початку війни у лютому активно використовував особисті сторінки в Facebook (понад 170 700 підписників), Telegram (близько 100 000 підписників) та Instagram (179 000 читачів) для закликів бойкотувати компанії, які фінансують війну. Також були поширені заклики до українців щодо переконання родичів в Росії у тому, що на теренах української держави дійсно йде повномасштабна війна та з закликом вийти на протести проти війни. Для реалізації цієї ініціативи були задіяні українські call-центри. Така інформаційна кампанія успіху не мала.

Серед дієвих інструментів слід виділити створення сайту www.boycottrussia.info.

Крім сайту, дана ініціатива включає паблік, де висвітлюється аналітика військових подій, прихованих дій міжнародних компаній, які підтримують війну, результати журналістських та експертних розслідувань щодо причетності компаній до підтримки військової економіки Росії. Основний наратив: «перестаньте фінансувати війну Путіна, оскільки кожен рубль сплачених в Росії податків вбиває українців».

Рис. 17. Наративи на сайті www.boycottrussia.info для іноземних компаній, які продовжують бізнес в Росії



Дана ініціатива також показала, що компанії, які продовжують бізнес в Росії, фактично підтримують фінансово російський тероризм. Серед таких – Danon, Calvin Klein та багато інших. На сайтах <https://www.boycottrussia.info/>, <https://business.diia.gov.ua> лунають наступні заклики: припинити фінансування військової машини Росії, припинити співпрацю з агресором, перестати підтримувати російський тероризм.

Смисли наративів, зображені на рис. 17-18, сфокусовані на формуванні усвідомленої поведінки брендів. У квітні 2022 року на волонтерській основі було створено Телеграм-бот *Boycott Russia* для перевірки взаємодії брендів із російським бізнесом. Цей Телеграм-бот вміє визначати, чи продовжує певна компанія бізнес у Росії і чи варто купувати її товари.

Рис. 18. Заклики в соцмережах до іноземних компаній, які продовжують бізнес в Росії



Іншим проектом Дмитра Дубілета став **Total Isolation of Russia** як яскравий приклад згуртованості бізнес-спільнот, волонтерських ініціатив, кіберактивістів та пересічних громадян. Він реалізувався методами громадського тиску через проведення демонстрацій під головними офісами компаній, які досі не вийшли з ринку Росії. Акції проходили по всьому світу. Перелік найвідоміших організованих акцій наведено на рис. 19, інформацію взято з офіційного Facebook Дмитра Дубілета⁴⁸.

Рис. 19. Найвідоміші акції протесту проекту Total Isolation of Russia під хед-офісами відомих міжнародних компаній, які працювали в Росії

В2С бренди	Промисловість	Агробізнес	Банківська сфера
<ul style="list-style-type: none"> • Metro – Дюссельдорф, Німеччина • Uniliver – Лондон, Великобританія • Danone – Париж, Франція • Nestlé – Веве, Швейцарія • Colgate-Palmolive – Нью-Йорк, США • Johnson & Johnson – Нью-Джерсі, США 	<ul style="list-style-type: none"> • Renault – Париж, Франція • SKF – Гетерборг, Швеція • Bosh – Герлінген, Німеччина • Danieli – Буттріо, Італія • Grundfos – Б'єррингбро, Данія 	<ul style="list-style-type: none"> • Syngenta – Базель, Швейцарія • DuPont – Делавер, США • Dow Chemical – Мічиган, США 	<ul style="list-style-type: none"> • Райффайзен – Відень, Австрія • Unicredit – Мілан, Італія • Société Générale – Париж, Франція • Citi – Нью-Йорк, США

48 Дубілет Дмитро, акаунт у Facebook. 3 березня 2022. URL: <https://www.facebook.com/dubilet>

Мета проєкту *Total Isolation of Russia* – домогтись тотальної економічної ізоляції Росії на всіх ринках та регіонах. Ця ініціатива також спрямована на виявлення та покарання європейських компаній із сектору оборонного виробництва, які оминають санкції та працюють на посилення російської армії. Використовуючи інформацію з відкритих джерел та дані, надані кібердобровольцями, які «витають» її з російських сайтів, команда юристів співпрацює з органами безпеки країн ЄС та іншими заінтересованими сторонами, які можуть мати вплив на суб'єктів, порушуючих санкції. Метою цієї ініціативи є покарання порушників та посилення міжнародної ізоляції Росії. Просування даного проєкту, серед іншого, здійснювалось через соціальні медіа українських державних органів, наприклад, через сайт Дія.Бізнес⁴⁹.

Ініціатива Дмитра Дубілета спрямована вимагати соціально-відповідальної поведінки брендів під час війни: «Вести бізнес з Росією має стати так само неетично, як, умовно, використовувати дитячу працю або неекологічне виробництво. Такий собі геополітичний Без ГМО»⁵⁰.

Серед аналогічних ініціатив – проєкт *LeaveRussia*⁵¹, ініційований у березні 2022 року командою українських ІТ-волонтерів, які у червні того ж року об'єднали зусилля з командою аналітиків Інституту KSE⁵², що займаються аналізом діяльності міжнародних компаній, які працюють на російському ринку (проєкт *SelfSanctions*). Ними були створені сайт та сторінки соцмереж, які дозволяють громадянам отримувати актуальну економічну інформацію про діяльність міжнародних компаній на російському ринку. Цей проєкт дозволяє громадянам висловлювати свою думку через соціальні мережі, закликаючи компанії залишити російський ринок та припинити фінансування війни в Україні.

Заслугує на особливу увагу проєкт *Агентство морального рейтингу*⁵³. Ця ініціатива була створена Марком Діксоном (Mark Dixon) – керівником консалтингової компанії *Thinking Linking*. Метою проєкту із побудови морального рейтингу стали збір та узагальнення прозорої інформації про корпоративне управління компаній, які працюють в Росії для представників громадськості, акціонерів та ЗМІ. Із зібраних на сайті **moralratingagency.org** добре структурованих матеріалів громадяни, бізнес, акціонери, інвестори можуть дізнатися правду про бренди, які ставлять «власний прибуток вище за життя людей та свободу вибору, інтересів вільного світу»⁵⁴.

Також представниками української діаспори у Великій Британії, США та Європейському Союзі було створено ресурсний центр з бізнесу та прав людини і складено список з більш ніж 10 000 компаній. З початку війни зусилля центру були спрямовані на відстеження реакції суспільства на російське вторгнення у контексті прав людини.

У Вікіпедії є сторінка «Компанії, які зазнали критики за те, що вони не приєдналися до бойкоту», хоча є й список компаній, які вже вжили відповідних заходів. Поширення набула й дієва ініціатива «Свідоме партнерство: як перевірити партнерів на зв'язки з Росією та Білоруссю». Команда *Vkursi* запустила реєстр компаній, пов'язаних з Російською Федерацією та Республікою Білорусь. «В умовах війни немає місця толерантності до власників компаній, що сплачують податки до бюджету ворожих держав. Тому ми пропонуємо інструмент, що дозволяє розвивати культуру усвідомленої відмови від співпраці з такими компаніями чи принаймні прагнення цього у перспективі. Сервіс посилює видимість ретельно та не дуже

49 Офіційний сайт Дія. Бізнес. <https://business.diia.gov.ua/>

50 Дубілет Дмитро акаунт Facebook. 3 березня 2022. URL: <https://www.facebook.com/dubilet>

51 Stop Doing Business with Russia: Офіційний сайт Leave Russia. URL: <https://leave-russia.org/>

52 Самосанкції / LeaveRussia. Проєкт KSE Institute зі збору даних про іноземні компанії, які працюють на російському ринку та обмежують або припиняють свою діяльність. Kyiv School of Economics. URL: <https://bit.ly/3t2xc1b>

53 Who is still supporting Russia? Moral Rating Agency. URL: <https://moralratingagency.org/>

54 Там само

прихованих зв'язків українських компаній із юридичними та фізичними особами Російської Федерації та Білорусі», – зазначають Андрій Гришук та Вадим Запека, співзасновники *Vkursi*.

Відтепер у «Системі для перевірки контрагентів *Vkursi Pro*» в досьє кожної компанії, серед засновників або ж кінцевих бенефіціарних власників якої є громадяни або резиденти РФ чи РБ, буде спеціальне маркування та застереження щодо ризику співпраці. Доступ до «Реєстру компаній, пов'язаних з РФ та РБ» та «Системи перевірки контрагентів *Vkursi Pro*»⁵⁵ із спеціальним маркуванням компаній надається безкоштовно, на волонтерських засадах.

Як бачимо, різноманітні ініціативи мали одну ту й саму мету – примусити бізнес не працювати на російському ринку, не робити жодних інвестицій у виробництво, маркетинг тощо, наголошуючи на тому, що кожен рубль, витрачений в РФ, спонсорує війну. Усі ініціативи показували бізнесу, що його етична позиція відслідковується споживачами у різних куточках світу та впливає на його репутацію.

Громадянські ініціативи впливу на поведінку брендів через заклики до споживачів

Різні дослідження підтверджують позицію споживачів про те, що бренди мають реагувати на війну та перестати її фінансувати, адже споживачі бойкотують товари брендів, які залишились у Росії. Так, за даними *Forbes*, 88% споживачів виступають за те, щоб бренди не мовчали про війну, а 57% підтримують розрив економічних відносин із Російською Федерацією⁵⁶. Глобальний звіт *Edelman Trust Barometer* за 2022 рік було присвячено спеціальному дослідженню геополітичного бізнесу (13 тис. респондентів у різних країнах світу). За результатами цього дослідження було встановлено, що в середньому 47% респондентів змінили своє ставлення до бренду чи компанії залежно від того, як ці бренди відреагували на вторгнення Росії в Україну⁵⁷. За результатами опитування, проведеного *YouGov* (2000 виборців США), кожен четвертий з п'яти американців вважає, що бізнес має припинити роботу у Росії, а 30% кажуть, що їх думка щодо брендів, які взагалі не робили жодних заяв про вторгнення Росії до України, погіршилася⁵⁸. Згідно іншого опитування, проведеного *Morning Consult*, у якому взяли участь 2200 дорослих американців, 75% американців підтримують бренди, що розірвали зв'язки з Росією, і лише 8% заявили, що компанії мають продовжувати підтримувати ділові зв'язки, але при цьому виступити із заявою, яка засуджує війну.

Результати опитування 14 тис. осіб у 14 країнах світу, проведеного у травні 2022 року відомою консалтинговою фірмою *Edelman*,⁵⁹ дозволили встановити, що більше 50% респондентів змінили ставлення до бренду внаслідок його реагування на військову агресію Росії в Україні. Компанії, які не реагують на військову агресію, на думку 62% респондентів несуть моральну відповідальність за власну позицію. За даними досліджень Йельської школи⁶⁰,

55 Перевірка контрагентів – досьє на бізнес. URL: <https://vkursi.pro/>

56 Кадыгроб В., Тарасюк А. 50 мировых брендов ушли из России. Как война в Украине вынудила компании переосмыслить ответственность перед обществом. *Forbes Ukraine*, 19 апреля 2022 г. URL: <https://bit.ly/3PsVFEI>

57 Expectations for business: more pressure to act, more issues to address. *Edelman Trust Barometer, Special Report The Geopolitical Business, 2022*. URL: <https://bit.ly/3EJdx99>

58 Hoang Nguyen. What Americans think about brands and the Russia-Ukraine conflict. Published March 22, 2022, *You Gov*. URL: <https://business.yougov.com/content/41686-what-americans-think-brands-ukraine-crisis-poll>

59 Expectations for business: more pressure to act, more issues to address. *Edelman Trust Barometer, Special Report The Geopolitical Business, 2022*. URL: <https://bit.ly/3EJdx99>

60 Sonnenfeld, J. and Steven T. and Steven Z. and Yash B. and, Ryan V., It Pays For Companies To Leave Russia (May 18, 2022). Available at SSRN. URL: <https://ssrn.com/abstract=4112885> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4112885>

брендам вигідніше піти з Росії, ніж залишитися. Ті компанії, що вийшли з російського ринку, втратили лише 3% капіталізації, що в чотири рази менше, ніж втрати тих, що залишилися. Втрати останніх сягнули 12,6% від ринкової вартості, а вірогідність їх дефолту по облігаціям на борговому ринку оцінюється у 33,5%.

Опитування, проведене Gradus Research в Україні у травні 2022 року серед 1790 містян віком від 18 до 64 років, встановило, що три чверті респондентів почали б гірше ставитися до бренду, якби дізналися, що він продовжує діяльність на території Росії.⁶¹ Лише 14% українців не збираються брати участь у бойкоті брендів, які продовжують працювати на території Росії. Найбільше бажання бойкотувати продукцію міжнародних брендів, що залишилися у Росії, продемонструвала вікова група 25-54 роки, що репрезентує найбільш економічно активне населення.

Прикладом такої громадянської ініціативи є група «*Бойкот раша*», яка створена народною депутаткою Галиною Янченко⁶². Ця група має своїх прихильників у Європі, Сполученому Королівстві Великої Британії і Північній Ірландії, Сполучених Штатах Америки та Канаді. Група розробляє візуальні матеріали та закликає бойкотувати компанії, які залишилися працювати в Росії. Основний наратив: компанії, які залишилися працювати в Росії та сплачують там податки, фінансують воєнну машину Кремля. Це бренди, які не розуміють поняття «соціально-відповідальність»; це цинічні заробітчани, яким байдуже, на чому вони заробляють і які наслідки матиме їхня діяльність.

Ідея, яку ініціатори хочуть донести до аудиторії – це заклики припинити фінансування військової машини Росії. Основний наратив цієї компанії – WHAT CAN YOU DO? Це звертання до людини, до споживача. Серед порад ініціативи є наступні:

- Здійснювати тиск на компанії з вимогою #BoycottRussia, позначаючи їх у соціальних мережах, беручи участь у протестах, публічно бойкотуючи їхні продукти та вимагаючи від них негайно припинити всі зв'язки з Росією.
- Зв'язатися з генеральними директорами та зацікавленими сторонами компаній і попросити їх #BoycottRussia. Підприємства, які продовжуватимуть вести справи з Росією під час цієї війни, постраждають від відтоку інвесторів, які все більше прагнуть інвестувати в соціально-відповідальні компанії.
- Вимагати додаткових санкцій проти Росії: щодня США, Великобританія та ЄС купують у Росії нафту, газ та інші товари на понад 800 мільйонів доларів, фінансуючи таким чином війну Росії проти України. США, Великобританія та ЄС повинні негайно запровадити додаткові санкції, щоб зупинити цю війну.

Таким чином, заклик бойкотувати Росію націлений на різні аудиторії.

61 Gradus Research. Три чверті українців гірше ставляться до брендів, які продовжують діяльність у РФ. URL: <https://bit.ly/46pEjiE>

62 Збірка «100+ історій жінок та дівчат у війні Росії проти України». Т. 1 / уклад. : О. Бучинська, О. Давліканова, І. Лилик, О. Яшкіна та ін; за ред. О. Давліканової. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 170 с. URL: <https://bit.ly/48qma5Y>

Рис. 20. Інформаційні матеріали ініціативи BoycottRussia

#BoycottRussia #StopWarInUkraine

Nestlé припинить продажі KitKat і Nesquik в Росії через агресію в Україні. Але є ще щонайменше 30 брендів від Nestlé, торгівля якими на російському ринку буде продовжена. До прикладу, Lion. Nestlé має припинити фінансувати російський бюджет і спонсорувати війну в Україні.



Компанія **#SiemensHealthineersAG** продовжує свою роботу у Росії, «щоб не позбавляти росіян лікування від раку». В той час як Росія позбавляє хворих на рак в Україні будь-якого лікування, скидаючи на лікарні авіабомби. Siemens Healthineers AG, досить фінансувати війну в Україні!

Не мовчіть, напишіть про це компанії **#SiemensHealthineersAG:**



#BoycottRussia #SaveLivesInUkraine

«Одна планета, одне здоров'я» – слоган компанії **#Danone**, який не збігається з тим, що вони роблять в реальному житті.

Danone не просто не зупинив бізнес у Росії, а й продовжує активно заробляти на життях наших з вами співвітчизників, спонсоруючи країну-агресора. Я закликаю всіх споживачів світу до бойкоту Danone, обирайте бренди, для яких людське життя має цінність.



Магазини Calvin Klein та Tommy Hilfiger в Росії тимчасово закриті, комерційна діяльність – призупинена, але не закрита. На відміну від польської LLP Group, яка остаточно пішла з російського ринку. На жаль, тимчасово призупинити війну неможливо. Кожна компанія, яка все ще має офіс в Росії, спонсорує масові вбивства в Україні.

Напишіть про це **#CalvinKlein:**

Ще одна ідея для реклами для правдивої реклами Oreo. Виробник цього печива Mondelez International не планує залишати російський ринок і надалі торгує, як він заявляє, «продовольством». Кожне продане печиво Oreo перетворюється на запчастини до російської зброї.



Громадянські ініціативи використовують різні канали комунікацій. Так, громадська ініціатива «Бойкот мереж Leroy Merlin і Auchan», яка ініційована українським волонтером у Польщі Мирославом Петригою, проходила прямо перед торговельними закладами Leroy Merlin і Auchan.⁶³

Рис. 21. Приклад ініціативи «Бойкот мереж Leroy Merlin і Auchan» в Польщі⁶⁴

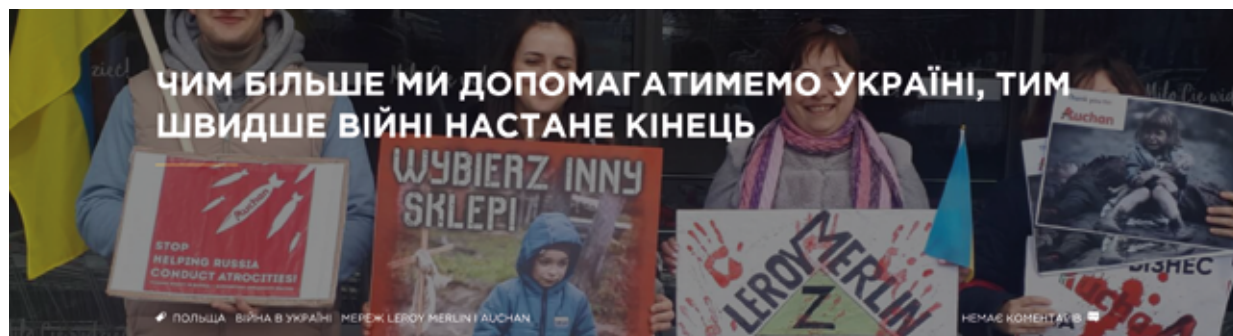


Рис. 22. Акції протесту біля торговельних мереж Leroy Merlin і Auchan проти спонсорства війни та руйнувань мирних міст України⁶⁵



Активісти зверталися до споживачів та майбутніх покупців із закликом: «Робіть покупки в інших магазинах!». Вони також пропонували споживачам квитки на громадський транспорт, аби вони поїхали й купили необхідні речі деінде. Акції протесту відбулися у 20 містах Польщі. Окрім цього, активісти надсилали звернення керівникам Leroy Merlin і Auchan із закликами піти з посад. Однак, ці мережі все ще залишаються працювати в Росії.

63 Орест Лопата. Чим більше ми допомагатимемо Україні, тим швидше війні настане кінець. Наше Слово. №21, 2022-05-22
URL: <https://nasze-slowo.pl/chym-bilshe-my-dopomagatymemo-ukrayini-tym-shvydshe-vijni-nastane-kinecz/>

64 Джерело: <https://nasze-slowo.pl/chym-bilshe-my-dopomagatymemo-ukrayini-tym-shvydshe-vijni-nastane-kinecz/>

65 Джерело: <https://nzl.theukrainians.org/9-ukrayincziv-zagynuly-v-dtp-pid-venecziyeyu.html>

Тут також можна згадати перелічені вище ініціативи, які з одного боку таргетують топ-менеджмент компаній, а з іншого – реалізуються інструментами громадського впливу. Наприклад, ініціатива *“Total Isolation of Russia”* реалізується методами громадського тиску через проведення демонстрацій під хед-офісами компаній, які досі не вийшли з ринку Росії.

Ініціатива *Центру Громадянського Представництва «Життя»*, що була розпочата в соціальних мережах, обрала за основний наратив гасло: «Тютюнові компанії працюють в Росії та фінансують війну в Україні». Ініціатива закликала споживачів не купувати продукцію у міжнародних компаній, які залишились в Росії: «Закликаємо бойкотувати продукцію Japan Tobacco International, Philip Morris International, British American Tobacco та Imperial Tobacco».

Автор(-к)и постів в соцмережі підняли хвилю бойкоту серед підписників, використовуючи вогняно-криваві асоціативні образи та заклики до активних дій. Це було реакцією як на новини з економічного фронту (поведінку брендів), так і на наслідки чергових нападів РФ на мирні міста та критичну інфраструктуру.

Тобто можна говорити про формування культури виключення⁶⁶ не лише щодо російських товарів та компаній, а й щодо продукції відомих світових брендів, які продовжують працювати в Росії, зокрема виробників FMCG-сектору: Danon, Nestle, Unilever та роздрібних мереж Leroy Merlin і Auchan, діяльність яких фактично є спонсорством війни та руйнувань і людських жертв у Києві, Бучі, Маріуполі, Харкові, Херсоні та інших мирних містах України.

В українських торговельних мережах «Сільпо», «Новус», «Ашан», «Таврія», «Рукавичка», «Близенько» впродовж травня-серпня 2022 року пройшла хвиля акцій бойкоту брендів, виробники яких не припинили бізнес у Росії. Активісти клеїли на такі товари наліпки із фотографіями президента РФ Путіна і з написами «Спонсори російського тероризму», «Не спонсуй війну в Україні», «Не купуй у вбивці». Також вони проводили роз'яснювальну роботу серед покупців торговельних мереж, а наліпки містили QR-код, що вів на сайт⁶⁷, де можна було ознайомитись із переліком великих міжнародних брендів, які працюють у Росії, із вказанням суми податків, яку сплатив кожен з цих виробників до бюджету країни-агресора. Особлива увага активістів приділялась компаніям FMCG-сектору: Nestle, Mondelez, PepsiCo, Unilever, Vici, оскільки їхні товари широко представлені як у торговельних мережах Росії, так і в Україні, і є всесвітньо відомими.

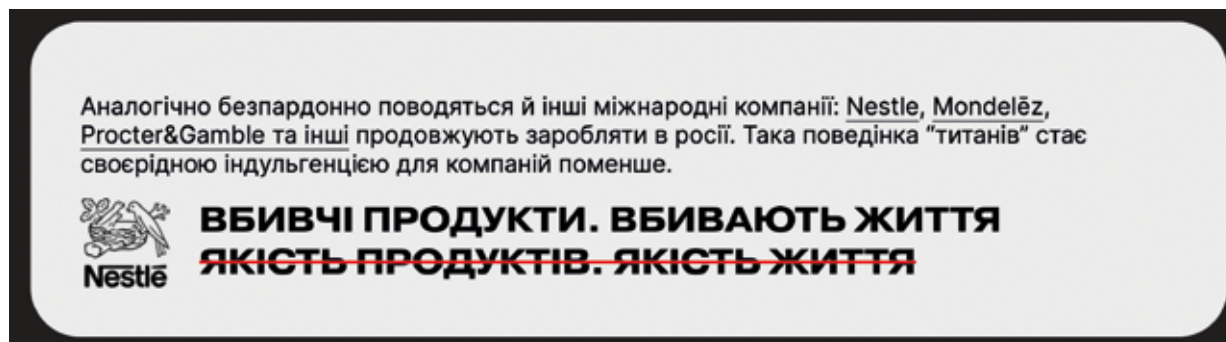
Серед протестних акцій слід звернути увагу на так званий «внутрішній активізм» співробітників відомих компаній Nestle, PepsiCo, Mondelez (виробник печива Oreo). Співробітники цих компаній в Україні, Польщі та Східній Європі висловлювались проти збереження бізнесу в РФ, а деякі українці навіть звільнились із компаній в знак протесту. У результаті, компанія PepsiCo вивела з російського ринку свій бренд Pepsi. Проте, вона залишила інші бренди, які приносять значні прибутки, зокрема Lay's, Cheetos, Doritos. Саме ці бренди були затавровані в українських супермаркетах під час акції бойкоту. Лише після використання всіх складських запасів сировини для вироблення свого легендарного напою, Coca-Cola HBC змінила назву та продовжила виробляти схожий напій та інші продукти у Росії під місцевими, локальними брендами – Добрий, Rich і Моя сім'я⁶⁸.

66 Cancel Culture – культура виключення, масове бойкотування в медійному чи економічному просторі особистостей та компаній, яких викрили в расизмі, сексизмі та інших злочинах, що обмежують будь-яку групу людей.

67 Офіційний сайт War Sponsors. 24 лютого 2022 року росія розпочала повномасштабну війну проти України.
URL: <https://war-sponsors.com/>

68 Какие аналоги Coca-Cola и Pepsi появились в российских магазинах. РБК.
URL: <https://www.rbc.ru/photoreport/18/09/2022/632316099a79476f7070bf8f>

Рис. 23. Приклад невідповідності цінностей іноземних компаній та реальних дій під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну (взято з сайту <https://war-sponsors.com/>)



Маневр компанії PepsiCo набув поширення і був підхоплений іншими виробниками. Зокрема, активісти звернули увагу на невідповідність заявлених цінностей компанії Nestlé і її реальної поведінки. У інформаційних матеріалах активісти звертають увагу на те, що слоган компанії «Якість продуктів. Якість життя» не відповідає дійсності, адже компанія продовжує діяльність в Росії, тим самим здійснюючи латентне спонсорство війни.

У березні 2022 року 130 співробітників регіонального представництва компанії Mondelez в Литві, Латвії та Естонії направили петицію генеральному директору компанії з вимогою припинити всі операції у Росії. У відповідь, CEO Mondelez International Дірк ван де Пут направив листа співробітникам⁶⁹, в якому повідомив про гуманітарну допомогу Україні, скорочення другорядних видів діяльності в Росії, припинення всіх нових капіталовкладень та витрат на рекламу в ЗМІ. Він також засудив несправедливу агресію Росії проти України та висловив впевнену підтримку тих, хто закликає до миру та припинення війни. Але компанія все ж таки продовжила працювати на російському ринку.

Споживачі завжди були основною аудиторією, на яку спрямовані зусилля бізнесу. Зрештою, саме вони, купуючи або не купуючи товари, формують доходи всіх брендів. Громадські організації та активісти, як ми бачимо, активно спілкуються зі споживачами, намагаючись достукатися до кожного, формуючи у такий спосіб середовище для тиску на бізнес та домагаючись його виходу з російського ринку.

69 Офіційний сайт/ Mondelez international. Our statement on war in Ukraine. Internal CEO Memo to Employees MONDELEZ INTERNATIONAL Snacking made right. Wednesday, March 09, 2022.
URL: <https://www.mondelezinternational.com/News/Statement-on-War-in-Ukraine>

РОЗДІЛ 3.

МОДЕЛІ ВИХОДУ ІНОЗЕМНИХ КОМПАНІЙ З РОСІЙСЬКОГО РИНКУ



Сценарії корпоративної поведінки як реакція на війну Росії в Україні

Спільна ціль – зупинити агресію Росії проти України – об'єднала лідерів думок, науковців, пересічних громадян, громадські організації та волонтерів в економічній протидії спонсорству війни, яке латентно фінансується діяльністю міжнародних компаній, що працюють в Росії. Як реакція на політичний, санкційний, репутаційний та медійний тиск громадськості міжнародні компанії вибудовують різні сценарії поведінки на російському ринку.

Значущими чинниками появи таких сценаріїв стали: специфіка діяльності компаній; наявність санкцій у країні, де розміщена материнська компанія; важливість російського ринку для компанії (визначається як частка локальної виручки в глобальній); сила впливу громадянських ініціатив тощо. За час повномасштабної війни Росії проти України міжнародні компанії обирали різні сценарії поведінки: проявляли рішучість і відразу виходили з ринку, або заявляли про наміри вийти з ринку, а потім поверталися. Проте, більшість компаній, за різними оцінками від 40,8%⁷⁰ (дослідження KSE) до 59,5%⁷¹ (дослідження Yale School of Management), залишали для себе можливість відновити діяльність у Росії за більш сприятливих умов. Це є підтвердженням того, що міжнародному бізнесу складно покидати ємний російський ринок, тому не існує універсального сценарію виходу із нього.

Експерти по-різному класифікують поведінку компаній під час війни в Україні (табл. 2), діяльність яких безпосередньо здійснюється на російському ринку. Більшість дослідників пропонують розглядати не лише два крайні варіанти корпоративних рішень («вийшли» або «залишились»), а й доповнювати їх декількома проміжними: скоротили діяльність, тимчасово згорнули діяльність тощо.

Таблиця 2. Основні підходи до класифікації моделей реакції іноземних компаній, присутніх на російському ринку

Автори	Моделі корпоративної реакції на російську війну в Україні
<p>«Список ганьби Зон-ненфельда» Yale School of Management (джерело: https://bit.ly/3rjS5nR)</p> <p>*також використовується Рейтинг R&D центр YouControl (джерело: https://bit.ly/3PJVI5j)</p>	<p>Digging in – відмовляються вийти або скоротити обсяг інвестицій в економіку РФ;</p> <p>Buying time – відкладають заплановані заходи по розробці та просуванню своїх продуктів, але продовжують працювати в Росії;</p> <p>Scaling back – істотно скоротили певні види діяльності, але продовжують роботу за іншими напрямками;</p> <p>Suspension – тимчасово згортають роботу, залишаючи за собою можливість повернутися;</p> <p>Withdrawal – повністю припинили роботу на території агресора.</p>

70 Самосанкції / LeaveRussia Проект KSE Institute зі збору даних про іноземні компанії, які працюють на російському ринку та обмежують або припиняють свою діяльність. Kyiv School of Economics. URL: <https://bit.ly/3t2xc1b>

71 Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia—But Some Remain Yale School of Management. Chief Executive Leadership Institute. URL: <https://bit.ly/3rjS5nR>

Автори	Моделі корпоративної реакції на російську війну в Україні
<p>«Список KSE» KSE Institute при Київській школі економіки (джерело: https://bit.ly/3t2xc1b)</p>	<p>Stay (залишаються) – продовжують діяльність Wait (вчікують) – скоротили поточні операції та призупинили нові інвестиції Leave (виходять) – призупинили російські операції (перечікують); оголосили про намір повного виходу Exited (вийшли) – завершили вихід</p>
<p>Moral Rating Агентство морального рейтингу (джерело: https://moralratingagency.org/)</p>	<p>Оцінювання за 5-вимірним моральним рейтингом реакції провідних світових компаній на вторгнення Росії в Україну, що включає трьохфакторні вимірники за ступенем дієвості, швидкістю дій, ставленням до вторгнення Росії в Україну, а також моральні мультиплікатори, що показують ступінь жертвовності та силу економічного впливу до початку війни.</p>

Ми пропонуємо наступну класифікацію моделей поведінки компаній:

Таблиця 3. Варіанти моделей поведінки іноземних компаній, які працювали на російському ринку

Бездіяльність	Псевдоактивність	Активність
<p>Працюють, забезпечуючи повноцінний фінансовий потік – абсолютна бездіяльність</p>	<p>частково припинили діяльність/ часткове зменшення фінансування /скорочення асортиментної лінійки (відбілювання репутації бренду, warwashing)</p>	<p>Вийшли з ринку швидко – прояв рішучої позиції (абсолютна активність)</p>
<p>Працюють без оцінки ситуації і без дій – мовчазна згода з військовою агресією</p>	<p>закриття окремих напрямків діяльності, зокрема, припинення маркетингової активності; маніпуляція свідомістю споживача та суспільства (warwashing) продовження виплат зарплати співробітникам (латентне спонсорство війни) працюють, але публічно підтримали України (warwashing – відбілювання образу бренду) працюють, але беруть участь у цільових програмах підтримки України (репутаційна індульгенція)</p>	<p>Вийшли з часом – збереження репутації (розважлива активність)</p>

Слід зазначити, що дослідники по-різному формують вибірку сукупність компаній, які вони аналізують. Це зумовлено як цілями аналізу, так і обжененістю наявної достовірної інформації.

За дослідженням KSE (спільно з проектом *LeaveRussia*)⁷² на кінець листопада – початок грудня 2022 року із 2956 проаналізованих іноземних компаній лише 143 дійсно вийшли з російського ринку, а це менше 5%.

Рис. 24. Питова вага компаній в загальній кількості, які реалізують обрану модель поведінки на російському ринку (за даними *Leave Russia*)⁷³

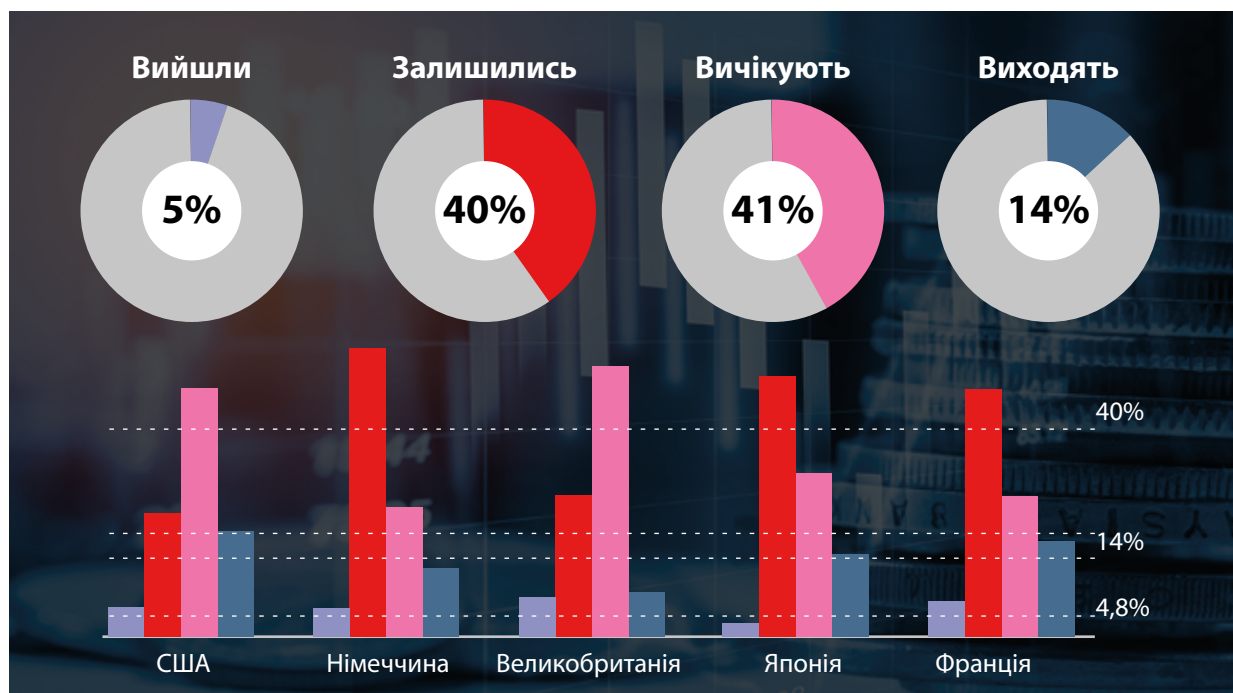
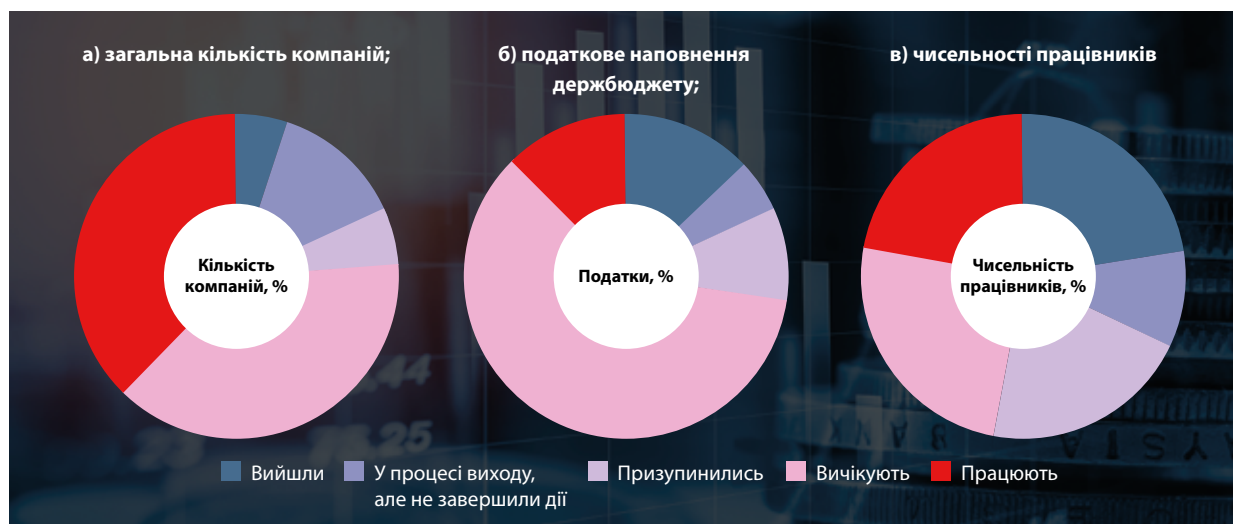


Рис. 25. Питова вага іноземного бізнесу, який працює на російському ринку (побудовано на основі даних листопад – грудень 2022 р.)⁷⁴



72 Stop Doing Business with Russia. Офіційний сайт Leave Russia. URL: <https://leave-russia.org/uk>

73 Джерело даних: <https://leave-russia.org/uk>

74 Джерело даних: <https://leave-russia.org/uk/bi-analytics>

За даними досліджень KSE та експертів *LeaveRussia*, із п'ятірки країн-лідерів за присутністю в економіці Росії половина компаній Німеччини, Японії і Франції (відповідно 55,7%, 50,3%, 47,8%) прийняли рішення залишитись на ринку. Компанії США та Великобританії у більшій масі (48% та 52%, відповідно) займають вичікувальну позицію. У цілому, за даними KSE, залишилися, вичікують чи скорочують діяльність 80,8% від числа іноземних компаній. Вони сукупно забезпечують роботою 68% всіх працівників іноземних компаній у Росії та сплачують 82,1% податкових надходжень до бюджету.⁷⁵

На початку грудня 2022 року повністю вийшли з російського ринку лише 4,8% компаній, які приносили 12,7% податкових надходжень та забезпечували роботою 22% робочої сили від всього іноземного бізнесу. Це великі роботодавці та платники податків. У процесі виходу з ринку знаходяться ще 14,4% від числа іноземних компаній; для них частка російського ринку у глобальній виручці незначна, про що свідчить їх частка у формуванні бюджету: всього лише 5,2% та чисельність працюючих 10% (з всіх іноземних компаній, присутніх на ринку). Але сумарно – це майже чверть всіх іноземних компаній, які сплачували кожен шостий долар у бюджет та забезпечували третину зайнятості росіян у міжнародному бізнесі.

Аналогічні результати мали й інші дослідники. Так, за списком Зонненфельда, із 1389 іноземних компаній 335⁷⁶ (24,1% від загальної кількості проаналізованих) вийшли або призупинили діяльність на російському ринку. За результатами дослідження, проведеного науковцями С. Евенетт та Н. Пізані у листопаді 2022 року, 8,5% іноземних компаній із ЄС та G7 продали хоча б одну зі своїх російських дочірніх компаній. Деякі іноземні компанії мають більше однієї дочірньої компанії, яка веде комерційну діяльність у Росії. Наприклад, у Renault є 22 дочірні підприємства, які мають операційні доходи та знаходяться в базі даних ORBIS.⁷⁷ Дослідники ідентифікували 1404 компаній зі штаб-квартирами у країнах ЄС та країнах G7, які здійснювали комерційну діяльність у Росії на початку війни.⁷⁸

За даними досліджень *Агентства морального рейтингу* 5% із 200 досліджених ними найвпливовіших компаній вийшли з ринку. При цьому 38% не зробили навіть заяви на підтримку України. І лівова частка, а саме 57% вибірки – це «хибні герої», тобто компанії, які зробили заяви про часткове припинення діяльності, але не вийшли з ринку.⁷⁹ Таким чином, можна зробити висновок, що більшість іноземних компаній продовжують працювати на ринку Росії.

У зв'язку з цим, ми сфокусували наше дослідження на тому, щоб проаналізувати реальні дії компаній. Наша позиція відповідає тій, яку висловив президент України Володимир Зеленський у Twitter 13 березня 2022 року: «Сьогодні не може бути напіврішень чи напівтонів! Є лише чорне та біле, добро і зло! Ви або за мир, або підтримуєте кривавого російського агресора у вбивстві українських дітей і жінок...».⁸⁰ То ж різні види реакцій компаній на ініціативи громадянського впливу можна описати трьома сценаріями реальних дій: бездіяльність, активність, псевдоактивність. Саме сценарій «псевдоактивність» і є проявом «напіврішень»

75 Stop Doing Business with Russia. Офіційний сайт Leave Russia. URL: <https://leave-russia.org/uk>

76 Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia – But Some Remain Yale school of management. Chief Executive Leadership Institute. January 9, 2023. URL: <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>

77 Orbis. Офіційний сайт. URL: <https://www.bvdinfo.com>

78 Evenett S.J., Pisani N. Less Than Nine Percent of Western Firms Have Divested from Russia. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4322502

79 Who is still supporting Russia? Moral Rating Agency. URL: <https://moralratingagency.org/this-project/>

80 Акаунт Twitter, Володимир Зеленський (13.03.2022). URL: https://twitter.com/ZelenskyyUa/status/1503072789779128322?ref_src=twsrc%5Etfw

бізнесу, оскільки ті компанії, які обрали таку поведінку, на даний момент все ще присутні на російському ринку.

З увагою на те, що військова агресія Росії проти України перейшла у розряд тривалої, сценарій «бездіяльність» чітко демонструє антигуманну позицію міжнародних компаній, які зацікавлені утримати свою частку російського ринку, не дивлячись на військові злочини Росії. Ці рішення ухвалює менеджмент компаній за умови, що економічний зиск від продовження діяльності набагато більший, ніж потенційні репутаційні втрати. Отже, на нашу думку, бездіяльність може бути абсолютною, коли компанія не збирається покидати російський ринок і жодним чином не висловлює свою позицію до військової агресії проти України. Такі практики, за нашими підрахунками, обрали приблизно 0,5% компаній, присутніх у Росії.

Модель мовчазної згоди означає, що менеджмент і співробітники компанії наче не помічають повномасштабну військову агресію Росії в Україні. До таких належать компанії, які входять у TOP-100 найбільших іноземних бізнесів, які працюють в РФ, наприклад, з Китаю (Agricultural Bank of China – фінанси), Греції (Alumil – архітектурні системи з алюмінію), Німеччини (AnyDesk – програмне забезпечення; HAVI – логістика та транспорт), США (Tenneco – споживчий сектор), Туреччини (Rönesans Holding – будівництво та архітектура; Hayat Holding – споживчі товари) та інші.

Як показали наші дослідження у розділі 2, громадянські ініціативи були спрямовані на бренди, які заявили, що не планують змінювати свої стратегії присутності на російському ринку. Наприклад, це бренд Mary Kay, а також ритейлери Auchan, Metro AG. Слід зазначити, що на поведінку цих компаній громадянські ініціативи мали незначний вплив. Фактично, ці компанії реалізують сценарій «бездіяльність» під PR-прикриттям.

Сценарій «активність» реалізується в різних моделях поведінки компаній: абсолютна активність – швидко та повністю вийшли з ринку; розважлива активність – оголосили про намір вийти з ринку і поступово завершують вихід. Також даний сценарій реалізується із використанням інструментів бренд-активізму та цільової підтримки.

Бренд-активізм компаній проявлявся у публічній підтримці України шляхом вираження своєї позиції щодо війни в Україні через комунікації в соціальних медіа (на сайтах компаній, на сторінках в соцмережах – публікація відкритих листів підтримки); маркуванні українською символікою торгових точок; підтримці бізнес-бойкоту. Більшість компаній використовували тактику цільових зусиль для підтримки України, надаючи фінансову допомогу, організовуючи збір та відправлення гуманітарної допомоги населенню, підтримку професійних спільнот та волонтерських рухів, які тримають економічний та/або військовий фронт, цільові програми підтримки українських споживачів та партнерів (а не тільки біженців), включно з фокусом на підтримці критичних індустрій.

Говорячи про компанії, які проявили реальну активність слід зазначити, що швидкість реакцій брендів залежала як від вмотивованої позиції головної компанії щодо неприйняття співпраці з агресором, так й активності протестних кампаній, медійного тиску та санкцій.

Першими з російського ринку вийшли бренди, які сповідували чітку і рішучу позицію щодо соціальної і моральної відповідальності та бажання мати незаплямовану співпрацею з агресором репутацію. Це були великі компанії, як за чисельністю працюючих, так і за обсягом податкових надходжень, наприклад, Shell і ExxonMobil, Samsonite International S.A., OBI GmbH & Co., Deutschland KG, McDonald's. Ці компанії вийшли з російського ринку попри довгострокову історію діяльності на ньому та збитки. 143 іноземні компанії, які вийшли з ринку мали

щонайменше 284,0 тис. осіб персоналу, \$35,5 млрд. річного доходу, \$14,7 млрд. капіталу та \$31,5 млрд. активів.⁸¹

Крім великих корпорацій, що формують каркас бюджетних надходжень в економіку агресора, важливу роль відіграють бренди споживчого сектора, що задовольняють попит пересічних російських громадян. Більшість відомих брендів, таких як Starbucks, Vans, Pandora, Estee Lauder, Clinique, MAC, Coca-Cola, Bourjois, Max Factor, Wella, Decathlon, Apple, H&M, ASOS мають дохід від діяльності на російському ринку менше ніж 4%. Згідно дослідження,⁸² медіанне значення частки локального виторгу у глобальному доході для компаній, які попали до списку Зонненфельда, складає 2,4%. Тому, можна визначити, що всі значення частки виручки російського ринку, вищі даного рівня, дозволяють віднести цей ринок до розряду стратегічних для компаній. Бренди споживчого сектора та товари, які не є життєво важливими, наприклад, fashion-індустрія, для покупців російського ринку мають специфічну соціальну важливість, що зумовлена глибоко вкоріненою моделлю споживчої поведінки у більшості пострадянських країн, де раніше існував дефіцит модних товарів.

Поряд з цим, наведені на рис. 26 бренди є світовими лідерами ринку, і для них є важливою підтримка споживачів та інвесторів з інших куточків світу не менше, ніж у Росії.

Рис. 26. Частка російського ринку в глобальному виторгу відомих брендів



Не для всіх відомих брендів fashion-індустрії російський ринок є ключовим, адже частка прибутку багатьох компаній менша, ніж 3%, наприклад: для DKNY, Michael Kors російський ринок забезпечує приблизно 1% виторгу. Для таких брендів як H&M та ASOS частка ринку становить 4%, а для відомого спортивного бренду Puma близько 5%. Тобто ринок країни-агресорки є економічно важливим для цих компаній.

Саме березень-квітень 2022 року за даними KSE став періодом, коли найбільше число компаній вийшло з російського ринку або зробило заяви про вихід.⁸³

Так, у березні 2022 року шведська компанія H&M, найбільша в Європі роздрібна мережа

81 31-й випуск щотижневого дайджесту про вплив виходу іноземних компаній на економіку РФ. Kyiv School of Economics, 12 грудня 2022. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/31-y-vipusk-shhotizhnevogo-dayzhestu-pro-vpliv-vihodu-inozemnih-kompaniy-na-ekonomiku-rf/>

82 Грибановський О. Чому деякі іноземні компанії залишаються в росії? URL: <https://voxukraine.org/chomu-deyaki-inozemni-kompaniyi-zalyshayutsya-v-rosiyi/>

83 Самосанкції / LeaveRussia. Проект KSE Institute зі збору даних про іноземні компанії, які працюють на російському ринку та обмежують або припиняють свою діяльність. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/samosanktsiyi-kse-institute/>

магазинів одягу, а також іспанські компанії Mango, Inditex, що володіє такими брендами, як Zara, Zara Home, Massimo Dutti, Oysho, Bershka, Pull & Bear та Stradivarius, оголосили про закриття всіх магазинів у Росії та призупинення онлайн-торгівлі. Fashion-ритейлер Mango у своїй заяві оголосив, що тимчасово закриває свої магазини, а також сайт продажу та припиняє доставку товарів до Росії. Ця компанія мала 800 співробітників та 120 магазинів у Росії, з них 55 – франчайзингових, які можуть поширювати продукцію залежно від наявності на складі. Усвідомлюючи відповідальність перед франчайз-партнерами, компанія все одно призупинила свою присутність на російському ринку.⁸⁴

Оголосили про припинення діяльності у Росії і французькі компанії, що спеціалізуються з продажу товарів класу люкс: Cartier, Chanel, Hermès, LVMH (власник брендів Dior, Givenchy, Guerlain, Chaumet, Louis Vuitton, Moët & Chandon, Hennessy) і Kering (власник Gucci, Saint Laurent, Balenciaga, Bottega Veneta, Brioni, Alexander McQueen). Компанія Adidas призупинила співпрацю з Російським футбольним союзом. Також доставку до Росії відмінили інтернет-магазини одягу ASOS та Boohoo.com, Mr. Porter, Net-a-Porter, Matchesfashion та Mytheresa.

Слід зазначити, що починаючи з липня-вересня 2022 року, спостерігається реверсний рух окремих компаній у напрямку поновлення діяльності в Росії. Наприклад, іспанська компанія Inditex, про яку ми писали вище, вирішила продовжити договори оренди своїх магазинів у торгових центрах до початку 2023 року, отже реальна її поведінка є вичікувальною. Попри гучні заяви, Siemens продовжує обслуговувати існуючих клієнтів, Meta (раніше Facebook), як і раніше, продає рекламу на локальному ринку, General Motors зберігає штат співробітників у Росії.

Серед компаній, які зробили заяви про вихід, але не змогли швидко вийти з ринку були, переважно, великі виробничі компанії, зокрема, автовиробники. Такі відомі компанії як Volkswagen, Mercedes-Benz, BMW призупинили випуск автомобілів на заводах у Калузі та Нижньому Новгороді, у підмосковному Єсиповому, Калінінграді та Набережних Човнах. Їхня поведінка «розважливої активності» зумовлена значними капітальними активами та виробничою базою, яка формувалася протягом десятиліть співпраці з російськими компаніями. Продаж активів у поточній ситуації означає для таких виробників багатомільйонні збитки.

Проте є й інший приклад. Так, наприкінці березня 2022 року німецький автобудівельник Daimler Truck (автобуси, тяглова техніка) під санкційним та репутаційним тиском залишив активи у розмірі 220 млн. євро у цехах КАМАЗу та вийшов з російського ринку. Німецька компанія Dr. Oetker, виробник заморожених напівфабрикатів (піци, десерти, інгредієнти для випічки) 8 квітня 2022 року передала за символічну плату свій завод у Белгороді його російському керівництву. У грудні компанії MAN Truck&Bus SE та Scania AB продали свої російські активи (ТОВ «МАН трак энд бас рус» і ТОВ «Скания-Русь») новим російським власникам.⁸⁵ Основною метою таких моделей виходу стало бажання компаній зберегти свій репутаційний капітал та убезпечити себе від юридичних претензій та націоналізації, об'явленій у Росії.

Зрозуміло, що бізнесу складно приймати рішучі рішення, нехтуючи не лише потенційними прибутками, але й вкладеним у виробництво капіталом. У так звану другу хвилю виходу з російського ринку (наприкінці березня – впродовж квітня 2022 року) потрапили, крім автопрому, й пивоварні гіганти: нідерландський Heineken, датський Carlsberg та міжнародна пивоварна корпорація Anheuser-Busch InBev, які зробили заяви про виведенні своїх всесвітньо

84 Fashion-ритейлер Mango йде з росії URL: <https://trademaster.ua/zarubezh/29711>

85 Грибановський О. Грюкнули дверима. Які західні компанії вже продали бізнес у Росії. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/12/23/695354/>

відомих брендів, побоюючись їх конфіскації. Звичайно, компанії намагались отримати за свої російські активи хоч якісь компенсації. Heineken та Carlsberg майже одночасно виставили на продаж свої заводи, проте, швидко позбутися активів їм не вдалося.

На початку війни виконавчий директор Heineken Дольф ван ден Брінк оголосив у LinkedIn про цільову підтримку компанією «людей, які постраждали від цієї жахливої кризи»⁸⁶ та виділення допомоги у розмірі 1 млн. євро. Проте, для підписників така пожертва стала проявом недостатньої рішучості та сміливості компанії. Користувачі соціальної мережі лишили десятки коментарів, у яких розкритикували реакцію керівництва компанії як слабку. Після такої реакції підписників послідувало чітке повідомлення від компанії про осуд «неспровокованого та абсолютно невиправданого нападу Росії на Україну». Згодом, компанія призупинила нові інвестиції в Росію, експорт своїх флагманських брендів та продажі напоїв бренду Heineken. Слід зазначити, що Heineken (включає локальні бренди «Полювання», «Жигулівське» та «Бочкарьов») – одна з найбільших в Росії та друга за величиною у світі пивоварна компанія, що має 7 заводів у Санкт-Петербурзі, Нижньому Новгороді, Стерлітамаку (Башкірстан), Єкатеринбурзі, Новосибірську, Іркутську та Хабаровську.⁸⁷ З 9 березня компанія оголосила про призупинення виробництва пива під власним брендом у Росії, але, як і раніше, продає локальні бренди та намагається знайти покупця для продажу активів.

Компанія Carlsberg (локальний бренд «Балтика»), яка має 8 заводів у Санкт-Петербурзі, Ярославлі, Тулі, Воронежі, Ростові-на-Дону, у Самарській області, Новосибірську та Хабаровську, на початку березня 2022 року призупинила інвестиції та експорт, а 28 березня заявила, що перестав виробляти і продавати свої товари під брендом Carlsberg у Росії. У червні 2022 року в реєстрі було видалено запис про засновника ТОВ «Карлсберг Східна Європа» і новим засновником організації стало товариство «Гоппі Юніон». Ціною виходу з російського ринку для компанії стала втрата 8,6 млрд. датських крон.⁸⁸

Найбільший у світі виробник пива Anheuser-Busch InBev (частка на світовому ринку оцінюється в 28%), що виробляє продукцію під міжнародними брендами Budweiser, Stella Artois, Corona, Castle, Beck's, Leffe та Hoegaarden, а також під 500 локальними торговими марками, зокрема російськими «Сибірська корона», «Клінське», «Товстун», під тиском громадськості 22 квітня теж оголосив, що йде з російського ринку і хотів би поступитися своїми активами турецькій компанії Anadolu Efes, з якою у нього є спільне підприємство «АБ ІнБев Ефес».⁸⁹ У своїй заяві компанія наголосила на тому, що є роботодавцем для тисяч росіян та українців і джерелом доходу для тисяч клієнтів та фермерів у цих країнах. Разом з тим, спільна турецько-бельгійська компанія розширила свою діяльність у Росії. На заводах в Ульяновську, Калузі, Омську, Волзькому, Саранську, Кліні та Іванові почалося виробництво продукції під брендами Spaten, Franziskaner, Leffe Blonde та Brune, які належать бельгійцям.

Проведені дослідження прогнозу сценаріїв корпоративної поведінки доводять, якщо країна запровадила санкції проти Росії, її компанії у 3,8 рази частіше виходять з російського ринку, ніж ті, країна походження яких утрималася від санкцій. Серед економічних чинників, які впливають на рішення компаній залишитись на російському ринку, дослідження визначає наступні: відсутність санкцій, тривалий час діяльності на ринку (працюють не менше 10 років),

86 Офіційна сторінка Dolf van den Brink. URL: <https://www.linkedin.com/in/dolfvandenbrink/?originalSubdomain=nl>

87 Уход из России европейских фирм: идет вторая волна. В чем ее особенности? URL: <https://www.dw.com/ru/uhod-iz-rossii-zapadnyh-firm-idet-vtoraja-volna-v-chem-ee-osobennosti/a-61673942>

88 Там само

89 Там само

частка локальної виручки у глобальному бізнесі становить не менше 10%. Такі компанії майже у 14 разів вірогідніше залишаються на російському ринку.⁹⁰

Таким чином, виокремлені сценарії можна представити у вигляді різних моделей поведінки іноземних компаній. Більшість моделей виходу компаній демонструють завуальовані бажання не залишати російський ринок, або навіть зайняти частку ринку, що звільнилась внаслідок виходу конкурентів.

Моделі псевдоактивності компаній

За даними KSE багато компаній займають позицію очікувача. Вони продовжують працювати в РФ та тягнуть час. Проте, вони також намагаються зберегти довіру інвесторів та споживачів і виглядати соціально-відповідальними. Висвітлення реальних дій компаній щодо припинення латентного фінансування військової машини Росії має велике значення для розуміння відповідності між заявленими корпоративними цінностями, деклараціями щодо протидії війні в Україні та прозорістю й чесністю корпорацій по відношенню до суспільства, оскільки саме такі риси в поведінці компаній формують суспільну довіру до їхньої діяльності.

Корпоративну поведінку тих брендів, які здійснюють псевдоактивність, можна вважати PR-діями, за допомогою яких компанії намагаються відбілити свою репутацію спонсорів війни та тероризму шляхом різних спритних прийомів, непрозорих заяв тощо. Таку поведінку ми назвали в цій публікації *warwashing* – відбілювання репутації компанії через низку компромісів та згладжувальних альтернатив із використанням таких наративів як «скорочення маркетингових бюджетів», «лише виробництво товарів, від яких залежить повсякденне життя росіян», «збереження зарплати співробітникам як прояв соціальної відповідальності бізнесу» тощо.

Основні сценарії поведінки іноземних компаній, які працювали на російському ринку на момент повномасштабного вторгнення Росії в Україну, наведено у табл. 3.

Розглянемо різні варіанти поведінки компаній за моделями псевдоактивності. Усі вони спрямовані або на «відбілювання репутації брендів» і продиктовані бажанням компаній одночасно зберегти репутацію та не втратити для себе російський ринок. Один із прикладів – це бездіяльність під PR-захистом, коли компанії продовжували працювати, але проявляли бренд-активізм у вигляді засудження військової агресії та/або надаючи різного роду цільову допомогу українцям. Але часто-густо такі дії використовувались в якості репутаційної індульгенції. Наприклад, PepsiCo засудила агресію Росії проти України, але з ринку компанія не пішла, а лише обмежила інвестиції та асортимент продуктів та відповідно продажі у Росії, згорнула свою рекламну діяльність, а через 6 місяців після заяви зупинила продаж напоїв Pepsi, 7Up, Mirinda. Аналогічне рішення ухвалила The Coca-Cola Company щодо брендів Coca-Cola, Fanta, Sprite, Bonaqua; Nestlé щодо брендів KitKat і Nesquik.

Для споживчого сектора характерне скорочення асортиментної лінійки за рахунок призупинення виробництва та/або продажу загальновідомих міжнародних брендів на російському ринку. Застосування такої моделі поведінки зумовлено як громадським тиском, так і заявами російських лідерів про націоналізацію не лише виробництв, але й торгових марок тих компаній, які захочуть вийти з ринку.

90 Грибановський О. Чому деякі іноземні компанії залишаються в Росії? URL: <https://voxukraine.org/chomu-deyaki-inozemni-kompaniyi-zalyshayutsya-v-rosiyi/>

Відомі компанії, які входять у TOP-500 світових брендів,⁹¹ такі як Nestlé (виробник харчових продуктів), компанії PepsiCo і The Coca-Cola Company, французька компанія Danone, виробник кондитерських виробів і кормів для домашніх тварин Mars, тютюнова група Philip Morris та інші почали застосовувати саме таку модель поведінки.

Зокрема, агентство Reuters вело власний моніторинг присутності брендів на полицях супермаркетів, роздрібних магазинів і спортклубів Москви та інших великих міст.⁹² У результаті було встановлено, що навіть у серпні продукція брендів все ще була присутня у широкому асортименті. Після публікацій та звернення агентства до компаній, тор-менеджмент відповів, що зупинити виробництво миттєво технічно неможливо, тому вони закінчують відпрацювання за виробленими концентратами та сировиною, а ритейлори розпродають запасні товарні. Проте, наприклад, на банках та бутілках Pepsi остання дата виробництва, яку встановило агентство Reuters, значиться як 17 серпня 2022 року.⁹³

Також припинення продажів міжнародних брендів не означає припинення діяльності, оскільки ці компанії продовжували виробляти та продавати продукти під місцевими брендами, а отже наповнювати казну держави-агресорки. Наприклад, компанія Nestlé, 1 липня 2022 року заявила, що призупиняє виробництво і продаж KitKat і Nesquik та припинила імпорт та експорт неважливих товарів в Росію, рекламу та всі капітальні інвестиції в країну. Проте, вона продовжила виробництво дитячого харчування, транслюючи ідеєю «нагодувати російських дітей якісною їжею». І навіть заява про те, що Nestlé не очікує отримати прибуток, тому не буде сплачувати будь-які відповідні податки в осяжному майбутньому в Росії, а будь-який прибуток буде переданий організаціям гуманітарної допомоги, можна вважати лише PR-захистом і бажанням залишитися на російському ринку. Підтвердженням цього є той факт, що наразі Nestlé відновила будівництво заводу і складу під Новосибірськом.

Російський підрозділ The Coca-Cola Company, відмінивши продаж легендарного напою Coca-Cola, влітку 2022 року вивела на ринок серію газованих напоїв під регіональним брендом «Добрий», серед яких «Добрий Cola», що є субститутом Coca-Cola. Іншим інструментом *warwashing* стало перейменування комерційних назв російських підрозділів відомих зарубіжних компаній, зокрема, The Coca-Cola Company перейменована на Multon Partners (ТОВ «Мултон партнерс»).

Ще однією моделлю псевдоактивності міжнародних компаній є призупинення інвестицій у майбутній розвиток. Сама по собі дана ініціатива є дієвою для уповільнення розвитку економіки у довгостроковому періоді за рахунок дії мультиплікатора інвестицій, що призводить до зменшення національного доходу. Але треба звернути увагу на два моменти: по-перше, деякі бренди планували скорочення інвестицій ще до війни, внаслідок постковідної рецесії світової економіки, по-друге, така модель поведінки без виходу з ринку є малоефективною з точки зору припинення фінансування війни.

Як правило, разом із припиненням фінансування розвитку, компанії припиняють маркетингові активності. Серед відомих компаній, які припиняють інвестиції у зростання та зменшують

91 Kantar BrandZ. Most Valuable Global Brands 2022. URL: <https://indd.adobe.com/view/bb7c01af-7f11-4c17-a3f5-15b4e07436ce>

92 Last orders foreign beers remain on Russian shelves months after brewers halt sales. Reuters. July. 22, 2022. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/last-orders-foreign-beers-remain-russian-shelves-months-after-brewers-halt-sales-2022-07-22/>

93 PepsiCo ends Pepsi, 7up production in Russia months after promising halt over. Ukraine, Reuters. 2022-09-20. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/exclusive-pepsico-ends-pepsi-7up-production-russia-months-after-promising-halt-2022-09-20/>

рекламні бюджети – Metro AG (німецька транснаціональна компанія, яка управляє магазинами під брендом Metro), Procter & Gamble (один з найбільших іноземних інвесторів в російську економіку), Johnson&Johnson (американська транснаціональна корпорація, яка займається розробкою медичних приладів, фармацевтичних препаратів та споживчих товарів), фармацевтична корпорація Sanofi, Nestlé, Coca-Cola та інші. Всі вони працюють у країні ще з часів «перестройки», зайшли на російський ринок у 90-х роках минулого століття. Компанія PepsiCo є певним чином унікальним прикладом, тому що вона присутня на російському ринку вже більше 60 років, ще з часів Радянського Союзу. Відповідно, світові бренди, які десятиками років продавались на російському ринку, мають свого лояльного споживача, пізнаваність бренду є стовідсотковою, а клієнтський капітал цих компаній є настільки міцний, що не потребує додаткової реклами чи інших засобів просування товару. Тобто компанії, які оголосили про припинення маркетингових активностей і вжили таких заходів, продовжили тримати російський ринок та наповнювати бюджет. Гучні заяви, що пролунали від тор-менеджменту цих компаній, є прикладом відбілювання репутації бренду під час війни.

Основні виправдовувальні наративи компаній, які залишились у Росії, зокрема FMCG, ритейл та фарм-індустрії, будуються навколо ідей соціально-відповідального бізнесу та задоволення гуманітарних потреб цивільного населення. Найпоширеніші посили у заявах компаній є наступні: «ми працюємо, щоб цивільне населення мало доступ до продуктів харчування хорошої якості за доступною ціною»⁹⁴ (Auchan); «компанія несе відповідальність за 10 000 співробітників, і багато людей, які купують у нас їжу»⁹⁵ (METRO AG); постачання населенню країни «повсякденних продуктів харчування та засобів гігієни, вироблених в Росії, і ми триматимемо це під пильною увагою»⁹⁶ (Unilever); «зосереджуються на основних товарах для здоров'я, гігієни та особистої гігієни, необхідних багатьом російським сім'ям, які залежать від них у своєму повсякденному житті»⁹⁷ (Procter & Gamble); «виконання продовольчої місії – вирощування сільгосппродуктів та виробництво основних харчових продуктів для російських споживачів, а також для 90 мільйонів споживачів у сусідніх країнах»⁹⁸ (Bonduelle) тощо.

Відомі компанії Liebherr, Metro, Leroy Merlin і Auchan продовжують працювати в Росії у звичайному режимі. Французький DIY-ритейлер Leroy Merlin, найбільший роботодавець у секторі роздрібної торгівлі (45 000 персоналу та 143 магазини у Росії, 335 млн. доларів податків щорічно), зайняв вичікувальну позицію, але не покидає ринок. Компанія Auchan під політичним та громадським тиском повідомила про припинення інвестицій. Проте, ці велетні ритейлу працюють під прикриттям цінності їх продукції для пересічного росіянина та користі для цивільного населення. Компанія Auchan заявила, що працює в РФ через неможливість вийти, так як її місія – забезпечувати населення доступом до якісної їжі за доступною ціною, а також з позиції відповідальної компанії, яка опікується благополуччям своїх співробітників.⁹⁹ Проте, вони намагаються убезпечити свої маркетингові активи від репутаційних втрат. Задля

94 Офіційний сайт Auchan Retail. Position of Auchan Retail on the pursuit of its activities in Ukraine and Russia. March 27th, 2022. URL: https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2022/03/2022_03_27-memo-de-position-Ukraine_Russie_UK.pdf

95 Офіційний сайт Metro ag. Statement on war in Ukraine. 11 March 2022 URL: <https://newsroom.metroag.de/en/news/2022/03/11/statement-on-war-in-ukraine>

96 Офіційний сайт Unilever. Updated Unilever statement on the war in Ukraine. Published: 8 March 2022 URL: <https://www.unilever.com/news/news-search/2022/updated-unilever-statement-on-the-war-in-ukraine/>

97 Офіційний сайт P&G. Update on P&G's European Operations. This is a letter to P&G employees from Jon Moeller, P&G's President and CEO, published on March 7, 2022. URL: <https://us.pg.com/blogs/pg-european-operations-update/>

98 Офіційний сайт Bonduelle. Bonduelle statement on Ukraine and Russia. URL: <https://www.bonduelle.com/en/bonduelle-statement-on-ukraine-and-russia/>

99 Офіційний сайт Auchan Retail. Position of Auchan Retail on the pursuit of its activities in Ukraine and Russia. March 27th, 2022. URL: https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2022/03/2022_03_27-memo-de-position-Ukraine_Russie_UK.pdf

цього в Росії ними було зареєстровано нову торгову марку, що у вільному перекладі означає «Рідний, і все тут».¹⁰⁰ Новий локальний бренд може використовуватись у різних напрямках: у рекламі, управлінні торговими центрами та дистанційній торгівлі. Враховуючи те, що до війни Auchan планував витратити до 2024 року більше 340 мільйонів доларів на розвиток цифрових послуг для збільшення онлайн-продажів на російському ринку,¹⁰¹ можна зробити висновок, що компанія реалізує свої плани без коригувань на війну в Україні.

У цілому, на російському ринку намітилась тенденція до активного застосування міжнародними компаніями локальних торгових марок, що дозволяє розширяти виробництво та реалізацію на місцевому рівні та ребрендувати свої російські мережі. З точки зору маркетингового управління, такі дії означають вибудовування довгострокової стратегії присутності на ринку, зближення компанії із цільовою аудиторією і переорієнтацію бізнесу та використання бізнес-моделі D2C (direct-to-customer). Поведінка брендів є тому підтвердженням: материнська компанія перестає інвестувати в маркетинг, інновації та розробку продуктів одного культового бренду, але натомість інвестує у розвиток інших локальних брендів зі схожою індивідуальністю.

Окремо слід виділити поведінку фарм-компаній, адже їхня діяльність апріорі сприяє задоволенню гуманітарних потреб. У зв'язку з цим, життєво важливі ліки та ті, що відпускаються за рецептом, були виключені з-під дії міжнародних санкцій. Відомі компанії Pfizer Inc, Bayer AG та Eli Lilly заявили, що припиняють несуттєві операції в Росії, але планують продовжувати постачати ліків від діабету та раку.¹⁰² Такі дії компаній були підтримані окремими акціонерами, наприклад, корпорації Pfizer. Компанія продовжила постачання ліків в Росію, а її акціонери заявили, що пересічні люди не повинні страждати через дії російського уряду. Окремі компанії не лише не скорочували, але й розширили свою діяльність, наприклад, група КРКА, ділова активність якої й до 24.02.2022 року була достатньо високою, а виробництво дочірньої компанії «Крка-Рус» працювало безперебійно навіть після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Компанія повідомила, що нарощує резервні запаси сировини та основних матеріалів у РФ, а продажі продукції відповідають очікуванням тор-менеджменту.¹⁰³

Найпоширеніша модель поведінки міжнародних компаній продиктована традиційними правилами соціально-відповідального бізнесу, які передбачають захист співробітників від негативного впливу економічних шоків, до яких відноситься й військова агресія Росії в Україні. Безумовно, з точки зору ESG-кодексу, компанії мають фінансово підтримувати своїх працівників, продовжувати виплату їм зарплати. Але в умовах військових дій така поведінка є прикладом латентного спонсорства війни, що передбачає підміну самих стандартів соціальної відповідальності.

100 Auchan. LeaveRussia. URL: <https://leave-russia.org/uk/auchan>

101 French retailer Auchan does not plan change its Russia strategy. Reuters. Published 25 May, 2022. URL: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/french-retailer-auchan-does-not-plan-change-its-russia-strategy-2022-05-25/>

102 Analysis: Western companies wrestle with Russia «half-exits». URL: <https://www.reuters.com/business/western-companies-wrestle-with-russia-half-exits-2022-03-18/>

103 Krka Reports on 2021 Unaudited Financial Statements. URL: <https://www.krka.biz/en/media-centre/press-releases/krka-reports-on-2021-nbsp-unaudited-financial-statements/12833/>

Потенційний ефект від впливу громадянських ініціатив на поведінку компаній

Як показали наші дослідження, викладені у попередніх розділах, будь-яка діяльність іноземних компаній на ринку, як-то виробнича, споживча тощо, має низку ефектів, які впливають на економічний оборот в країні-агресорці. Прискорення економічного обороту викликає зростання доходів, що оподатковуються. Внаслідок цього доходи бюджету збільшуються, відповідно створюються фінансові можливості для покриття нових видатків на армію.

Викладена логіка дозволяє визначити потенційний ефект, що виникає внаслідок громадського тиску на поведінку іноземних компаній на російському ринку. Якщо компанія вийшла з ринку, то ефект проявляється через недоотримання податкових надходжень у бюджет агресора. Це відбувається через те, що компанії перестають здійснювати діяльність, відповідно виплачувати зарплату і отримувати прибуток. Це скорочує потоки надходжень до бюджету Росії через канали прямих податків з прибутку компаній, непрямих внутрішніх податків та податкових сплат інших компаній внаслідок скорочення споживання населення.

Якщо працівники, отримують зарплату, то вони витрачають її на внутрішньому ринку Росії. Цим вони роблять внесок у розвиток споживчого сектора, який сплачує непрямі податки (докладно цей механізм розкрито у розділі 1). Наші дослідження продемонстрували, що саме непрямі податки виступають ключовим джерелом наповнення бюджету РФ, оскільки забезпечують найбільшу питому вагу – 41% доходів федерального бюджету. Кожен третій рубль дохідної частини бюджету, а точніше 36,4%, створюється за рахунок сплачених податків на додану вартість товарів, послуг та робіт.

На рис. 27 наглядно показано вплив на наповнюваність бюджету різних варіантів поведінки іноземних компаній, які працювали на російському ринку.

Міжнародні компанії, які працюють без обмежень за моделлю «абсолютної бездіяльності» чи «репутаційної індульгенції», повноцінно наповнюють бюджет агресора і виступають спонсорами війни та тероризму Росії. У випадку часткового припинення діяльності або окремих операцій (наприклад, згорання маркетингової діяльності) ефект скорочення наповненості бюджету буде, але незначний, оскільки все одно здійснюється основна діяльність і, як наслідок, дохідна частина бюджету країни-агресорки наповнюється.

Права частина рис. 27 демонструє, що припинення діяльності при збереженні зарплати російським співробітникам теж наповнює бюджет, а отже впливає на латентне фінансування війни Росії в Україні та спонсорство російського тероризму. Згідно логіки передатного механізму латентного спонсорства війни, надходження до бюджету продовжуються за рахунок перетворення виплачених зарплат в потенційні споживчі витрати, які створюються працівниками іноземних компаній, що працюють на російському ринку.

Навіть компанії, які заявили про вихід з російського ринку, проте продовжують виплачувати зарплату працівникам, все одно фінансують військову машину агресора. Станом на грудень 2022 року, за даними KSE, із 2956 компаній¹⁰⁴, які були присутні на російському ринку, відмовились від виходу 1183 іноземні компанії, чисельність персоналу яких складає близько 273,4 тис. Ці компанії виплачували зарплату персоналу у повному обсязі і після початку війни. Чисельність працівників 1204 компанії, які заявили про згорання своєї діяльності та

104 За даними KSE, сумарно чисельність російського персоналу всіх компаній, які працювали на російському ринку 1276941 осіб.

призупинення операцій, нараховує більше 594,2 тис. осіб.¹⁰⁵ Вони продовжують виплачувати від 2/3 до повної зарплати співробітникам.

Рис. 27. Порівняння впливу на наповнюваність бюджету РФ різних моделей поведінки іноземних компаній



Обчислимо за спрощеною моделлю суму, яку всі працівники іноземного бізнесу, що залишився в Росії, можуть витратити на споживання. Для цього чисельність працюючих у цих іноземних компаніях росіян (що становить 867657 осіб) помножимо на зарплату. Припустимо, що всі співробітники отримують мінімальну заробітну плату. За даними Росстату мінімальна зарплата за 2021 рік становила 12 792 руб.¹⁰⁶ Відповідно, сума потенційних споживчих впливань, що будуть створені працівниками, які отримали зарплату, становить 1,34 млрд. доларів на рік. Якщо припустити, що всі співробітники компаній отримують середню зарплату – 40245 руб.¹⁰⁷, яка в Росії визначається як медіанна¹⁰⁸ зарплата, то сума потенційних споживчих витрат становитиме вже 4,23 млрд. доларів на рік.

Дана модель є спрощеною: звичайно, зарплати працівників іноземних компаній значно перевищують не лише мінімальний, але й середній рівень. Наприклад, за даними рейтингового агентства «Национальные кредитные рейтинги», що входить до холдингу РБК, у компаніях Philip Morris, JTI, Procter&Gamble, Samsung, Mars до війни в Україні виплачували зарплати вище середніх по Росії. Зокрема, у 2020 році середня зарплата у компанії PMI становила

¹⁰⁵ 32-й випуск щотижневого дайджесту про вплив виходу іноземних компаній на економіку РФ. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/12/Leave-Russia_weekly-digest_18_12_22_UKR.pdf

¹⁰⁶ Минимальный размер оплаты труда. URL: <http://www.consultant.ru/law/ref/mrot/2021/>

¹⁰⁷ Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в целом по экономике Российской Федерации в 1991-2021 гг. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/t1.xlsx>

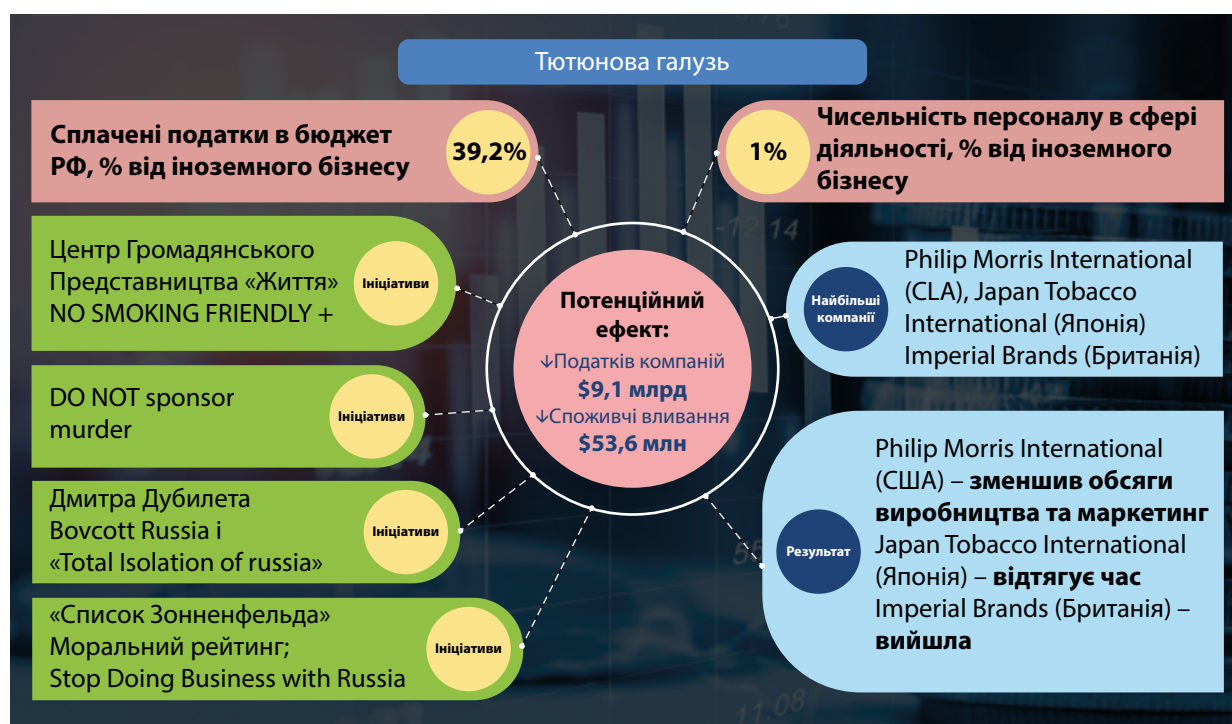
¹⁰⁸ Медіанна зарплата – це вид середньої зарплати. Означає, що у 50% працюючого населення одержувана сума менша за її величину.

208 780 руб.¹⁰⁹ Такі вливання споживчого сектора в економіку сприяють розвитку не лише іноземного, але й місцевого бізнесу. Відповідно, генеруються потоки нових податків, з яких фінансуються видатки на війну.

Підводячи підсумок проведеним дослідженням, проілюструємо потенційний ефект від виходу іноземних компаній з ринку РФ, що виникне у результаті синергії тиску всіх ініціатив громадянського суспільства. Для розрахунку потенційного ефекту в різних сферах економічної діяльності використано розмір середньої заробітної плати – 40 245 руб.¹¹⁰

Обчислимо потенційний ефект для виробників табачної продукції (результати представлені на рис. 28).

Рис. 28. Потенційний ефект впливу громадянських ініціатив на іноземні компанії FMCG-виробники



Компанії в цьому секторі економіки були найбільшими платниками податків серед міжнародних компаній до початку військового нападу Росії на Україну. Великі обсяги виторгу та прибутки свідчать про залежність компаній від вибору російських споживачів. Наприклад, російський ринок роздрібної торгівлі тютюну – третій у світі за даними Statista¹¹¹, що становить 236,5 млрд. сигарет на рік. У структурі виторгу тютюнових гігантів частка російського ринку є значною, зокрема, для Japan Tobacco International вона становить 21,2%¹¹², а для Philip Morris – 17,3%. Маркетингові бюджети глобальних тютюнових компаній на рекламу, просування сигарет та бездимних тютюнових виробів лише в США за даними Federal

109 Эксперты назвали лидеров по зарплатам среди крупнейших компаний России. URL: <https://www.rbc.ru/economics/16/12/2021/61b742749a794746753683b3&cd=4&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>

110 Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в целом по экономике Российской Федерации в 1991-2021 гг. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/t1.xlsx>

111 Global cigarette retail volume by country 2018. Published by Koen van Gelder, Jan 13, 2022. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/279872/global-cigarette-production-by-region/>

112 Офіційний сайт JTI. URL: <https://www.jti.com/ru/europe/russia>

Trade Commission Cigarette Report зросли у 2019 році з \$8,19 мільярдів (\$7,62 мільярда + \$567,3 млн.) до \$8,42 мільярдів (7,84 мільярда + \$576,1 млн.) у 2020 році.¹¹³ Враховуючи, що ринок Росії співставний та навіть дещо більший у фізичному обсязі реалізації тютюнових виробів за американський, можна вважати, що маркетингова діяльність на ньому теж не менша. Тому її припинення – це суттєве зменшення інвестицій в економіку агресора.

Основні компанії-виробники тютюнової продукції в Росії до 24 лютого – Philip Morris (США), Japan Tobacco International (Японія) та Imperial Brands (Британія) – одні з найбільших роботодавців. До війни в цьому секторі працювало близько 11 тисяч росіян. Компанія Imperial Brands (Британія) здійснювала в Росії бізнес з продажу продукції та маркетинг, а також володіла заводом у Волгограді (чисельність персоналу – 1457 осіб). Із трьох гігантів тютюнового бізнесу, вона мала найменшу фізичну присутність, що дозволило їй відносно оперативно покинути російський ринок. 10 квітня 2022 року ця компанія повідомила про вихід і передачу свого російського бізнесу інвесторам, які базуються в Росії.¹¹⁴

Компанії, що зайняли вичікувальну позицію, входять у TOP-100 міжнародних компаній, які працюють в Росії: це Philip Morris International та Japan Tobacco International. PMI ще 24.03.2022 оголосила, що працює над варіантами виходу з ринку РФ та вжила заходів на випадок націоналізації компанії.¹¹⁵ Проте, компанія досі не змогла знайти покупця своїм 19 заводам. У травні 2022 р. компанія припинила випуск низки тютюнових продуктів та призупинила маркетингову діяльність у Росії. Також компанія вивезла всіх іноземних співробітників (до війни чисельність іноземних працівників складала 4100 осіб). Наразі, Philip Morris продовжує основну діяльність і надалі виплачує зарплату 3200 співробітникам у Росії.

Інший гігант табачної індустрії – JTI – у своїй заяві повідомив громадськість про те, що компанія призупинить всі нові інвестиції та маркетингову діяльність у Росії. Крім цього, зупиняється запланований запуск новітнього тютюнового продукту Ploom X в Росії. Поряд з цим, компанія продовжує виплату зарплати 4000 співробітникам у Росії.¹¹⁶

Громадянські ініціативи були таргетовані на табачні виробничі компанії. Проте, бізнес, обтяжений значним капіталом,¹¹⁷ вкладеним раніше у російську економіку, знаходиться між молотом та ковадлом. Це часто спонукало компанії ставити свої фінансові інтереси вище загальнолюдських моральних принципів. Проте, потенційний ефект від виходу всіх компаній з ринку Росії, був би суттєвий. Він становить \$9,1 млрд. податкових надходжень та \$53,6 млн. впливань споживчого сектору. Реальний ефект, що досягнуто внаслідок виходу з ринку Imperial Brands (Британія), становить \$0,849 млрд. податкових надходжень та \$7,09 млн. потенційних споживчих витрат.

Діяльність компаній виробників FMCG-сектору зазнала найбільшого громадського тиску та медійного впливу, оскільки флагманські споживчі бренди купуються пересічними громадянами по всьому світу, тож вони буквально «в усіх на вустах». Проте, великі гравці не залишили російський ринок.

113 FTC Report Finds Annual Cigarette Sales Increased for the First Time in 20 Years. URL: <https://bit.ly/3RLgxJN>

114 Офіційний сайт Imperial Brand. Russia Update. Published 20 Apr 2022. URL: <https://bit.ly/3Q6DEgB>

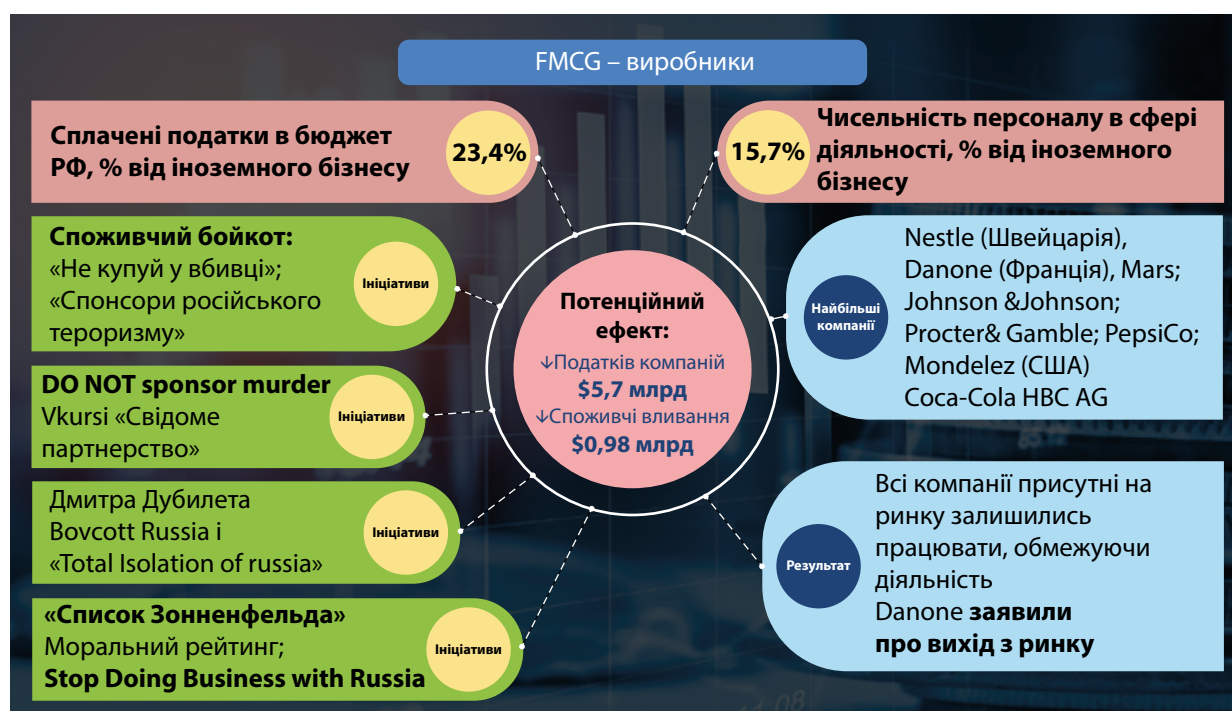
115 Офіційний сайт Philip Morris International. Philip Morris International Inc. (PMI) Announces Concrete Steps to Scale Down Operations in the Russian Federation and Its Intention to Exit the Market. Published March 24, 2022. URL: <https://www.pmi.com/media-center/press-releases/press-details/?newsId=25011>

116 Офіційний сайт JTI Россия. URL: <https://www.jti.com/ru/europe/russia>

117 Сумарно капітал тютюнових гігантів: PMI та JTI, інвестований раніше становить 4,5 млрд. доларів, відповідно 2,1 млрд. доларів та 2,4 млрд. доларів (за даними <https://leave-russia.org/>)

Оскільки всі компанії, представлені на рис. 29, і досі працюють на ринку РФ, то можна говорити про застосування ними сценарію псевдоактивності з використанням різних комбінацій моделей *warwashing*. Під тиском громадськості, у жовтні 2022 року компанія Danone, яка володіє 8 виробничими потужностями у Росії та працевлаштовує 8000 росіян, заявила, що шукає покупця для свого молочного бізнесу.¹¹⁸ Серед інших компаній, які входять в світовий рейтинг TOP-500, тенденція наступна: Nestlé – залишається на ринку; Johnson&Johnson, PepsiCo, Coca-Cola – займають вичікувальну позицію. Сумарна чисельність персоналу FMCG-виробників в Росії складає майже 200,6 тис. осіб.¹¹⁹ Потенційно, працівники цих компаній роблять щорічні вливання у споживчий сектор у розмірі в майже мільярд доларів, що перетворюється у доходи бізнесу, з яких наповнюється бюджет агресора.

Рис. 29. Потенційний ефект впливу громадянських ініціатив на іноземні компанії FMCG-виробники



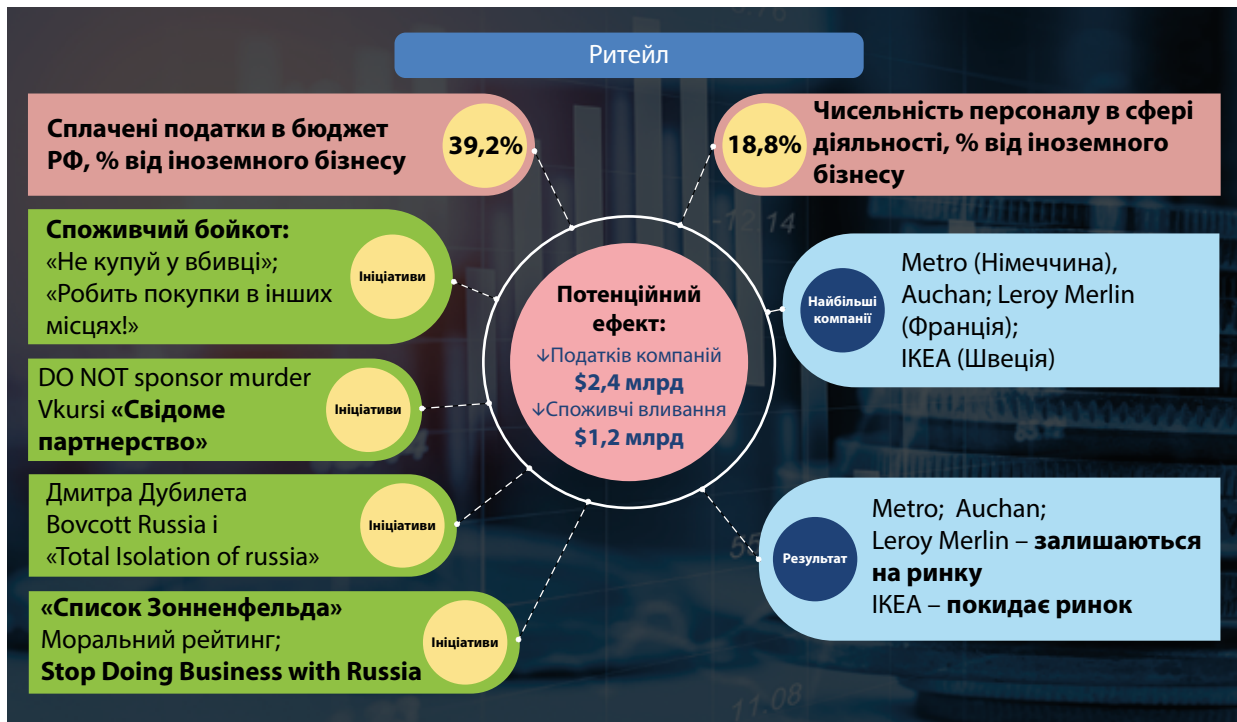
Крім цього, потужним роботодавцем у Росії виступає роздрібна торгівля, зокрема FMCG-ритейл. Компанії, які наведені на рис. 30, входять у TOP-100 найбільших міжнародних компаній, які працювали в Росії.

118 Danone to Take €1 Billion Hit From Exiting Russia Dairy Unit, By Dasha Afanasieva. Bloomberg. 14 October 2022.

URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-14/danone-to-exit-russia-dairy-business-as-ukraine-war-rages-on>

119 Kantar BrandZ Most Valuable Global Brands, 2022. URL: <https://indd.adobe.com/view/bb7c01af-7f11-4c17-a3f5-15b4e07436ce>.

Рис. 30. Потенційний ефект впливу громадянських ініціатив на іноземні компанії сфери ритейлу



Наприклад, Leroy Merlin забезпечує зайнятість 45 000 росіян, має мережу із 143 магазинів. Auchan має близько 30 000 співробітників, 231 магазин і онлайн-бізнес в Росії. Metro AG, німецька транснаціональна компанія, управляє 93 магазинами під брендом Metro, де працює більше, ніж 10 тис. працівників. Сумарно, міжнародні компанії роздрібної торгівлі забезпечували до війни майже 40% бюджетних надходжень всіх іноземних компаній, які працювали в Росії. Цей сектор є найбільшим роботодавцем серед міжнародних компаній, присутніх на російському ринку. Він забезпечує роботою близько 240,6 тис. росіян, відповідно, виплачує їм зарплату, яка навіть за середньою величиною заробітку генерує 1,2 млрд. доларів споживчих вливань.

Таким чином, ефект від виплат заробітних плат співробітникам міжнародних корпорацій буде мати значний ефект, який доповнює сплачені податки від основної діяльності. Дослідження показує, що навіть обмеження діяльності, але присутність на російському ринку, все одно наповнює російський бюджет. Отже, громадськість має не зупиняти свій вплив на компанії, які хоч і латентно, але спонсують війну Росії в Україні.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження показало, що повномасштабне вторгнення Росії в Україну актуалізувало запит суспільства на достовірну інформацію про етику поведінки іноземних компаній, які працюють на російському ринку.

Сьогоднішній світ бізнесу залишається світом утилітарних інтересів, ситуативних рішень і союзів. Поряд з цим, зростає сила громадянського впливу на поведінку компаній та рівень суспільної довіри до міжнародних брендів, які продовжують працювати в Росії. Результативні заходи протидії фінансуванню війни відбувалися за умови згуртованості споживачів, політиків, науковців, лідерів думок та просування нарративів, зрозумілих людям з різних країн.

До моменту вторгнення, майже 3000 іноземних компаній створювали на російському ринку більше 1,3 млн. робочих місць та генерували щорічно близько \$20 млрд. фінансових вливань у бюджет держави-агресорки. Комерційна діяльність іноземних компаній, налагоджені ланцюги виробництва і реалізації, залученість в економічний оборот роблять можливим опосередковане фінансування видатків на армію Росії через перерозподільчий бюджетний механізм. Такий механізм можна вважати латентним спонсорством іноземними компаніями війни Росії в Україні.

Механізм латентного спонсорства війни спирається не лише на прямі податки, які сплачує бізнес. Крім цього, він включає і податки, що генеруються споживчим сектором економіки, який має значний вплив на формування дохідної частини російського бюджету. У структурі доходів федерального бюджету найбільшу питому вагу (41%) мають непрямі податки, що сплачуються пересічними росіянами з їхніх зароблених доходів. Таким чином, виплачені зарплати співробітникам іноземних компаній створюють багатократні потоки доходів до бюджету, що виникають внаслідок зроблених ними споживчих витрат. Отже, припинення спонсорства війни іноземними компаніями можливе лише за умови повноцінного виходу з російського ринку і припинення будь-якої діяльності на ньому. Результати досліджень показали, що більше 80% компаній залишилися працювати в Росії.

Рішення компаній щодо виходу з ринку чи продовження діяльності стали демонстрацією справжнього рівня їх соціальної відповідальності. Міжнародні компанії постали перед дилемою: вийти з російського ринку чи залишитись на ньому. Швидкість ухвалення таких рішень залежала від ціннісних орієнтирів керівництва компаній, а також тиску різних важелів: політичного, медійного впливу, санкцій та ініціатив громадськості.

Для громадянського суспільства вибір брендів мав бути однозначним – вийти з ринку держави-агресорки і перестати фінансувати військову агресію Росії проти України. Вимоги громадськості про нагальність виходу компаній висловлювались через різні комунікаційні канали, апелюючи як до бізнесу, так і до споживачів. Особливістю комунікаційної взаємодії стала омніканальність (всеприсутність) нарративів в онлайн та офлайн каналах комунікацій з використанням технологій хорор-маркетингу, споживчого бойкоту, залученням лідерів думок. Слід також виділити ініціативне створення власних сайтів та розміщення пабліків у відомих соцмережах; формування інфо-джерел для привертання уваги науковців, бізнесу, державних органів, споживачів, співробітників компаній, пересічних громадян для майже миттєвого поширення вірусного контенту зі значним охопленням.

Результати аналізу діяльності іноземних компаній, присутніх на ринку Росії в умовах нових викликів, пов'язаних із повномасштабним вторгненням в Україну, показали, що здебільшого

їх можна поділити на дві великі групи: ті, що вийшли з російського ринку, і ті, що залишилися на ньому під різними виправданнями. Для більш детальної класифікації опису реакцій компаній, нами виокремлено три сценарії поведінки: бездіяльність (коли компанії продовжують діяльність в Росії та ніяк не реагують на повномасштабну війну в Україні); псевдоактивність (коли компанії використовують непрозорі заяви та компромісні рішення аби не виходити з російського ринку); активність (коли компанії здійснюють реальні заходи щодо повномасштабного виходу з ринку). Сценарій «активності» реалізують 19,2% компаній. За майже рік війни повністю вийшли з російського ринку лише 4,8% компаній і ще 14,4% знаходяться у процесі виходу. Поведінка останніх описується нами як модель «розважливої активності», що зумовлено значними капітальними активами цих бізнесів, виробничою базою, яка створювалась ними у Росії протягом десятиліть. Відповідно, швидко вийти з російського ринку таким компаніям непросто.

Усі інші компанії, що залишилися на ринку, застосовують сценарій «бездіяльність» і реалізують «модель мовчазної згоди», або один з варіантів сценарію «псевдоактивність». У першому випадку – це близько 1% компаній, які працюють так, нібито не помічають повномасштабну військову агресію; вони не роблять жодних заяв з цього приводу. У цілому 40% від 2956 компаній,¹²⁰ які були присутні на російському ринку за даними KSE, відмовились від виходу. Це 1183 компанії, які продовжують діяльність повноцінно, виплачують зарплату 273,4 тис. персоналу у повному обсязі.

Моделі поведінки, в основі яких лежать тактики PR-дій, що допомагають компаніям відбілити свою репутацію спонсорів війни та тероризму шляхом різних спритних прийомів, компромісів, непрозорих заяв тощо названі нами терміном *warwashing*. Найпоширенішими PR-засобами є заяви таких компаній про «скорочення маркетингових бюджетів», «лише виробництво товарів, від яких залежить повсякденне життя росіян», «збереження зарплати співробітникам як прояв соціальної відповідальності бізнесу» тощо.

Дослідження показує, що як тільки громадськість зменшує свою увагу до поведінки компаній на російському ринку, знижується й синергія тиску на прийняття рішень у цих компаніях, спостерігається завмирання бренд-активності. Більшість компаній демонструє бажання втримати ринок, мінімізуючи втрати вкладених фінансових і капітальних інвестицій, але хоче й зменшити репутаційні ризики. Деякі ж компанії навіть готові захоплювати нові вільні ніші на ринку, взагалі не реагуючи на жахливі воєнні злочини Росії в Україні.

¹²⁰ За даними KSE, сумарно чисельність російського персоналу всіх компаній, які працювали на російському ринку – 1 276 941 осіб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 31-й випуск щотижневого дайджесту про вплив виходу іноземних компаній на економіку РФ. Kyiv School of Economics, 12 грудня 2022. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/31-y-vipusk-shhotizhnevogo-daydzhestu-pro-vpliv-vihodu-inozemnih-kompaniy-na-ekonomiku-rf/>
2. Analysis: Western companies wrestle with Russia “half-exits”. URL: <https://www.reuters.com/business/western-companies-wrestle-with-russia-half-exits-2022-03-18/>
3. Auchan, LeaveRussia. URL: <https://leave-russia.org/uk/auchan>
4. Danone to Take €1 Billion Hit From Exiting Russia Dairy Unit. Bloomberg, 14 October 2022. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-14/danone-to-exit-russia-dairy-business-as-ukraine-war-rages-on>
5. Diego Lopes da Silva, Nan Tian and Alexandra Marksteiner. Trends in world military expenditure. SIPRI Fact Sheet, 2020. URL: https://sipri.org/sites/default/files/2021-04/fs_2104_milex_0.pdf
6. Do NOT sponsor murder. Дія.Бізнес. URL: <https://business.dii.gov.ua/do-not-sponsor-murder>
7. Don't Fund War. Список. URL: <https://www.dontfundwar.com/ua/directory>
8. Evenett S.J., Pisani N. Less Than Nine Percent of Western Firms Have Divested from Russia (December 20, 2022). Available at SSRN. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4322502
9. Expectations for business: more pressure to act, more issues to address. Edelman Trust Barometer (Special Report). The Geopolitical Business, 2022. URL: <https://bit.ly/3EJdx99>
10. Fashion-ритейлер Mango йде з Росії URL: <https://trademaster.ua/zarubezh/29711>
11. Foglia E., Sarkar C., and Kotler P. Regenerative Marketing: Lessons Learned from Italian Business. The Marketing Journal, June 16, 2021. URL: <https://bit.ly/4525aQq>
12. French retailer Auchan does not plan change its Russia strategy. Reuters, 25 May, 2022. URL: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/french-retailer-auchan-does-not-plan-change-its-russia-strategy-2022-05-25/>
13. FTC Report Finds Annual Cigarette Sales Increased for the First Time in 20 Years. URL: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2021/10/ftc-report-finds-annual-cigarette-sales-increased-first-time-20-years>
14. Global cigarette retail volume by country (2018). Published by Koen van Gelder, January 13, 2022. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/279872/global-cigarette-production-by-region/>
15. Gradus Research. Три чверті українців гірше ставляться до брендів, які продовжують діяльність у РФ. URL: https://gradus.app/documents/222/Attitude_brands_Russia_Gradus_Research_17052022.pdf
16. Hoang Nguyen. What Americans think about brands and the Russia-Ukraine conflict, March 22, 2022, You Gov. URL: <https://business.yougov.com/content/41686-what-americans-think-brands-ukraine-crisis-poll>
17. Kantar BrandZ, Most Valuable Global Brands 2022. URL: <https://indd.adobe.com/view/bb7c01af-7f11-4c17-a3f5-15b4e07436ce>
18. Krka Reports on 2021 Unaudited Financial Statements. URL: <https://www.krka.biz/en/media-centre/press-releases/krka-reports-on-2021-nbsp-unaudited-financial-statements/12833/>
19. Last orders of foreign beers remain on Russian shelves months after brewers halt sales Reuters. July 22, 2022. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/last-orders-foreign-beers-remain-russian-shelves-months-after-brewers-halt-sales-2022-07-22/>
20. Military expenditure in Ukraine from 2000 to 2021 (in billion, current U.S. dollars) Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1293277/ukraine-military-spending/>
21. Military spending in Russia from 1993 to 2021 (in billion, current U.S. dollars). Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1203160/military-expenditure-russia/>

22. Monitor what matters, in real time. Understand any crisis or opportunity in real time with NewsWhip's predictive media monitoring platform. NewsWHIP. URL: <https://www.newswhip.com/>
23. Orbis (офіційний сайт). URL: <https://www.bvdinfo.com>
24. Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia – But Some Remain. Yale School of Management. Chief Executive Leadership Institute. URL: <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>
25. Pepsico ends Pepsi, 7up production in Russia months after promising halt over. Ukraine Reuters, 2022-09-20. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/exclusive-pepsico-ends-pepsi-7up-production-russia-months-after-promising-halt-2022-09-20/>
26. Putin Readies 43% Defense Spending Hike Amid Plan for Longer War. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-23/putin-readies-43-defense-spending-hike-amid-plan-for-longer-war>
27. Russia Sanctions Dashboard. Castellum.AI URL: <https://www.castellum.ai/russia-sanctions-dashboard>
28. Russia's economy is isolated from the global rout. The Economist. URL: <https://www.economist.com/europe/2020/03/25/russias-economy-is-isolated-from-the-global-rout>
29. Schwab K. Founder and Executive Chairman. World Economic Forum. Corporate Governance. Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution, Dec 2, 2019. URL: <https://bit.ly/3t8i1Ib>.
30. Sonnenfeld, J. and Steven T. and Steven Z. and Yash B. and, Ryan V. It Pays For Companies To Leave Russia (May 18, 2022). Available at SSRN. URL: <https://ssrn.com/abstract=4167193> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4167193>
31. Squeezing Putin. Офіційний сайт. URL: squeezingputin.com
32. Stop Doing Business with Russia. URL: <https://leave-russia.org>
33. Stop funding Putin's war. Boycott Russia today! URL: <https://boycottrussia.info/>
34. Trends in world military expenditure, 2021. URL: https://sipri.org/sites/default/files/2021-04/fs_2104_milex_0.pdf
35. Visual capitalist. Visualizing the \$94 Trillion World Economy in One Chart. Published on December 22, 2021 by Dorothy Neufeld. Graphics/Design: Sabrina Fortin Harrison Schell. URL: <https://www.visualcapitalist.com/visualizing-the-94-trillion-world-economy-in-one-chart/>
36. Who is still supporting Russia? Moral Rating Agency. URL: <https://moralratingagency.org/>
37. World's Energy Chaos Turns Russia Into Top Emerging Market Pick. By Karl Lester, M. Yap, Netty Idayu Ismail, and Srinivasan Sivabalan. Published on 11 October 2021, URL: <https://bit.ly/45ZmGpT>
38. Акаунт Twitter, Володимир Зеленський (13.03.2022) URL: https://twitter.com/ZelenskyyUa/status/1503072789779128322?ref_src=twsrc%5Etfw
39. Активісти продовжують блокаду російських та білоруських фур на польському кордоні: черга з вантажівок розтяглася вже на 45 кілометрів. ЦензорНет, 20 березня 2022. URL: <https://censor.net/ua/n3326974>
40. Бізнес на крові українців: які міжнародні компанії фінансують російських окупантів. Волинські новини. Перше інформаційне агентство, 16 Березня 2022. URL: <https://www.volynnews.com/news/all/biznes-na-krovi-ukrayintsiv-iaki-mizhnarodni-kompaniyi-finansuiut-rosiys/>
41. Бойкот России и Белоруссии. Материал из Википедии – свободной энциклопедии. URL: <https://bit.ly/3PkfJlW>
42. Военные расходы в эпоху коронавируса: Россия в пятерке лидеров, Британия дышит ей в спину. BBC news. Русская служба, 26 апреля. 2021 год. URL: <https://www.bbc.com/russian/news-56886362>
43. Грибановський О. Чому деякі іноземні компанії залишаються в Росії? Вокс Україна. URL: <https://voxukraine.org/chomu-deyaki-inozemni-kompaniyi-zalyshayutsya-v-rosiyi/>
44. Грибановський О. Грюкнули дверима. Які західні компанії вже продали бізнес у Росії. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/12/23/695354/>
45. Дві полтавки організували блокаду вантажівок між Польщею та Білоруссю, які возять товари в РФ. Інтернет видання Полтавщина, 23 березня 2022 р. URL: <https://poltava.to/news/65393/>;
46. Доклад о мировых инвестициях 2022. Международные налоговые реформы и устойчивые инвестиции: обзор. UNCTAD/WIR: Женева, 2022. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2022_overview_ru.pdf

47. Економічна правда. Офіційний сайт. URL: pravda.com.ua
48. Збірка «100+ історій жінок та дівчат у війні Росії проти України». Т. 1 / уклад. : О. Бучинська, О. Давліканова, І. Лилик, О. Яшкіна та ін; за ред. О. Давліканової. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 170 с.
URL: <https://www.uam.in.ua/upload/medialibrary/ef9/ef9412c559004cc5a7c21ba9ac04dfb8.pdf>
49. Кадыгроб В., Тарасюк А. 50 мировых брендов ушли из России: как война в Украине вынудила компании переосмыслить ответственность перед обществом. Forbes Ukraine, 19 апреля 2022 г.
URL: <https://forbes.ua/ru/company/450-svitovikh-brendiv-pishli-z-rosii-yak-viyna-v-ukraini-zmusila-kompanii-pereosmisлити-vidprovidalnist-pered-suspilstvami-19042022-5515>
50. Карьера. Филлип Морис Интернешенел. URL: <https://www.pmi.com/markets/russia/ru/careers>
51. Козлова Г.Г. Исследование влияния мультипликатора потребительских расходов на экономическую ситуацию в Российской Федерации. Московский экономический журнал, 2021. №3.
URL: <https://bit.ly/3t9Rq8Y>
52. Минимальный размер оплаты труда. URL: <http://www.consultant.ru/law/ref/mrot/2021/>
53. Министерство финансов России.
URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=80042-informatsiya_ob_исполнении_federalного_byudzhetа
54. Між цінностями та грошима Росії: хто з найцінніших світових брендів вляпався.
URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/07/7/688925/>
55. «Ні» бізнесу в Росії та Білорусі! Не спонсоруй вбивство! Комітет з питань цифрової трансформації, Інформаційне управління. Опубліковано 01 квітня 2022, о 10:47.
URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/221148.html> + <https://business.diaa.gov.ua/do-not-sponsor-murder>
56. Обзор изменений Федерального закона от 15.10.2020 N 327-ФЗ «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации...». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372099/ea6e9341745c1e387dbe1dad04bc4e71f4f60f59/
57. Орест Лопата. Чим більше ми допомагатимемо Україні, тим швидше війні настане кінець. Наше Слово: №21, 2022-05-22
URL: <https://nasze-slowo.pl/chym-bilshe-my-dopomagatymemo-ukrayini-tym-shvydshe-vijni-nastane-kinecz/>
58. Официальный сайт Министерства финансов России. Статистика, Федеральный бюджет.
URL: <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/fedbud/>
59. Офіційна сторінка Renault Group. URL: <https://www.renaultgroup.com/en/>
60. Офіційний сайт Auchan Retail. Position of Auchan Retail on the pursuit of its activities in Ukraine and Russia, March 27th, 2022.
URL: https://www.auchan-retail.com/wp-content/uploads/2022/03/2022_03_27-memo-de-position-Ukraine_Russie_UK.pdf
61. Офіційний сайт Bonduelle. Bonduelle statement on Ukraine and Russia.
URL: <https://www.bonduelle.com/en/bonduelle-statement-on-ukraine-and-russia/>
62. Офіційний сайт Imperial Brand. Russia Update, 20 April 2022.
URL: <https://www.imperialbrandsplc.com/media/key-announcements/2022/russia-update>
63. Офіційний сайт JTI Россия. URL: <https://www.jti.com/ru/europe/russia>
64. Офіційний сайт Metro AG. Statement on war in Ukraine, 11 March 2022
URL: <https://newsroom.metroag.de/en/news/2022/03/11/statement-on-war-in-ukraine>
65. Офіційний сайт P&G. Update on P&G's European Operations. This is a letter to P&G employees from Jon Moeller, P&G's President and CEO, published on March 7, 2022.
URL: <https://us.pg.com/blogs/pg-european-operations-update/>
66. Офіційний сайт Philip Morris International. Philip Morris International Inc. (PMI) Announces Concrete Steps to Scale Down Operations in the Russian Federation and Its Intention to Exit the Market. Published March 24, 2022.
URL: <https://www.pmi.com/media-center/press-releases/press-details/?newsId=25011>
67. Офіційний сайт Unilever. Updated Unilever statement on the war in Ukraine. Published: 8 March 2022
URL: <https://www.unilever.com/news/news-search/2022/updated-unilever-statement-on-the-war-in-ukraine/>

68. Офіційний сайт War Sponsors. 24 лютого 2022 року Росія розпочала повномасштабну війну проти України. URL: <https://war-sponsors.com/>
69. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/finance/budget/gov/expense/>
70. Офіційний сайт Mondelez international. Our statement on war in Ukraine. Internal CEO Memo to Employees MONDELEZ INTERNATIONAL: Snacking made right. Wednesday, March 09, 2022. URL: <https://www.mondelezinternational.com/News/Statement-on-War-in-Ukraine>
71. Перевірка контрагентів – досьє на бізнес. URL: <https://vkursi.pro/>
72. Першим прийшов, першим пішов? Які міжнародні гіганти продовжують фінансувати Росію. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/3/687738/>
73. Показатели мирового развития. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>
74. Польські активісти спільно з українськими заблокували російські фури у Польщі. Spilno, 14 березня 2022. URL: <https://spilno.org/news/polski-aktyvisty-spilno-z-ukrainskymy-zablokuvaly-rosiiski-fury-u-polschi;>
75. Профицит российского бюджета увеличился более чем в четыре раза благодаря доходам от «Газпрома». URL: <https://forbes.ua/ru/news/profitsit-rosiyskogo-byudzhetu-zbilshivsya-bilsh-nizh-u-chotiri-razi-zavdyaki-dokhodam-vid-gazpromu-12122022-10424>
76. Савицька Н.Л. Соціально-відповідальний маркетинг під час війни. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту*: тези доповідей XIV Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2022. 196 с.
77. Савицька Н.Л. Макроекономіка: навч. посібн. Харків : ХДУХТ, 2010. 194 с.
78. Самосанкції / LeaveRussia. Проєкт KSE Institute зі збору даних про іноземні компанії, які працюють на російському ринку та обмежують або припиняють свою діяльність. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/samosanktsiyi-kse-institute/>
79. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в целом по экономике Российской Федерации в 1991-2021 гг. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/t1.xlsx>.
80. Уход из России европейских фирм: идет вторая волна. В чем ее особенности? URL: <https://www.dw.com/ru/uhod-iz-rossii-zapadnyh-firm-idet-vtoraja-volna-v-chem-ee-osobennosti/a-61673942>
81. Федеральный закон от 9 июля 1999 г. N 159-ФЗ «О введении в действие Бюджетного кодекса Российской Федерации». URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/12116244/paragraph/8918:0>
82. Эксперты назвали лидеров по зарплатам среди крупнейших компаний России. URL: <https://www.rbc.ru/economics/16/12/2021/61b742749a794746753683b3&cd=4&hl=ru&ct=clnk&gl=ua>

АВТОРКИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Олена Давліканова, координаторка проєктів Представництва Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні, дослідниця, доцентка Сумського Державного Університету.

Ірина Лилик, президентка ГО «Українська Асоціація Маркетингу», кандидатка економічних наук, доцентка.

Наталія Савицька, дослідниця, завідувачка кафедри, професорка Державного Біотехнологічного Університету (м. Харків).

У звіті використано фотографії з <https://www.shutterstock.com/>.

Погляди, оцінки і думки, висловлені в цьому аналітичному звіті, не обов'язково відображають погляди Фонду імені Фрідріха Еберта.

Використання тексту цього аналітичного звіту та / або його уривків, а також інших матеріалів і публікацій, виданих Фондом імені Фрідріха Еберта, у комерційних цілях без офіційного дозволу заборонено.



Values

Profit