

**Bożena Smorczevska-Mickiewicz**  
ORCID: 0000-0002-5842-4186  
2196@stud.usz.edu.pl  
Uniwersytet Szczeciński

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2022.228>

Open Access CC BY 4.0



**Cytowanie:** Smorczevska-Mickiewicz, B. (2022). Odpowiedzialność biznesu w obliczu wojny w Ukrainie. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 17, s. 50-88. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2022.228

## Odpowiedzialność biznesu w obliczu wojny w Ukrainie

**Abstrakt:** Agresja Rosji na Ukrainę stała się swoistym sprawdzianem, jaki życie postawiło przed przedsiębiorstwami w kontekście ich deklaracji dotyczących społecznej odpowiedzialności wobec społeczeństwa i środowiska. Wynikłe z tego działania (lub ich zaniechanie) spotkały się z reakcją społeczną w postaci bojkotu towarów czy usług oferowanych przez te podmioty, co w konsekwencji w wielu przypadkach zmusiło przedsiębiorstwa do korekty postępowania. Celem artykułu jest ukazanie zachowań przedsiębiorstw działających na międzynarodowych rynkach w obliczu wojny na Ukrainie oraz oczekiwań i wpływu postaw konsumentów na te zachowania. Struktura pracy zawiera wstęp; przegląd literatury przedmiotu na temat koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, interesariuszy i kapitału interesariuszy oraz kryzysu; metodykę badań, zawierającą postawione pytania badawcze, opis sposobu dojścia do odpowiedzi na nie oraz charakterystykę wykorzystanych źródeł literaturowych; podsumowanie, w których odniesiono się do rezultatów przeprowadzonych badań.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu; interesariusze; kapitalizm interesariuszy; kryzys; sankcje; presja społeczna.

## Business responsibility in the face of war in Ukraine

**Abstract:** Russia's aggression against Ukraine has become a kind of test that life has placed on businesses in terms of their declarations of social responsibility towards society and the environment. The resulting actions (or failure to act) were met with public reaction in the form of boycotts of goods or services offered by these entities, which consequently, in many cases, forced companies to correct their behavior. The aim of this article is to present the behavior of enterprises operating on international markets in the face of the war in Ukraine and the expectations and influence of consumer attitudes on these behaviors. The structure of the paper includes an introduction; a review of the literature on the concepts of corporate social responsibility, stakeholders and stakeholder capital, and the crisis; a research methodology, including the research questions posed, a description of how to arrive at an answer to them and a characteristics of the literature sources used; a conclusion, in which reference is made to the results of the research conducted.

**Keywords:** corporate social responsibility; stakeholders; stakeholder capitalism; crisis; sanctions; social pressure.

**JEL:** D7, D80, F6, F44, F51, F64, F 68, G01, G3, H56, L1, L2, Q34, P01

## Wstęp

24 lutego 2022 r. zmieniła się sytuacja geopolityczna: po 8 latach nastąpiła ostra faza agresji Rosji na Ukrainę, zwana przez agresora „wojskową operacją specjalną”, mającą na celu „demilitaryzację i denazyfikację Ukrainy” (Wilk i Domańska, 2022). Działanie Rosji spowodowało destabilizację nie tylko europejskich, ale i światowych rynków, wpłynęło również na postawy obywateli wielu państw wobec działalności przedsiębiorstw kontynuujących współpracę z podmiotami z Rosji. Wzrosło społeczne zainteresowanie odpowiedzialnością biznesu w kontekście finansowania przez wiele podmiotów gospodarczych wojny na Ukrainie. Celem artykułu jest ukazanie zachowań przedsiębiorstw działających na międzynarodowych rynkach w obliczu wojny na Ukrainie oraz oczekiwań i wpływu postaw konsumentów na te zachowania.

Opracowanie składa się z trzech rozdziałów. W pierwszym rozdziale dokonano przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej pojęć istotnych z punktu widzenia omawianych zagadnień: społecznej odpowiedzialności biznesu, interesariuszy i kapitału interesariuszy oraz kryzysu. W rozdziale drugim przedstawiono metodykę badań: pytania badawcze oraz sposób podejścia do szukania odpowiedzi na te pytania. Część trzecia zawiera wyniki przeprowadzonej analizy działań podejmowanych przez międzynarodowe przedsiębiorstwa działające lub współpracujące z Rosją w kontekście agresji na Ukrainę, a także oczekiwania i działania ze strony przedstawicieli społeczeństwa w stosunku do tych przedsiębiorstw. Opracowanie kończy podsumowanie z wnioskami z przeprowadzonych badań.

## 1. Przegląd literatury przedmiotu

W zakresie sformułowanego tematu opracowania należy bliżej przedstawić kluczowe pojęcia, jak społeczna odpowiedzialność biznesu, interesariusze i kryzys.

### 1.1. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, dalej CSR) może być realizowana przez każdy podmiot, niezależnie od jego wielkości i sytuacji finansowej czy aktualnej sytuacji geopolitycznej. Nie jest ona koncepcją nową, po części bowiem ma swoje korzenie w gildiach i bractwach kupieckich oraz instytucjach charytatywnych (Fernández–Feijóo Souto, 2009, s. 39). Źródła dyskusji naukowej o CSR można upatrywać w społecznych obawach dotyczących negatywnych skutków działalności gospodarczej (m.in. złe warunki pracy, niepłatne nadgodziny czy degradacja środowiska naturalnego (Riano i Yakovleva 2020,

s. 106). Wielu badaczy zgadza się, że pojęcie to stało się formą odpowiedzi organizacji na nowe i skryzalizowane żądania społeczne w latach 60. XX wieku (Ihlen, Bartlett i May, 2011, s. 6). W przekonaniu Autora, niezależnie od kontekstu czasowego, poszukiwanie zysku przez przedsiębiorstwo powinno być spójne z perspektywą przyjaznego dla środowiska rozwoju społecznego. Obecnie CSR jest wykorzystywany do określenia niekomercyjnych relacji korporacji z innymi aktorami społecznymi i całym społeczeństwem (EC, 2011; GRI, 2013). Jest często używana w odniesieniu do organizacji *for-profit* (np. przedsiębiorstw, korporacji i spółek), ale może być również stosowany do organizacji *non-for-profit*, takich jak departamenty rządowe, organizacje miejskie, organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne (Riano i Yakovleva, 2020, s. 107).

Spółeczna odpowiedzialność biznesu początkowo była traktowana jako dobrowolne zaangażowanie organizacji w działania prospołeczne, ograniczające się do projektów wizerunkowych, bowiem pozytywny i spójny wizerunek podmiotu jest zasobem, który może generować przyszłe zyski (Paliwoda–Matiolańska, 2009, s. 257–258; Skindzier, 2022). Wpływ CSR na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa został zbadany przez Michaela E. Portera i Marka R. Kramera (2006, s. 78–92; 2011, s. 62–77). W ich ujęciu przedsiębiorstwa i społeczeństwo mogą czerpać wzajemne korzyści poprzez koncepcję wspólnej wartości. Zdaniem badaczy organizacje generują przewagę konkurencyjną, taką jak wzmocniona reputacja wobec społeczności, dostawców i grup interesu, oraz tworzenie możliwości biznesowych poprzez działania CSR i rozwiązywanie problemów społecznych (Riano i Yakovleva 2020, s. 106). Obecnie popularny jest pogląd, że CSR to koncepcja zarządzania, którą współcześni menedżerowie ignorują na własne ryzyko (Ihlen i in., 2011, s. 4).

W literaturze można znaleźć wiele różnych definicji CSR, przy czym różni autorzy akcentują różne jego aspekty (tabela 1). Autorzy kładą nacisk na (ciągłe) zobowiązanie/obowiązki przedsiębiorstwa wobec innych podmiotów (społeczności i środowiska w ujęciu lokalnym i globalnym) czy odpowiedzialność za wpływ podejmowanych decyzji/działań na społeczeństwo i środowisko, w tym sposób, w jaki generowany jest zysk. Według innych CSR to zdolność do reakcji czy przyjęcie postawy reaktywnej na nacisk lub relacje między przedsiębiorstwem i społeczeństwem. Społeczna odpowiedzialność zakłada podejście strategiczne i długofalowe, wymagające dialogu społecznego. Jest pewną konfiguracją zasad, procesów, polityk, programów i wyników podmiotu, prowadzących do uzyskania korzyści społecznych. Współcześnie CSR jest postrzegany jako element strategii rozwoju, dostarczający instrumentów skierowanych: do pracowników (np. programy etyczne, wolontariat pracowniczy), rynku (np. inwestycje społecznie odpowiedzialne, inwestycje w

ekologię) czy społeczeństwa (np. kampanie społeczne, publikowanie raportów społecznych), których praktyczne wykorzystanie jest nieograniczone (Paliwoda–Matiolańska, 2012, s. 93; Skindzier, 2022).

**Tabela 1. Przegląd wybranych definicji CSR**

Autor/Autorzy	Definicja
Bowen (1953)	To zobowiązania przedsiębiorców do realizowania takiej polityki, podejmowania takich decyzji i wytyczania takich linii działania, które będą pożądane na płaszczyźnie celów i wartości naszego społeczeństwa
McGuire (1963)	Idea odpowiedzialności społecznej zakłada, że korporacja ma nie tylko obowiązki natury gospodarczej i prawnej, ale również pewne zobowiązania wobec społeczeństwa, które wykraczają poza te obowiązki
Davis (1973)	Uwzględnianie oraz reagowanie przez firmę na zagadnienia wykraczające poza wąskie gospodarcze, techniczne i prawne wymagania wobec niej [...], aby osiągnąć korzyści społeczne oprócz tradycyjnych zysków ekonomicznych, do których dąży firma
Sethi (1975)	Społeczna reaktywność biznesu to zdolność korporacji do reakcji na nacisk społeczny, dosłowny akt reakcji; lub też do przyjęcia reaktywnej generalnie postawy wobec społeczeństwa
Carroll (1979)	Społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe oczekiwania, jakie społeczeństwo ma wobec organizacji w danym momencie
Wood (1991)	Społeczna odpowiedzialność biznesu to przyjęta w organizacji biznesowej konfiguracja zasad odpowiedzialności społecznej, procesów reaktywności społecznej oraz polityk, programów i widocznych wyników powiązanych z relacjami społecznymi firm
Brown i Dacin (1997)	Społeczne spojrzenie na CSR odpowiada statusowi firmy i działaniom w zakresie spełniania obowiązków wobec społeczeństwa
McIntosh i in. (1998)	Społecznie odpowiedzialny biznes dotyczy relacji między spółkami i społeczeństwem – zarówno społecznością lokalną, która otacza biznes oraz której członkowie wchodzi w interakcje z pracownikami firmy, jak również szerszą społecznością obejmującą cały świat, która dotyka firm za pośrednictwem ich produktów, łańcucha dostaw, sieci dystrybutorów, reklam itd.
McIntosh i Mohan (1999)	Odpowiedzialny biznes polega na uwzględnianiu kwestii społecznych i środowiskowych w głównej działalności firmy
Maignan, Ferrell i Hult (1999)	Społecznie odpowiedzialny biznes oznacza to, w jakim stopniu firma podejmuje ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe zobowiązania nakładane na nią przez strony w zaangażowane w jej działalność
Rok, 2004	Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego oraz poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich.
Dymowski, Szymańska, 2009	CSR to sposób, w jaki tworzymy zyski, a nie czy się nimi dzielimy [...], oraz strategia zarządzania oparta na wielowymiarowych relacjach, a nie «charytatywny wybielacz» wizerunku.

Autor/Autorzy	Definicja
Międzynarodowa Organizacja Normalizacji, norma ISO 26000 (2010)	Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowania, które: przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa; uwzględniają oczekiwania interesariuszy; są zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania; są wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów.
Komisja Europejska, COM(2001) 366	Koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają kwestie społeczne i ekologiczne w swojej działalności gospodarczej oraz w relacjach ze swoimi interesariuszami. Odpowiedzialność społeczna nie oznacza jedynie stosowania się do wymagań prawnych w tym zakresie, ale także „dodatkowe” inwestowanie w ludzki kapitał, ochronę środowiska oraz relacje z interesariuszami.
Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, 2000	Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw to ciągle zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości.
Międzynarodowa Korporacja Finansowa (b.d.)	Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw to zobowiązanie do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju poprzez pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, społecznością lokalną i społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości życia w sposób jaki jest dobry zarówno dla biznesu, jak i rozwoju.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Stecko, 2012, s. 120–121; World Business Council..., 2000).

#### **Rysunek 1. Rozwój handlu spożywczego w Polsce w podziale na kanał nowoczesny i tradycyjny w latach 2010-2015**

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest koncepcją złożoną i w ogólnym zarysie oznacza, że oprócz osiągania zysku, biznes ma dodawać wartość społeczną i środowiskową dla szerszej grupy interesariuszy (Lobachevska i Daub, 2021, s. 79). Paul C. Godfrey i Nile W. Hatch (2007, s. 87) twierdzą, że „pojęcie CSR w literaturze akademickiej jest ‘torturą’. Zapoczątkowane przez stosunkowo prostą ideę – korporacje mają zobowiązania wobec społeczeństwa, które wykraczają poza zwykłe działania profitowe – uczeni zmagali się z osiągnięciem jasnego paradygmatu, nie mówiąc już o wspólnym języku, który poprowadziłby rozmowę”. Dlatego na potrzeby opracowania przyjęto podejście Bolesława Roka (2004, s. 18), według którego istotą społecznej odpowiedzialności biznesu jest poszukiwanie ‘złotego środka’, który ma zostać osiągnięty poprzez podejmowanie działań spełniających w odpowiednim stopniu oczekiwania interesariuszy. Niezależnie jednak od nacisków interesariuszy, moralnie właściwe są te działania przedsiębiorstwa, które prowadzą do ochrony bioróżnorodności i zachowania zasobów naturalnych Ziemi, a wkład w ochronę środowiska nie powinien polegać przypomnieniu, że poszukiwanie zysku powinno być łagodzone przez względy społeczne (Valor, 2005, s. 199; Branco i Rodrigues, 2007, s. 5). W zakresie CSR wyróżnia się obszary, wśród których w kontekście analizowanego zagadnienia za kluczowe przyjąć można: prawa

człowieka (Kaufman i in., 2004); stosunki pracy, środowisko, sprawiedliwe praktyki rynkowe (Blowfield, 2003); relacje z konsumentami oraz zaangażowanie społeczne (Jenkins, 2005; Kaufman, Tiantubtim, Pussayapibul i Davids, 2004; Skindzier, 2022).

Podmioty gospodarcze coraz chętniej włączają do swojej kultury wewnętrznej perspektywę społecznej odpowiedzialności biznesu – z jednej strony dostrzegając korzyści biznesowe i satysfakcję z odpowiedzialnej postawy (Mittal, Sinha i Singh, 2008, s. 1437), z drugiej zaś szukając sposobu na zaspokojenie selektywnych potrzeb konsumentów. Dostępne badania wskazują bowiem, że europejscy konsumenci coraz częściej wybierają marki, które u podstaw swojej działalności mają cel społeczny i środowiskowy. Zatem można stwierdzić, że z marketingowego punktu widzenia strategia CSR wpisuje się w aktualny trend wśród konsumentów (Kantar, 2021)<sup>1</sup>. Organizacje angażują się w społeczną odpowiedzialność biznesu głównie dlatego, że mogą z tego zaangażowania czerpać jakieś korzyści (Branco i Rodrigues, 2007, s. 5). Odpowiedzialne społecznie przedsiębiorstwa czerpią korzyści z tej odpowiedzialności poprzez wzmocnienie reputacji, zatrzymanie wysokiej jakości pracowników oraz uzyskanie statusu etycznego pracodawcy (Fernández–Feijóo Souto, 2009, s. 39).

CSR to odpowiedzialność organizacji nastawionych na zysk (ang. *for-profit*), i nie nastawionych na zysk (ang. *not-for-profit*), za ich wpływ wywierany na interesariuszy, środowisko naturalne i społeczeństwo. Musi uwzględniać w swoich działaniach wpływ ekonomiczny, społeczny i środowiskowy (Riano i Yakovleva 2020, s. 106), ponieważ działalność zgodna z zasadami generuje obustronne korzyści (Skindzier, 2022):

- ekonomiczne – efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego, wzrost zainteresowania inwestorów;
- społeczne – realizacja celów społecznych w otoczeniu społecznym, poprawa/ budowanie relacji z lokalną społecznością i władzami;
- środowiskowe – współpraca biznesu w celu lepszego zarządzania zasobami naturalnymi i odpadami,
- pracownicze – poprawa kultury organizacyjnej i bezpieczeństwa pracy.

Działania przedsiębiorstw coraz częściej analizowane są pod kątem wpływu wywieranego na społeczeństwo i środowisko. Podstawowym celem organizacji jest osiągnięcie zysku, jednak

---

<sup>1</sup> Przykładowo aż 74% polskich konsumentów deklaruje, że podczas zakupów różnych produktów bierze pod uwagę kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem, jak np. odpowiedzialność biznesu za zanieczyszczenia wody lub kwestie walki z ubóstwem i głodem, a 42% jest gotowe zapłacić więcej za produkty przyjazne środowisku (Kantar, 2021).

coraz częściej słyszy się deklaracje, że w swoich działaniach przedsiębiorstwa równoważą potrzeby społeczeństwa i środowiska z działalnością biznesową.

Podjęcie działań z zakresu CSR w ramach strategii korporacyjnych przynosi szereg korzyści organizacyjnych, takich jak: adaptacja do zmiennego otoczenia biznesowego, wzmocnienie ładu korporacyjnego, silne wsparcie sieci biznesowych, rozwój partnerstwa i koalicji oraz budowanie zaufania z dostawcami, dystrybutorami, społecznościami, organizacjami pozarządowymi, agencjami rządowymi i stowarzyszeniami branżowymi (Riano i Yakovleva 2020, s. 107–108). Rozwijający się światowy kryzys klimatyczny wypłynie na dalszą transformację społecznej odpowiedzialności biznesu w kierunku związanym ze środowiskiem naturalnym, społeczeństwem i ładem korporacyjnym (ang. *environment social governance*, ESG) oraz koncepcją kapitalizmu interesariuszy (ang. *stakeholder capitalism*, SC).

## 1.2. Interesariusze

Poglądy na temat roli organizacji w społeczeństwie są często przedstawiane jako mieszczące się w ramach debaty akcjonariuszy i interesariuszy (Branco i Rodrigues, 2007, s. 5). Akcjonariusze uważają, że jedynym obowiązkiem organizacji jest rozkwit przedsiębiorstwa poprzez jak najlepsze wykorzystanie zasobów korporacyjnych do osiągnięcia dla nich bogactwa (Werhane i Freeman, 1999, s. 8). Natomiast ‘perspektywa interesariuszy’ (ang. *shareholders perspective*) sugeruje, że oprócz akcjonariuszy na działalność organizacji wpływają inne grupy lub składniki (pracownicy lub społeczność lokalna), które muszą być uwzględniane w decyzjach menedżerów na równi z akcjonariuszami (Branco i Rodrigues, 2007, s. 5). Widać zatem, że interesariusze mają zróżnicowane interesy w działaniach organizacji, ale mają też różne możliwości wpływania na podejmowanie przez nią decyzji. Ronald K. Mitchell i współpracownicy (1997) zaproponowali teorię identyfikacji znaczenia interesariuszy, z której wynika, że postrzeganie przez menedżerów trzech kluczowych atrybutów interesariuszy: siły oddziaływania na przedsiębiorstwo, prawomocność relacji z firmą i pilność roszczenia wobec podmiotu, wpływają na stopień, w jakim nadają oni priorytet konkurującym roszczeniom interesariuszy. Interesariusz „może mieć uzasadnione roszczenie wobec firmy, ale jeśli nie będzie miał albo władzy, by wyegzekwować swoją wolę w relacji, albo postrzegania, że jego roszczenie jest pilne, nie osiągnie salience dla menedżerów firmy” (Mitchell, Agle i Wood, 1997, s. 866).

Interesariusze postrzegani są jako osoby, które odnoszą korzyści lub ponoszą szkody w wyniku działań korporacji, a ich prawa mogą być respektowane lub naruszane przez przedsiębiorstwa (Freeman, 1998, s. 174; Branco i Rodrigues, 2007, s. 7; Riano i Yakovleva

2020, s. 106). Początkowo pojęcie interesariuszy obejmowało akcjonariuszy, pracowników, menedżerów, klientów i opinię publiczną, a zatem grupy podmiotów, bez których wsparcia organizacja przestałaby istnieć. Współcześnie do wymienionej grupy podmiotów zalicza się również właściciele, związki zawodowe, społeczność lokalną, środowisko naturalne, konsumentów, konkurentów, dostawców i odbiorców, organizacje społeczne, instytucje finansowe (głównie banki), administrację i urzędy (państwowe i samorządowe) oraz opinię publiczną (Janowicz, 2016, s. 43–44).

CSR proponuje, aby organizacje były kontrolowane przez społeczeństwo, a nie tylko przez akcjonariuszy. W ujęciu Carmen Valor (2005) włączanie do CSR zasady ‘sąsiada z wyboru’ (ang. *principle of neighbor of choice*) lub ‘licencji na działanie (ang. *license to operate*), jest potwierdzeniem, że społeczeństwo chce mieć jasne środki sankcjonowania niepowodzeń korporacji. Zadaniem Valor należy określić, czy koncepcje społecznej odpowiedzialności dostarczyły społeczeństwu środków do wyboru organizacji i warunków dla jej społecznej kontroli. W jej ujęciu przedsiębiorstwa włączają cele społeczne i środowiskowe do swojego programu tylko wtedy, gdy interesariusze oraz konkurencja gospodarcza pokażą, że również dążą do tych wartości, włączając je do swoich decyzji ekonomicznych (Marsden i Andriof, 1998, s. 329–330; Valor, 2005, s. 197).

Kapitalizm interesariuszy (ang. *stakeholders capitalism*) odnosi się do wzajemnego oddziaływania interesariuszy i przedsiębiorstw, które jako podmioty rynkowe ponoszą odpowiedzialność społeczną za swoje działania. Kapitalizm interesariuszy zastępuje kapitalizm akcjonariuszy, który stawia na pierwszym miejscu zyski krótkoterminowe i wprowadza zmiany dopiero po wymuszeniu ich przez klientów (Kabza, 2020).

Kapitalizm oparty na interesariuszach wymaga od organizacji dokonania ważnej zmiany w sposobie myślenia, z którą wiąże się postawieniem na pierwszym miejscu wszystkich interesariuszy (akcjonariuszy, klientów i lokalnych społeczności). Według Richarda Samansa i Jean Nelson (2022, s. 20) „kapitalizm interesariuszy w sensie koncepcyjnym to pojęcie firmy jako konstrukcji społecznej, a nie czysto finansowej, której celem jest trwale tworzenie wartości przedsiębiorstwa, a nie tylko zwiększenie rentowności i wyceny rynkowej, czyli tworzenie wartości dla akcjonariuszy (...). Obejmuje to tworzenie wartości ekonomicznej, jak również poszanowanie praw ludzi, budowanie ich kapitału ludzkiego i społecznego oraz ochronę i odbudowę kapitału naturalnego, co wzmacnia siłę ekosystemów społecznych i środowiskowych, w których firma działa, a tym samym jej własne wyniki, szczególnie w średnim i długim okresie”. Z tej perspektywy sprawiedliwa i zrównoważona przyszłość naszej planety jest możliwa, jednak wymaga reform w zakresie inwestycji i praktyk



korporacyjnych z uwzględnieniem zasad ESG<sup>2</sup>. Dzięki ESG podmioty gospodarcze poznają własny wpływ na środowisko, m.in. licząc swój ślad węglowy oraz podejmując działania wskazujące na aktywność przedsiębiorstwa w redukcji negatywnego wpływu na środowisko. Trzeba podkreślić, że interesariusze oczekują od przedsiębiorstw ujawniania kluczowych obszarów ryzyka klimatycznego i ich wpływu na finanse. Globalne ocieplenie może bowiem wpływać na utratę wartości czy na szacunki okresu ekonomicznej użyteczności aktywów, wyceny do wartości godziwej, rezerwy oraz inne elementy sprawozdań finansowych (aleBank, 2022).

Zdaniem Josepha E. Stiglitz (za: Kabza 2022), zmiana oblicza współczesnego kapitalizmu będzie możliwa, jeśli zmieni się sposób myślenia i zostaną wprowadzone systemy odpowiedzialności, będące rozwinięciem dotychczasowych zasad dotyczących ESG. Zdaniem Stiglitz przedsiębiorstwa muszą m.in. płacić odpowiednie podatki i wypłacać godne wynagrodzenie, zaś rządy kontrolować poziom emisji, utylizację odpadów, uzdatnianie wody, bowiem „rząd określa ramy, ale działania muszą odbywać się na poziomie korporacji” (Kabza, 2020).

### 1.3. Kryzys

We współczesnej gospodarce kryzys nie jest stanem wyjątkowym, lecz nierozłącznym elementem rozwoju każdej organizacji (Mitroff i Anagnos, 2001, s. 5). Jest zjawiskiem tak samo normalnym i przejściowym, jak okresy prosperity (Hall i Taylor, 2002, s. 23). Kryzys przyczynia się do zmiany w funkcjonowaniu organizacji i decyduje o jej przetrwaniu (Walas-Trębacz i Ziarko, 2011, s. 9). Może rozpoczynać się jako kryzys gospodarczy, zarazić sektor finansowy, czego konsekwencją będzie kryzys finansowy. Może również rozpocząć się w sektorze finansowym i zarazić gospodarkę, co w konsekwencji może doprowadzić do kryzysu gospodarczego. Niezależnie od genezy, kryzys światowy wywołuje poważne zmiany, na które żaden podmiot gospodarczy nie jest odporny i dostatecznie przygotowany<sup>3</sup>.

Kryzys może być definiowany jako niepożądane zdarzenie, które może mieć przyczyny naturalne, technologiczne lub spowodowane przez człowieka (Farazmand, 2018). W klasycznym ujęciu, podstawowa przyczyna kryzysu sprowadza się do braku równowagi między globalną podażą a globalnym popytem na rynku. W języku chińskim ideogram

---

<sup>2</sup> Zgodnie z analizą prawną dla UNEP Finance Initiative (2005), stosowanie kryteriów ESG w analizie inwestycyjnej powinno być elementem obowiązku powierniczego/zarządczego (Kolano, 2021, s. 1).

<sup>3</sup> Przykładem może być kryzys Subprime, który był kryzysem finansowym zapoczątkowanym na rynku kredytów hipotecznych w USA, a dopiero w jego efekcie doszło do kryzysu gospodarczego o zasięgu globalnym (Węclawski, 2010, s. 471).

„kryzys” oznacza zagrożenie i szansę (Zelek, 2003, s. 15); z tej perspektywy kryzys jest nieoczekiwanym punktem zwrotnym w życiu przedsiębiorstwa, i może przynieść zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki (Seeger, Sellnow i Ulmer, 1998, s. 231). Wśród najczęściej wymienianych korzyści zwracają uwagę: tworzenie nowej strategii, ulepszanie systemu wczesnego ostrzegania, zmiana postawy pracowników oraz osób zarządzających (Seeger i in., 2003, s. 5–7). W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji kryzysu, jednak w odniesieniu do kryzysu w przedsiębiorstwie definicje akcentują przede wszystkim zagrożenie, czyli jego negatywne konsekwencje (Hermann, 1963, s. 64; Müller, 1985, s. 39; Oldcorn, 1989, s. 237; Slatter i Lovett, 2001, s. 45; Wawrzyniak, 1985, s. 12, 38).

Kryzys jest punktem kulminacyjnym dla sytuacji kryzysowej, rozumianej jako stan, który jest wynikiem kształtowania się pewnych niekorzystnych zjawisk w czasie. Jest niejako elementem reakcji łańcuchowej wywołanej innymi sytuacjami kryzysowymi (Mitroff i Pearson, 1998, s. 22). Sytuacja kryzysowa nie rodzi bezpośredniego zagrożenia egzystencji organizacji, oznacza jednak niezadowalającą ocenę działalności organizacji z punktu widzenia zmian zachodzących w otoczeniu i/lub w stosunku do stanów (ocen) wzorcowych (Michałowska, Stankiewicz i Danielak, 2015, s. 110). W artykule przyjęto, że kryzys jest wydarzeniem o wielowymiarowych, negatywnych konsekwencjach, które – z uwagi na współczesną sieć powiązań – może mieć globalny charakter. Pojawia się nagle i zagraża systemowi podtrzymującym życie społeczności, bowiem każdy aspekt życia jest pogrążony w chaosie.

W czasie kryzysu gospodarczego na rynku można obserwować wiele intensywnych zjawisk, do których przedsiębiorstwa powinny dostosować działania powstrzymujące niepożądane skutki. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy fazy zarządzania sytuacją kryzysową: zapobieganie (planowanie, wykrywanie sygnałów kryzysu, działania prewencyjne), reagowanie (minimalizacja strat i działania naprawcze) oraz normalizacja (powrót na ścieżkę normalnego funkcjonowania) (Mitroff i Pearson, 1998, s. 43). Skuteczne zarządzanie sytuacją kryzysową to proces, który od momentu wystąpienia sytuacji kryzysowej musi dokonywać stałej analizy otoczenia, ponieważ jedna sytuacja kryzysowa nie wyklucza pojawienia się kolejnych. Jeśli przedsiębiorstwo skupi się wyłącznie na jednym problemie, może przeoczyć inne, które mogą potęgować jego destabilizację (Jacques, 2007, s. 154–155). Oczywiście, przedsiębiorstwo nie zawsze może uchronić się przed eskalacją sytuacji kryzysowej, dlatego powinno podjąć działania powstrzymujące szkody i minimalizujące straty (Mitroff i Pearson, 1998, s. 46).

Zglobalizowany świat doświadcza obecnie kryzysu związanego z wojną, bowiem agresja Rosji na Ukrainę wywołuje wstrząsy w całej gospodarce światowej. Wojna Rosji z Ukrainą wywołała bezprecedensowe reakcje polityczne na całym świecie. Środki polityczne i decyzje podejmowane przez firmy międzynarodowe, wywołują wielorakie implikacje dla międzynarodowej polityki inwestycyjnej oraz przepływów kapitałowych i inwestycyjnych. (OECD, 2022, s. 13).

Ciekawą refleksję na temat konsekwencji kryzysu dla społecznej odpowiedzialności biznesu przedstawiła Belén Fernández-Feijóo Souto (2009). W jej ujęciu istnieje podwójna relacja między kryzysem a CSR: pojawia się jako brak wdrożenia CSR (jedna z podstawowych przyczyn kryzysu ekonomicznego i finansowego), i jako narzędzie zarządzania i pomocy firmom w przezwyciężaniu skutków kryzysu. Fernández-Feijóo Souto podkreśla rolę CSR jako modelu zarządzania w zakresie kontroli (z gwarancjami unikania niepożądanych faktów i oferowania większej przejrzystości rynku) oraz podstawowej strategii osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, której potrzebuje współczesny zglobalizowany świat. Fernández-Feijóo Souto (2009, s. 38) za główne przyczyny kryzysu finansowego i gospodarczego uznaje: nie włączenie do procesu decyzyjnego innych zmiennych społecznych i środowiskowych (poza czystym zyskiem ekonomicznym), a także brak etyki, zasad i wartości (w klasycznym modelu przedsiębiorczości). Uważa, że firmy muszą zmieniać swoje ukierunkowanie na otoczenie społeczne, z których wchodzi w interakcje (Porter i Kramer, 2002). Odpowiedzialność za kryzys łączy z zaniechaniami władz finansowych, które nie wprowadziły innowacji, tak jak powinny, aby odpowiedzieć na potrzeby społeczeństwa, w sensie włączenia do procesu decyzyjnego innych zmiennych społecznych i środowiskowych poza czystym zyskiem ekonomicznym (Stiglitz 2008). W wyniku połączenia kryzysu gospodarczego i finansowego z tym, co zostało nazwane kryzysem dojrzałości przedsiębiorców, społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) zyskała na znaczeniu w ostatniej dekadzie. Mimo że CSR jest nową, kontrowersyjną koncepcją, wszyscy w sferze akademickiej i biznesowej zgadzają się, że jest to podstawowa strategia osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, którego potrzebuje nasz zglobalizowany świat (Jonker i De Witte, 2006; Maingan i Ferrell, 2003).

## **2. Metodyka badań**

Badania były prowadzone w przeciągu minionych 6 miesięcy, które upłynęły od 24 lutego 2022 roku. Do realizacji celu niniejszego opracowania postawiono następujące pytania badawcze:

- jak przedsiębiorcy, działający na międzynarodowych rynkach, zachowują się wobec agresji Rosji na Ukrainę?
- jakie jest społeczne oczekiwanie konsumentów odnośnie do zachowania się przedsiębiorstw w obliczu wojny na Ukrainie?

Poszukując odpowiedzi na te pytania, zastosowano metody: metaanalizy literatury przedmiotu oraz danych zastanych (*desk research*). W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu w postaci polskich i zagranicznych artykułów naukowych i monografii oraz analiz (m.in. Ośrodka Studiów Wschodnich<sup>4</sup>) i bieżących doniesień, pojawiających się sukcesywnie w Internecie przez pół roku począwszy od 24 lutego 2022 roku. W przypadku czasopism naukowych korzystano z m.in. z następujących baz czasopism naukowych: Cejsh, Ebsco, EconPapers, Elsevier, Emerald, Erich Plus, ScienceDirect, Scopus, WorldCat, a także z polskich periodyków, takich jak: *Gazeta Prawna* i *Rzeczpospolita*, a także portali organizacji zajmujących się CSR i konsekwencjami wojny na Ukrainie, w tym Banku Światowego (ang. World Bank, dalej WB) oraz Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, dalej OECD). W zakresie metody desk research wykorzystano m.in. raporty: ACCP, COFACE i Kantar, dane upublicznione przez bank PKO BP, a także wyniki badań zrealizowanych przez Business Insider Polska (dalej BIP), Polski Instytut Ekonomii (PIE) oraz Yale School of Management (YSM).

### 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w warunkach kryzysu wojennego na Ukrainie

Przechodząc do przedstawienia rezultatów przeprowadzonych analiz, warto przywołać słowa M. Wilewskiej z 2011 r., które – mimo upływu czasu – pozostają aktualne: „Współcześnie nikt nie ma wątpliwości, że biznes nie ma wyłącznie praw. Ma też obowiązki, bo przestrzeń ekonomiczna, w której operuje, osadzona jest w przestrzeni społecznej (społeczności) i środowiskowej (ekologia). Obowiązki te mają różny charakter, a wynikają z tego, że działalność przedsiębiorstwa bądź efekty jego działalności:

- wpływają na środowisko przyrodnicze – firma jest ulokowana w przestrzeni ekologicznej, korzysta z zasobów naturalnych, oddziałuje na przyrodę w bezpośredni lub pośredni sposób (np. emitujące zanieczyszczenia do atmosfery, zanieczyszczając wody lub grunt odpadami bądź produktami powstałymi w wyniku jej gospodarowania),

---

<sup>4</sup> Ośrodek Studiów Wschodnich (OSW) powstał w 1990 r. jako jednostka budżetowa administracji publicznej. Państwową osobą prawną stał się w roku 2012 na mocy ustawy z lipca 2011 r. Głównym zadaniem OSW jest opracowywanie i udostępnianie organom władzy publicznej RP informacji o istotnych wydarzeniach i procesach politycznych, społecznych i gospodarczych w otoczeniu międzynarodowym Polski, przygotowywanie analiz, ekspertyz i studiów prognostycznych (OSW, 2022).

- wpływają na otoczenie lokalne, w którym jest geograficznie osadzone – firma wpływa np. na społeczność lokalną (poprzez dostarczanie miejsc pracy, zapewnienie jej źródła utrzymania) czy na ogólny dobrobyt (poprzez działalność sponsorsko-charytatywną, płacone podatki),
- wpływają na swoje otoczenie biznesowe, a więc konkurentów, kooperantów, klientów, co odbywa się poprzez np. charakter współpracy z dostawcami i odbiorcami bądź poprzez praktyki konkurencyjne, które rozpowszechniają pewne postawy lub kreują pewne zachowania.

Działalność gospodarcza nie tylko zmienia rzeczywistość, ale i ją kształtuje. Zatem w świetle społecznej orientacji biznesu przedsiębiorstwa powinny ponosić odpowiedzialność za efekty swojego operowania w przestrzeni publiczno-społecznej. Odpowiedzialność, co jest istotą idei CSR, oznacza obowiązek moralny lub prawny odpowiadania za swoje lub czyjeś czyny i ponoszenia za nie konsekwencji. Definicja ta używając określenia „czyny” w dosłowny sposób zawęży termin do ludzi, jednak odnosi się on również do biznesu (w tym pojedynczych przedsiębiorstw), m.in. dlatego, że to ludzie go tworzą. W świetle definicji odpowiedzialności, czyny rodzą pewne następstwa i skutki, zatem odpowiedzialność determinuje ciągłość. Co więcej, nie jest ona ograniczona żadnym horyzontem czasowym, a jedynie dokonanymi lub dokonywanymi czynami oraz efektami, jakie one już wywołały lub jakie wywołają. Z tego względu nie można być odpowiedzialnym tylko w pewnym stopniu lub czasowo podejmować ten obowiązek. Odpowiedzialność powinna być procesem nieustannym i kompleksowym” (Wilewska, 2011).

Istotą prowadzenia działalności gospodarczej jest zarabianie pieniędzy, dlatego chęć osiągnięcia zysku zaburza przedsiębiorcom właściwą ocenę podejmowanych decyzji lub prowadzi do celowego jej odwlekania. Bywają przedsiębiorstwa, które dla osiągnięcia zysku prowadzą rabunkową gospodarkę balansując na granicy prawa, wykorzystując luki w przepisach i przekraczając normy społeczne. Dlatego ważna jest społeczna kontrola (aktywna i odpowiedzialna) oraz wywieranie presji na przedsiębiorstwa działające przeciwko interesom ogółu.

### **3.1. Wpływ konsumentów na przedsiębiorstwa**

Odpowiedzialny biznes to długofalowe, strategiczne podejście do gospodarowania, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich (Rok, 2004, s. 19). Społeczna odpowiedzialność biznesu wiąże się z odpowiedzialnością organizacji za wpływ decyzji i podejmowanych przez nią działań, na społeczeństwo oraz środowisko.

Powinna być zapewniona między innymi przez przejrzyste i etyczne postępowanie. Jak zatem powinny zachować się podmioty gospodarcze w czasie wojny? Według Autora jest to najważniejsze pytanie i niewątpliwie najtrudniejszy egzamin, przed którym stanął biznes w obliczu agresji Rosji na Ukrainę.

Przeważająca część społeczeństwa apeluje, aby międzynarodowe przedsiębiorstwa całkowicie zlikwidowały działalność gospodarczą w Rosji i nie utrzymywały tam pracowników. Artykułuje, że odpowiedzialność za wojnę ponoszą nie tylko rosyjscy przywódcy, ale winni zbrodni są wszyscy Rosjanie (Błaszczak, 2022). Prezentowane podejście wpływa na zmianę oczekiwań wobec biznesu. Współczesne społeczeństwo darzy bowiem większym zaufaniem podmioty gospodarcze niż rządzących. Uważa, że w czasie światowego kryzysu biznes powinien być siłą stabilizującą na świecie, ponieważ działa szybciej i skuteczniej niż rządy narodowe. Od szefów przedsiębiorstw oczekuje rzetelnej informacji oraz osobistego zaangażowania w debatę o polityce publicznej (2022 Edelman Trust..., 2022, s. 5–60)<sup>5</sup>.

Marka Leroy Merlin stała się dla społeczeństw ‘synonimem’<sup>6</sup> organizacji, która nie zdecydowała się na opuszczenie rynku rosyjskiego. Na oficjalnej stronie Leroy Merlin zamieszczono deklarację działania w zgodzie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu. Co więcej, podmiot zapewnia swoich klientów i interesariuszy, iż to, co w innych organizacjach definiowane jest jako polityka CSR, w Leroy Merlin stanowi naturalny sposób działania, wynikający z kultury organizacyjnej<sup>7</sup>.

Leroy Merlin stało się przedmiotem gwałtownej reakcji społeczeństwa polskiego, której efektem było m.in. powołanie Ogólnopolskiego Bojkotu Leroy Merlin (2022) – organizacji non-profit. Nazwa marki jest wykorzystana jako symbol bojkotu, jednak działania aktywistów dotyczą wszystkich podmiotów gospodarczych, które wspierają wojnę w Ukrainie. Działania obywateli obejmują m.in.: manifestacje i protesty pod sklepami francuskich sieci (Auchan, Decathlon, Leroy Merlin); inscenizacje i poruszające performance artystyczne; wystąpienia Ukraińców i Polaków (m.in. apel do kupujących, by nie wspierali ludobójstwa w Ukrainie); akcja informacyjna w mediach społecznościowych (Ukraina, Polska, kraje UE i Rosja). Organizacja opublikowała także petycję, w której domaga się od polskich rządów sieci Leroy

---

<sup>5</sup> Edelman Trust Barometer – globalna agencja specjalizująca się w komunikacji marketingowej i PR (od 22 lat podsumowuje wyniki swych badań zaufania do głównych instytucji publicznych: rządu, biznesu, organizacji pozarządowych i mediów, przyp. aut.).

<sup>6</sup> Definicja synonimu: „symbol lub odpowiednik czegoś” (PWN, b.d.).

<sup>7</sup> Leroy Merlin chwali się, że jego partnerem jest m.in. UN Global Compact – największa na świecie inicjatywa na rzecz odpowiedzialnego biznesu (m.in. ochrona praw człowieka, jakości miejsc pracy, ochrona środowiska i przeciwdziałanie korupcji), powołana przez Organizację Narodów Zjednoczonych (przyp. aut.)

Merlin i Auchan jednoznacznie opowiedzenia się przeciwko agresji Rosji na Ukrainę i wycofania się z rynku rosyjskiego.

Bojkot przedsiębiorstw, które w cieniu brutalnej wojny nadal prowadzą działalność gospodarczą w Rosji, wpływa na zyski i reputację. Jeżeli istnieją organizacje czerpiące korzyści finansowe z działalności na rynku, który – zdaniem Autora – powinien zostać całkowicie odizolowany, to niestety pojedynczy obywatele nie mają na to wpływu. Społeczeństwo obywatelskie ma natomiast możliwość wywierania stałej presji na biznes, aby deklarowana społeczna odpowiedzialność nie była tylko pustym frazesem i kpinią z interesariuszy. Powtarzane przez uczestników bojkotu hasło: „presja ma sens”, dla Autora opracowania jest symbolem pozytywnych emocji, które budują siłę społeczeństwa obywatelskiego i podkreślają wiarę w lepszą przyszłość ludzi i planety.

### 3.2. CSR w praktyce

Przedsiębiorstwa, również te deklarujące działanie zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu, wydają się być nieprzygotowane do tego, aby zająć się kwestiami ideowymi i określić stanowisko wobec toczącej się wojny. Przed agresją Rosji na Ukrainę podmioty gospodarcze deklarowały neutralność: „prowadzimy biznes, na temat polityki się nie wypowiadamy” (Błaszczak, 2022). To tabu zostało złamane, zaś przykładem deklaracji poparcia był apel Richarda Bransona<sup>8</sup> (2022), skierowany do liderów biznesu, aby zjednoczyć się i stanąć w obronie suwerenności Ukrainy, nawet jeśli trzeba będzie ponieść straty finansowe. W Polsce etyczną narrację na temat rosyjskiej inwazji w Ukrainie zapoczątkował Rafał Brzoska, który w pierwszych dniach wojny poinformował o trudnej, ale koniecznej decyzji zarządu Grupy Integer.pl o niekupowaniu usług/towarów przedsiębiorstw rosyjskich i białoruskich, a także tych podmiotów, w których akcjonariacie jest kapitał rosyjski i białoruski. R. Brzoska zaapelował: „Nasz sąsiad, Ukraina, został brutalnie zaatakowany, a polskie społeczeństwo i polski biznes zdają egzamin z człowieczeństwa w sposób, z którego mogą być dumne. Apeluję dziś do naszych braci, przedsiębiorców i biznesu na całym świecie – nie patrzcie obojętnie, pomóżcie bronić słabszych [...]. Ukraińcy walczą dziś za nas. I trzeba im pomóc. Ta wojna za chwilę może być tutaj. W Polsce mamy trudną historię, ale wiemy doskonale, co działa w walce ze złem: działa solidarność!” (Wiadomości Handlowe, 2022). Wielowymiarowa pomoc Ukrainie stała się elementem presji ludzi biznesu, przede wszystkim

---

<sup>8</sup> Richard Branson – założyciel Virgin Group, jednej z najbardziej rozpoznawalnych marek na świecie, która rozwinęła się w wielu różnych sektorach (przyp. aut.).

jednak konsumentów i całej opinii publicznej na firmy, w tym globalne korporacje, które unikały jasnych deklaracji solidarności i wsparcia.

W sytuacji wojny w Ukrainie wiele państw wprowadziło międzynarodowe sankcje na agresora, dlatego wiele podmiotów gospodarczych zrezygnowało z działalności handlowej z rosyjskimi kontrahentami i działalności gospodarczej w Rosji. Można wskazać liczne przedsiębiorstwa, które wobec zbrodni popełnionych na narodzie ukraińskim zrezygnowały z rynku rosyjskiego. Niestety są i takie, które nie decydują się na opuszczenie Rosji, pomimo wiedzy o łamaniu przez to państwo praw człowieka i zbrodniach ludobójstwa<sup>9</sup>.

Wojna to także biznes, zaś gospodarka wojenna i szara strefa często nakładają się na siebie. Przedsiębiorstwa działające w takich kontekstach mogą natrafić na niezrównane możliwości biznesowe, ale będą musiały zmierzyć się z krytycznym ryzykiem i dylematami etycznymi. Nawet jeżeli podmiot gospodarczy stara się być neutralny, to jego działania w rezultacie i tak przynoszą korzyść agresorowi (Vargas, 2013, s. 6). Jest to – zdaniem Autora – powód, dla którego społeczeństwo oczekuje, aby biznes zaangażował się i jasno wypowiedział, co zamierza uczynić wobec zbrodni dokonywanych przez Rosję: wspierać reżim czy zlikwidować działalność. Klienci często zastanawiają się, co konkretnie w języku korporacji oznaczają komunikaty: „przedsiębiorstwo zawiesza działalność”, a co oznacza „decyzja o wycofaniu się z rynku” (Błaszczak, 2022). Niestety, brak rzetelności i przeświadczenie, że odbiorcą komunikatu łatwo jest manipulować, zmienia idee społecznej odpowiedzialności biznesu w pusty slogan i frazes. Autor zauważa, że w społeczeństwie obywatelskim zawsze znajdują się jednostki dążące do poznania prawdy, a które – niezależnie od okoliczności – będą starały się przekazać rzetelną informację, często niewygodną dla firm i korporacji. Uświadomienie zaś konsumentom, że są przedmiotem manipulacji, wpływa na nastroje społeczne, budowany latami wizerunek i reputację podmiotu gospodarczego, a w efekcie przekłada na osiągnięte zyski.

Agresja militarna Rosji zmieniła powojenny świat, nastąpiło bowiem fundamentalne zerwanie z przeszłością geopolityczną. W nowej rzeczywistości organizacje na nowo musiały przemyśleć zglobalizowany świat (w którym powraca ryzyko konwencjonalnych wojen międzynarodowych), a najważniejsze osoby w organizacji zaczęły poważnie traktować te części świata, do których zazwyczaj ani turyści, ani biznesmeni nie chcą się udać. Przemoc na dużą skalę jest ograniczona geograficznie i ma miejsce w obszarach działalności

---

<sup>9</sup> Rosyjskie zbrodnie wojenne w Ukrainie obejmują m.in. masowe zabójstwa, tortury, gwałty, grabieże, przymusowe wywożenie setek tysięcy osób (w tym dzieci) do Rosji, ataki na infrastrukturę (elektrownie jądrowe, zakłady przemysłowe), cele cywilne (osiedla mieszkaniowe, gospodarstwa rolne, szkoły, uniwersytety, sklepy, szpitale i korytarze humanitarne), oraz stosowanie amunicji zabronionej przez Konwencję Genewską (m.in. miny, bomby kasetowe, broń hipersoniczna, szantaż nuklearny) (Baczała, 2022).



terrorystycznej, wojen domowych lub pozostających pod wpływem karteli narkotykowych, a także w państwach upadłych (Afganistan) lub w określonych regionach dużych gospodarek, takich jak Meksyk (Vargas, 2013, s. 1–3).

Proces transformacji CSR w kierunku ESG przyspieszy dodatkowa emisja CO<sub>2</sub>, wygenerowana w wyniku wojny w Ukrainie (ok. 695 mln ton, co stanowi koszt ponad 56 mld euro rocznie). Z danych opublikowanych przez Polski Instytut Ekonomii można dowiedzieć się, że koszt szkód związanych z rosyjską dewastacją środowiska naturalnego został oszacowany przez ukraińskie Ministerstwo Ochrony Środowiska i Zasobów Naturalnych na co najmniej 6,4 mld euro, zaś z danych ukraińskiej organizacji pozarządowej Ecodiya<sup>10</sup> (ukr. *Екодія*) wynika, że armia rosyjska dokonała ponad 260 aktów terroryzmu ekologicznego (tzw. ‘ekobójstwa’), celowo niszcząc środowisko naturalne Ukrainy (Andrzejewska, 2022). Zbrodnie przeciwko środowisku są również częścią zbrodni wojennych. Zgodnie z Zasadami podstawowymi Konwencji Genewskiej z 1949 roku „zabronione jest stosowanie metod lub środków prowadzenia wojny, które mają na celu spowodowanie lub mogą spowodować powszechne, trwałe i poważne szkody w środowisku naturalnym” (Protokoły dodatkowe..., 1992, art. 35). Do czerwca 2022 roku Ecodiya udokumentowała 337 przypadków potencjalnych szkód środowiskowych, będących efektem m.in. naruszenia bezpieczeństwa jądrowego w elektrowniach jądrowych (Czarnobyl i Zaporozże); ostrzeliwania obiektów przemysłowych i składów ropy naftowej (zakłady chemiczne i metalurgiczne); bombardowania składów odpadów niebezpiecznych (nawozów mineralnych, pianki poliuretanowej, farb, olejów i smarów), uszkodzeń urządzeń ciepłowniczych i wodociągowych (przepompownie ścieków, stacje filtrów, rurociągi wodne). Udokumentowane są pożary w składach ropy naftowej, na stacjach benzynowych, składowiskach odpadów oraz zanieczyszczenie mórz ropą naftową<sup>11</sup>. Najwięcej przypadków ‘ekobójstwa’ udokumentowano w obwodach ługańskim, kijowskim i charkowskim. Dane zostały zebrane ze źródeł publicznych i obecnie są przedstawione na stale aktualizowanej interaktywnej mapie potencjalne oddziaływania na środowisko spowodowane agresją rosyjską w Ukrainie (Potential environmental impacts..., 2022).

---

<sup>10</sup> Centrum Inicjatyw Ekologicznych Ekoakcja (ukr. *Екодія*) – organizacja społeczeństwa obywatelskiego, która działa na rzecz efektywności energetycznej, energii odnawialnej, przeciwdziałania zmianom klimatycznym, czystego powietrza dla wszystkich oraz zrównoważonego rozwoju transportu i rolnictwa na Ukrainie (Ecodiya, 2022).

<sup>11</sup> W artykule 55 (Ochrona środowiska naturalnego) Konwencja Genewska przewiduje, iż „podczas działań wojennych należy troszczyć się o ochronę środowiska naturalnego przed szkodami rozległymi, długotrwałymi i poważnymi. Ochrona obejmuje zakaz stosowania metod lub środków walki, które zmierzają albo które mogą zmierzać do wywołania takich szkód w środowisku naturalnym i przez to zagrozić zdrowiu lub przetrwaniu ludności” (Kapelańska-Pręgowska i Sadowski, 2018, s. 11).

Wojna wywołała kryzys humanitarny w Ukrainie. Miasta w wielu częściach kraju zostały poważnie zniszczone, transport (drogowy, kolejowy, powietrzny i morski) zakłócony, a infrastruktura gospodarcza i usług społecznych (m.in. produkcja energii elektrycznej, infrastruktura cyfrowa) zniszczona lub nie nadaje się do użytku. Z dostępnych danych wynika, że szkody wyrządzone infrastrukturze Ukrainy szacuje się obecnie na 100 mld USD. W marcu 2022 roku prawie 6 milionów mieszkańców Ukrainy miało niewielki dostęp do bezpiecznej wody lub nie miało go wcale. Szacuje się, że w połowie kwietnia około 12 mln obywateli Ukrainy zostało przesiedlonych, a 13 mln osób (starszych, samotnych oraz z niepełnosprawnościami) pilnie potrzebuje pomocy humanitarnej. Wojna w Ukrainie wywiera szczególnie dotkliwy wpływ na dzieci, zwiększając niedożywienie, hamując rozwój, znacznie ograniczając lub wręcz uniemożliwiając dostęp do edukacji (Guénette i in., 2022, s. 3–7). Przede wszystkim jednak wojna prowadzi do obrażeń psychicznych i fizycznych, osierocenia w wyniku śmierci bliskich lub siłowego rozdzielenia z rodzicami. W obozach filtracyjnych na terenach okupowanych przez Rosję dzieci oddzielane są od swoich rodzin i następnie wywożone w głąb Rosji. Według Lindy Thomas-Greenfield (ambasador USA przy ONZ), istnieją dowody na to, że przez obozy dla ludności cywilnej przeszły setki tysięcy osób, a na proces ‘filtracji’ oczekuje 20 tys. osób, zaś cały system koordynowany jest przez urzędników Kremla. Według władz rosyjskich od początku wojny do Rosji trafiło ponad 2,8 mln osób, w tym 448 tys. dzieci (los dzieci pozostaje nieznanym, przyp. aut.). (Bielsat, 2022).

Na skutek kryzysu wywołanego wojną w wielu krajach rośnie inflacja, a duże gospodarki podnoszą stopy procentowe, aby ją ograniczyć. Zakłócenia w światowym handlu i inwestycjach ograniczają wzrost w krajach rozwijających się i zwiększają presję cenową (Ruta, 2022, s. 6). Rosja jest drugim co do wielkości producentem gazu ziemnego, trzecim co do wielkości producentem ropy naftowej, należy także do pierwszej piątki światowych producentów stali, niklu i aluminium. Ze względu na uzależnienie od rosyjskiej ropy i gazu ziemnego (około 40% całkowitej europejskiej konsumpcji), Europa jest regionem najbardziej narażonym na konsekwencje tego konfliktu (COFACE, 2022, s. 2). Należy pamiętać również o potencjale gospodarczym i społecznym Ukrainy. Do sektorów gospodarki zależnych od dostaw z Ukrainy zalicza się: przemysł stalowy (m.in. rudy żelaza), elektroniczny (np. półprzewodniki, gaz neonowy), przemysł samochodowy (m.in. kable zapłonowe). Zdecydowany wpływ na gospodarkę światową ma branża IT Ukrainy. Aż 81% ukraińskich przedsiębiorstw IT eksportuje do Stanów Zjednoczonych, drugim największym odbiorcą ukraińskiego eksportu IT jest Wielka Brytania (64%), a następnie Niemcy (60%) (Ruta, 2022, s. 9-49). Można zatem wskazać na ryzyko ukrytego uzależnienia od ukraińskich inżynierów oprogramowania,

autorów kodu lub usług hostowanych, bowiem kilka ukraińskich przedsiębiorstw IT znajduje się w pierwszej setce podmiotów oferujących outsourcing usług IT na świecie. Eskalacja konfliktu zwiększa prawdopodobieństwo, że ceny energii, metali i towarów spożywczych (zwłaszcza zbóż) pozostaną wyższe przez dłuższy czas, co potęguje zagrożenie długotrwałą wysoką inflacją. Na rosyjskie banki, przedsiębiorstwa i osoby fizyczne nałożono sankcje międzynarodowe<sup>12</sup> i ograniczenia handlowe (Berner, Cecchetti i Schoenholtz, 2022, s. 1; Ruta, 2022, s. 11). W 2014 roku po aneksji Krymu UE przyjęła pierwsze sankcje wobec Rosji. W 2022 roku w reakcji na agresję wojskową oraz uznanie przez Rosję za niezależne podmioty obszarów Doniecka i Ługańska, UE zaostrzyła istniejące sankcje (wymierzone w rosyjskie osoby, podmioty i organizacje, strategiczne sektory obronności, energetyki i finansów), o zakaz bezpośredniego i pośredniego importu, zakupu lub transferu pochodzącego z Rosji złota, które wyeksportowano z Rosji do UE lub innego kraju trzeciego. Sankcje są dotkliwe w przypadku Szwajcarii, która pomimo zakazu sprzedaży rosyjskiego złota na rynku londyńskim, prowadziła interesy z Rosją. Warto dodać, że ponad 80% rosyjskiego handlu towarami nadal przechodzi przez Szwajcarię, zaś ponad 1/3 rosyjskich fortun trzymana jest w szwajcarskich bankach (Rada UE, 2022). Działania wojenne Rosji oraz wprowadzone sankcje zakłóciły połączenia handlowe wpływają na logistykę całego regionu. Wojna doprowadziła do wzajemnego zamknięcia przestrzeni powietrznej między Rosją a 36 krajami, co spowodowało wydłużenie tras i wzrost cen na przewozy lotnicze między Europą (Ruta, 2022, s. 8, 39).

Wojna na Ukrainie oraz zasady obowiązujące w stanie wojennym poważnie ograniczyły możliwości gromadzenia informacji statystycznych i oceny wpływu na gospodarkę tego kraju. Wiele przedsiębiorstw zostało zmuszonych do zamknięcia lub przeniesienia się na zachód Ukrainy, zmienił również sytuację migracyjną w Ukrainie. W okresie od 24 lutego do połowy maja 2022 roku głównym kierunkiem migracji dla 3,5 miliona uchodźców wojennych była Polska. Można zastanawiać się, czy obok czynników geograficznych (wspólna granica) w grę wchodził również czynnik wcześniejszej wieloletniej migracji zarobkowej obywateli Ukrainy do Polski (Duszczyk i Kaczmarczyk, 2022, s. 164).

---

<sup>12</sup> W 2014 roku (aneksja Krymu) UE przyjęła pierwsze sankcje wobec Rosji. W 2022 roku (reakcja na agresję wojskową oraz uznanie przez Rosję za niezależne podmioty obszarów Doniecka i Ługańska) UE zaostrzyła istniejące sankcje (wymierzone w rosyjskie osoby, podmioty i organizacje, strategiczne sektory obronności, energetyki i finansów), o zakaz bezpośredniego i pośredniego importu, zakupu lub transferu pochodzącego z Rosji złota, które wyeksportowano z Rosji do UE lub innego kraju trzeciego. (Sankcje dotkliwe w przypadku Szwajcarii, która pomimo zakazu sprzedaży rosyjskiego złota na rynku londyńskim, prowadziła interesy z Rosją. Warto dodać, że ponad 80% rosyjskiego handlu towarami nadal przechodzi przez Szwajcarię, zaś ponad 1/3 rosyjskich fortun trzymana jest w szwajcarskich bankach, przyp. aut.) (Rada UE, 2022)

Znaczna liczba przedsiębiorstw podjęła kroki w kierunku zbycia swoich aktywów w Rosji. Są to podmioty z wielu branż (m.in. dobra konsumpcyjne, energia, żywność, media, technologie, towary i handel detaliczny, podróże i finanse). Zapowiedzi dezinwestycji<sup>13</sup> pojawiły się w ciągu kilku dni od przyjęcia sankcji. Obejmują one wstrzymanie nowych inwestycji i rozwoju (tj. odłożenie na później planowanej działalności przy jednoczesnym kontynuowaniu istotnych operacji), ograniczenie działalności (tj. ograniczenie niektórych działań biznesowych przy jednoczesnym utrzymaniu innych operacji), częściowe lub całkowite zawieszenie działalności (tj. tymczasowe ograniczenie działalności przy zachowaniu hipotetycznych możliwości jej wznowienia), aż po całkowite wycofanie działalności (tj. całkowite wstrzymanie działalności i opuszczenie kraju) (OECD, 2022, s. 10).

Wiele podmiotów gospodarczych zawiesiło działalność w Rosji i przeznaczyło środki finansowe na pomoc humanitarną dla Ukrainy. Zajmując stanowisko wobec zbrodni wojennych, organizacje pokazały, jak ważny jest kapitalizm udziałowców i społeczna odpowiedzialność biznesu. Na stronie *Association of Corporate Citizenship Professionals* (dalej ACCP) jest dostępna i stale aktualizowana lista organizacji wspierających Ukrainę (ACCP, 2022). Z kolei „listę wstydu” opublikował np. portal Bankier.pl (2022). Na tej liście znalazły się m.in. takie przedsiębiorstwa, jak: AstraZeneca, Asus, Emirates Airlines, Geberit, International Pape, Oriflame Cosmetic, Raiffeisen, Reebok, Renault, S.C. Johnson czy Subway. Z kolei według analizy przeprowadzonej przez zespół badawczy Jeffrey’a Sonnenfelda, dyrektora generalnego Leadership Institute z Yale Institute (USA), wśród polskich przedsiębiorstw, które nadal prowadzą działalność w Rosji, należą: CANPACK i Makrochem SA. W ograniczonym zakresie działają również: Gaz-System, Lotos, PERN i Polpharma Group BV (Yale, 2022). Na podstawie dostępnych informacji opracowano zestawienie (tabela 2) działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w sytuacji agresji Rosji na Ukrainę.

---

<sup>13</sup> Dezinwestycje mogą być skutkiem działań prewencyjnych (przewidywania spadku rentowności, problemów z płynnością organizacji), mogą dotyczyć przeciwdziałania rozszerzenia kryzysu/być reakcją na jego skutki, a także stanowić konsekwencję innych działań antykryzysowych (np. zmniejszania skali działalności) (Sobolewski i Wojtkowiak, 2014, s. 173).

**Tabela 2. Wybrane deklarowane praktyki podejmowane przez przedsiębiorstwa w sytuacji wojny na Ukrainie**

Działanie	Podmioty/marki
<b>Przedsięwzięcia biznesowe</b>	
Zawieszenie działalności przedsiębiorstwa w Rosji	3M, ABG Authentic Brand Group, ACNE STUDIOS, Airbnb, Allegro, American Express, Asos, Boeing, Boryszew Group, Burberry, CCC, Circle K, Chanel, Crocs, Cropp, Decathlon, Dell, Disney, EA, Estée Lauder, Farfetch, Ferragamo, Ganni, H&M, Hermès, Hortex, Renault, Marriot, Grupa BooHoo, Grupa Prada, Hilton, House, Hugo Boss, IBM, Imperial Brands, Inditex, Kering, KGHM Polska Miedź, Levi Strauss, L'Occitane, L'Oréal, LVMH, Maersk, McDonald's, Mercedes-Benz, Milk Hydrosan sp. z o.o., Moncler, Netflix, Oracle, Pandora, Papa John, Philip Morris International, Prada, Puma, Reichle & De-Massari (R&M), SAP, Swatch Group, Tiffany & Co, Twitter, Universal Music, Victoria's Secret, Volkswagen, Walt Disney Company
Zaprzestanie działalności w Rosji	Adidas, Bakoma, Black Red White, BMW, Bolt, BP, Carlsberg, Cersanit, Ciech, Coca-cola, Danone, Dr. Oetker, Elektromontaż Poznań, Grupa TZMO, H&N, Heineken NV, Deloitte, Microsoft, Ikea, Levi's Strauss & Co, Lindt & Sprüngli, LPP, OBI, Polnord, Spółdzielnia Obrotu Towarowego Przemysłu Mleczarskiego SOT, Teknotherm Marine HVAC sp. z o.o., T.K. Maxx, SMAY, Spotify, WarnerMedia,
Zawieszenie eksportu do Rosji	Adamed, Amazon, Amica, Apple, CD Projekt, Comarch, DHL, Diageo, FAMUR, Ford, General Motors, Grupa Azoty, Honda, Kraft Heinz, John Deere, Mercedes-Benz, Nike, Nissan, Samsung, Skechers, Sony Interactive Entertainment, Woseba, Volkswagen, Volvo
Ograniczenie działalności przedsiębiorstwa w Rosji	Mars, Nestle (KitKat i Nesquik), Philip Morris International, PepsiCo, Polpharma, Toruńskie Zakłady Materiałów Opatunkowych
Wycofywanie się ze wspólnych przedsięwzięć z Rosją	BP, Equinor, ExxonMobil, Netflix, Shell
Wycofywanie się inwestorów z rosyjskich przedsiębiorstw; zbycie udziałów	BP, ExxonMobil, P&G, przedsiębiorstwa norweskie i australijskie, Shell
Wstrzymanie obrotu akcjami rosyjskich spółek notowanych na giełdach	Intercontinental Exchange NYSE, Nasdaq Inc.
Zaprzestanie importu rosyjskich surowców/towarów	InPost, Kraft Heinz, Orlen Lietuva, Shell, Wielton, Żabka
Zawieszenie kursów kontenerowców do/z Rosji	Maersk, Ocean Network Express
Wstrzymanie lub zmiana tras lotów nad Rosją na trasach międzynarodowych	American Airlines, Delta Air Lines

Działanie	Podmioty/marki
Zerwanie umów leasingu samolotów z rosyjskimi liniami lotniczymi	AerCap Holdings, BOC Aviation
Usunięcie aplikacji mobilnych telewizji Russia Today (RT) ze sklepu Windows App Store i zakaz nadawania reklam sponsorowanych przez państwo	Microsoft
Zakaz przekazywania rosyjskim kanałom pieniędzy za reklamy w witrynach, aplikacjach i filmach	Facebook, YouTube
Zawieszenie świadczenia usług cyfrowych w Rosji	Amazon, Deadline, Facebook, Google, Instagram, Meta, Nike, Spotify, TikTok, Twitter, Variety
Zawieszenie świadczenia usług finansowych w/do Rosji	Bank Pocztowy, Mastercard, PayPal, Visa
Zaprzestanie świadczenia usług cyfrowych w Rosji	Apple, DirecTV, Roku, Snap
Anulowanie wszystkich sald należnych przedsiębiorstwu od sprzedawców na Ukrainie	Etsy
Znaczące obniżenie kosztów połączeń telefonicznych do najważniejszych ukraińskich operatorów (Kyivstar, Vodafone, Lifecell)	Orange, Play, Plus, T-Mobile
Udostępnienie darmowo autorskiego narzędzia organizacjom, których zadaniem jest walka z dezinformacją	Brand24
Wsparcie internautów w weryfikowaniu pogłosek krążących w sieci oraz wskazywaniu potencjalnych przejawów działań dezinformacyjnych (profile #WłączWeryfikację na Facebooku i Twitterze (@WeryfikacjaNASK))	NASK
Czasowe zniesienie opłat za połączenia międzynarodowe, SMS-y i opłaty roamingowe do i z Węgier, Mołdawii, Polski, Rumunii, Słowacji i Ukrainy	Verizon
Wycofanie się z nowych badań klinicznych, zaprzestanie rekrutacji nowych osób do trwających badań w Rosji	Pfizer
Wstrzymanie nadchodzącej premiery filmu w Rosji	Sony Pictures
Aktywna „likwidacja” działalności w Rosji, podmiot nie będzie tam robić żadnych nowych interesów	Deutsche Bank, Goldman Sachs
Zawieszenie transakcji z rosyjskimi bankami, transakcji w rublach rosyjskich	Pekao SA, PKO BP
Zniesienie opłat za wszystkie dozwolone przelewy na Ukrainę z Europy	ING Bank Śląski mBank, PKO BP, BNP Paribas, Santander,
Zawieszenie opłat za rachunki i karty dla klientów ukraińskich w Polsce oraz umożliwienie bezpłatnego korzystania z bankomatów i bieżącego dostępu do gotówki w oddziałach i przez bankomaty	Santander Polska
Zbycie wszystkich rosyjskich obligacji	PZU SA

Działanie	Podmioty/marki
Wstrzymanie ubezpieczenia majątku przedsiębiorstw na terenie Rosji i Białorusi	Grupa Warta
Usunięcie rosyjskich kanałów telewizyjnych z oferty	Cyfrowy Polsat
Zablokowanie wszystkich rosyjskich kont	Allegro
Wycofanie ze sprzedaży wszystkich produktów pochodzących z Rosji i Białorusi	Allegro, Dino Polska, SMYK
Blokowanie dostępu do kanałów powiązanych z mediami finansowanymi przez Rosję na całym świecie	YouTube
Obniżenie cen produktów pierwszej potrzeby w przygranicznych placówkach	Biedronka, Lidl
Udostępnienie magazynów dla przedsiębiorstw z Ukrainy, które przeniosą swoją działalność do Polski	Panattoni Europe
<b>Przedsięwzięcia wspierające</b>	
Przekazanie środków finansowych i pomocy rzeczowej organizacjom humanitarnym	11 bit studios, Agri Plus, Air Canada, Allegro, Amica, Animex, Answear, Anwim, Brubeck, Carnegie Corporation, Castorama, Caterpillar, CD Projekt, E. Leclerc, eobuwie.pl, Fedex, Grupa Global Cosmed, Grupa Komputronik, Grupa Muszkietierów, Grupa PGE, Grupa TZMO, HB Reavis, Hilton, IBM, InPost, Kaufland, Jysk, Legutko, Levi Strauss, Lewiatan, Lidl, Mars Inc., Modivo, Nissan, Skechers, Pfizer, POLOmarket, Polpharma, Santander, Specjalne strefy ekonomiczne, Trans.eu, Techland, Uber, Volumetric Polska, Wielton, Yareal Polska, Żabka,
Zapewnienie mieszkań/zakwaterowania dla pracowników/uchodźców z Ukrainy	Arche, Asseco Poland, Bank BNP Paribas, Constructa Plus, Cyfrowy Polsat, Echo Investment, Fundacja PGE, Manufaktura Piwa, Wódki i Wina, MLP Group, Orange Polska, Orlen, Oshee, PZU, SGI, Skanska, STRABAG Real Estate, Trans.eu, Wielton
Udostępnienie własnej floty transportowej do przetransportowania pomocy materialnej do miejsc docelowych	Boeing, InPost
Dalsze utrzymywanie pracowników i wypłacanie wynagrodzeń ukraińskim pracownikom	McDonald's
Wsparcie organizacyjne, logistyczne i administracyjne dla własnych pracowników z Ukrainy	PGE, POLOmarket, Wielton,
Pomoc prawna dla uchodźców z Ukrainy	Kancelaria Prawna Graś i Wspólnicy, KGHM, Żabka
Udostępnienie darmowego leczenia dla Ukraińców	KGHM Miedziowe Centrum Zdrowia, Sieć przychodni Damiana
Pomoc psychologiczna dla obywateli Ukrainy	Grupa Komputronik, KGHM
Wsparcie dla punktów recepcyjnych działających przy polsko-ukraińskiej granicy (woda, suchy prowiant)	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo
Pomoc piekarniom rodzinnym w Ukrainie/ miejscowość	Polewski Foundation
Darmowe przejazdy dla Ukraińców (autobusowe, kolejowe)	Flixbus, Koleo

Działanie	Podmioty/marki
Oznaczenie tweetów, które udostępniają informacje z rosyjskich kont mediów państwowych	Twitter
Darmowe minuty na połączenia do wszystkich telefonów w strefie wojny	Rakuten Viber, Orange, Play, Plus, T-Mobile,
Bezpłatne udostępnienie komunikatora mobilnego TokLok wszystkim obywatelom Ukrainy	Reiba
Pomoc urzędnikom ds. cyberbezpieczeństwa na Ukrainie w obronie przed rosyjskimi atakami	Microsoft
Udostępnienie 12 tys. terminali Starlink, które zapewniają ukraińskim służbom wojskowym i cywilnym stabilne połączenie internetowe, stanowiące zaporę dla rosyjskiego wywiadu	SpaceX
Udostępnienie na Ukrainie 30 tys. pojazdów elektrycznych oraz miejsc do ładowania	Tesla
Udostępnienie darmowego ładowania pojazdów elektrycznych dla Ukraińców i osób, które pomagają w transporcie osób z Ukrainy	GreenWay
Przekazanie samochodów do przewozu potrzebujących na polsko-ukraińskiej granicy	Panek, POLOmarket
Pilna pomoc medyczna dla osób przyjeżdżających z Ukrainy, wsparcie przy relokacji rodzin pracowników z terenu Ukrainy do Polski, wsparcie materialne i sprzętowe dla szpitali w tym kraju, tworzenie miejsc pracy dla uchodźców wojennych	Luxmed
Serwis z bezpłatnymi konsultacjami lekarskimi dla osób uciekających przed wojną w Ukrainie	Przychodnia telemedyczna Dimedic
Transporty ambulansów dla walczącej Ukrainy (w pełni wyposażone, z dodatkową pomocą medyczną)	Grupa Falck
Bezpłatne przekazanie produktów leczniczych, na które ukraiński resort zdrowia zgłaszał zapotrzebowanie	Przedsiębiorstwa farmaceutyczne zrzeszone w Polskim Związku Pracodawców Przemysłu Farmaceutycznego
Bezpłatne udostępnienie kursów do samodzielnej nauki języka polskiego dla Ukraińców „Польська. Без проблем!”	SuperMemo
Przekazanie na rzecz ukraińskiego wojska sprzętu oraz żywności (m.in.: drony, termowizory, GPS, kamizelki taktyczne, plecaki snajperskie)	Brubeck, Polewski Foundation, Tarczyński,
Agregacja dla Ukraińców ofert pracy z całej Europy, głównie na stanowiska technologiczne	Jobs4Ukraine
Przygotowanie oferty płatnych staży dla Ukraińców przyjeżdżających do Polski	Bloober Team
Zatrudnienie osób, będących uchodźcami z Ukrainy	Centrum Medyczne Damiana, Gi Group, Grupa Warta, Lidl



Działanie	Podmioty/marki
Ustanowienie funduszu, który zostanie przeznaczony na potrzeby osób dotkniętych wojną w Ukrainie, w tym na rzecz sierot i rodzin przebywających obecnie w Ukrainie oraz uchodźców znajdujących się na terenie Polski	Grupa Warta
Sfinansowanie krótkoterminowego ubezpieczenia OC komunikacyjnego wszystkim uchodźcom przybywającym z Ukrainy do Polski. Ubezpieczenie będzie bezpłatne dla osób przyjeżdżających z objętej wojną Ukrainy i będzie obowiązywało 30 dni	Grupa Warta, PZU, Ergo Hestia
Przekazanie na rzecz pracowników z Ukrainy bezwrotnego wsparcia finansowego w wysokości 1000 złotych. Przygotowanie uproszczonej procedury zatrudnienia dla Ukraińców, którzy przybywają obecnie do Polski	Jeronimo Martins, Lidl, POLOmarket, Żabka
Udostępnienie magazynów do przechowywania pomocy materialnej dla Ukraińców	Noho Investment

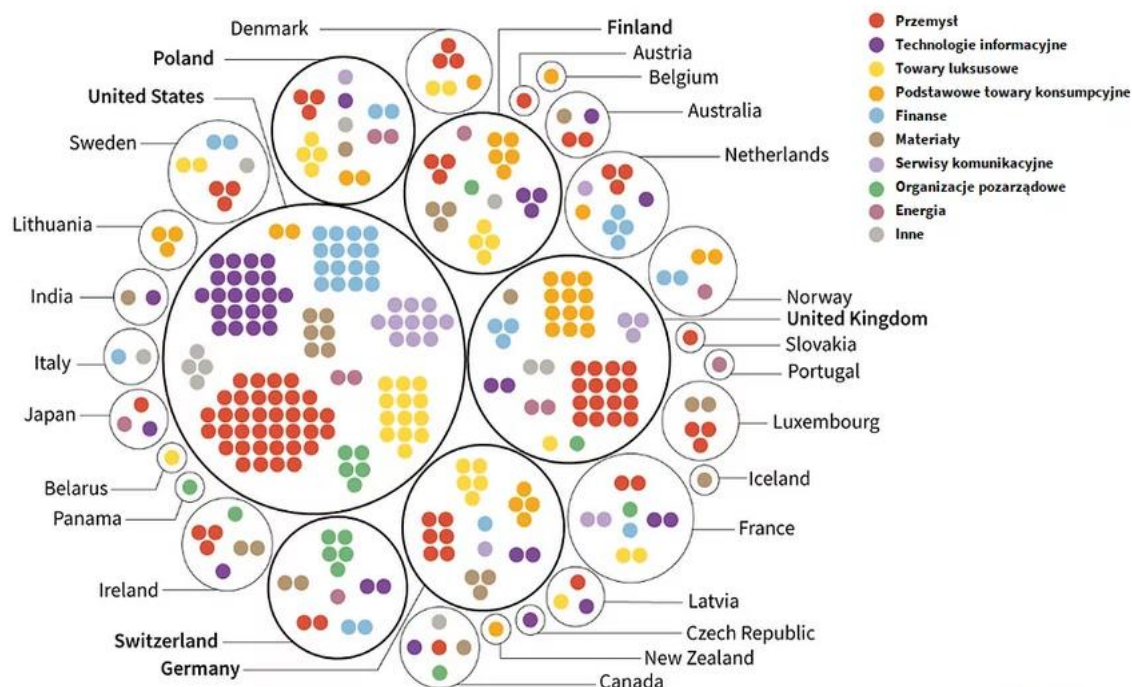
Legenda: na szaro zaznaczono nazwy polskich przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (300gospodarka, 2022; ACCP, 2022; Business Insider, 2022; Bousso, Zhdannikov, Cohn i Azhar, 2022; Fashion Biznes, 2022; Forbes, 2022; Handel extra.pl, 2022; Philanthropy News Digest, 2022; Sobczyńscy i Partnerzy..., 2022; Szczepański, 2022 Wirtualne Media, 2022; Yale, 2022).

Jak wynika z analizy danych zawartych w tabeli 1, do końca sierpnia 2022 roku większość przedsiębiorstw zawiesiła (71) lub zaprzestała (33) swojej działalności w Rosji. W obu grupach znajdowały się przedsiębiorstwa z Polski. W sektorze bankowości podmioty najczęściej decydowały się na zniesienie opłat za wszystkie dozwolone przelewy w Ukrainę z Europy (6), zawieszenie świadczenia usług finansowych na i do Rosji (4). Tylko dwa podmioty zdecydowały się na likwidację działalności w Rosji deklarując, że nie będzie tam dokonywały żadnych interesów, a także zawieszenie transakcji z rosyjskimi bankami w rublach rosyjskich. Banki włączyły się działania w obszarze przedsięwzięć wspierających m.in. przy zapewnieniu mieszkań czy innego zakwaterowania dla pracowników/uchodźców z Ukrainy (2 podmioty). Na rysunku 1 przedstawiono rezultat analiz sytuacji w różnych sektorach gospodarki w skali międzynarodowej, przeprowadzonych przez badaczy z Yale School of Management.

## Spółki, które wycofały się z Rosji

Liczba spółek, które całkowicie zrezygnowały z działalności w Rosji, wg kraju i sektora



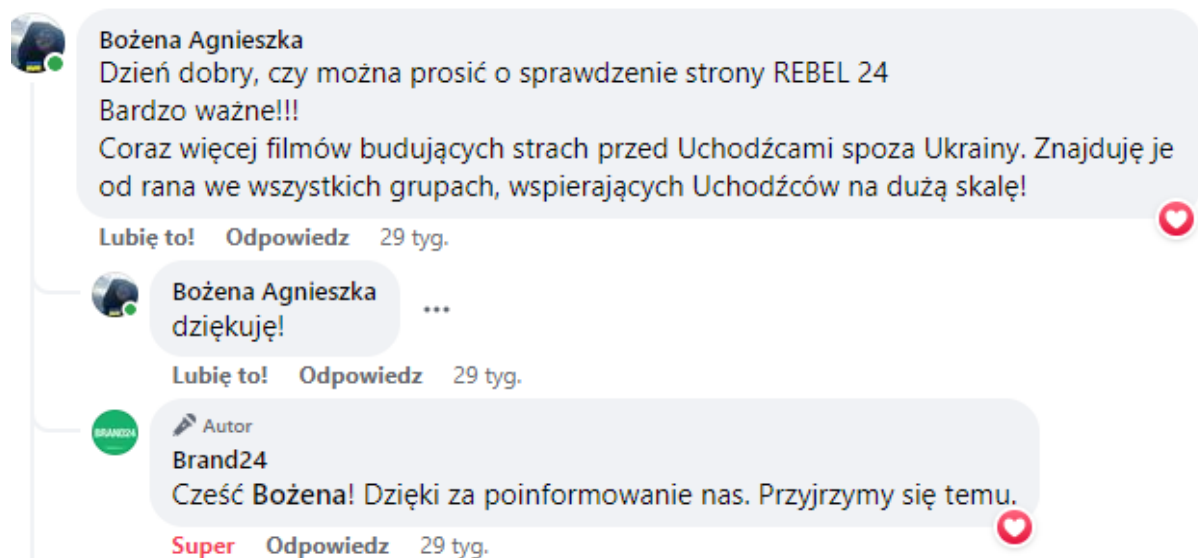
| Yale School of Management / Yale School of Management

### Rysunek 1. Przedsiębiorstwa, które wycofały się z Rosji (wg Yale School of Management)

Źródło: (Frączyk, 2022).

W sektorze inwestycji większość podmiotów wycofywała się z rosyjskich przedsiębiorstw bądź zbyła posiadane w nich udziały. Należy podkreślić, że deklarację wyraziły wszystkie przedsiębiorstwa norweskie i australijskie. Pomimo wycofania się koncernów naftowych z przedsięwzięć z Rosją, zyski brytyjskiego Shella za ostatni kwartał wyniosły 11,5 mld \$, prawie o 50% więcej niż w analogicznym okresie roku ubiegłego (5,5 mld \$). Podobnie zyski amerykańskich koncernów ExxonMobil i Chevron za drugi kwartał tego roku wyniosły odpowiednio 17,85 mld dol. i 11,62 mld dol. (II kwartał 2021 roku: ExxonMobil zarobił 4,69 mld \$, a Chevron 3,08 mld \$) (Forsal, 2022). Szczególną uwagę należy zwrócić także na deklaracje zawieszenia przedsięwzięć biznesowych w zakresie świadczenia usług cyfrowych w Rosji (11 przedsiębiorstwa), zaprzestania świadczenia usług cyfrowych (4 podmioty), a także usunięcie aplikacji mobilnych RT (telewizji Russia Today) z rosyjskiego państwowego serwisu medialnego ze sklepu Windows App Store i zakazu reklam w rosyjskich mediach sponsorowanych przez państwo oraz oznaczenie tweetów, które udostępniają informacje z rosyjskich kont mediów państwowych (po jednym podmiocie).

Powyższe deklaracje wskazują, że organizacje rozumieją, iż współczesna wojna ma charakter hybrydowy i odbywa się również w Internecie, w sferze informacji i dezinformacji, z wykorzystaniem urządzeń technologii ICT. Przykładem są działania podjęte przez polski Brand24, który bezpłatnie udostępnił stworzone przez siebie narzędzie organizacjom, których zadaniem jest walka z dezinformacją. Brand24 prowadzi od pierwszych dni wojny na FB akcję sprawdzania i blokowania kont, zajmujących się dezinformacją (Brand24, 2022). Przykładowe działanie przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Screen przykładowej korespondencji w ramach akcji weryfikowania kont

Źródło: prywatne archiwum Autorki.

Z punktu widzenia społeczeństwa niezwykle ważne jest wspieranie internautów w weryfikowaniu pogłosek krążących w sieci oraz wskazywaniu potencjalnych przejawów działań dezinformacyjnych (profile #WłączWeryfikację na Facebooku i Twitterze (@WeryfikacjaNASK) (jeden podmiot). Opisane przedsięwzięcia finansowe przedstawiają obraz organizacji, które z zaangażowaniem, w oparciu o oczekiwania interesariuszy i społeczeństwa międzynarodowego, deklarują działania prowadzące do zatrzymania eskalacji wojny w Ukrainie, poprzez świadome wsparcie dla sankcji. W raporcie amerykańskiego Uniwersytetu Yale na temat skuteczności sankcji nałożonych na Rosję w związku z napaścią na Ukrainę wynika, że „sankcje działają, są bardzo skuteczne, tragicznie pustoszą rosyjską gospodarkę. Eksperci Uniwersytetu Yale ocenili, że Rosja straciła swoje najważniejsze rynki eksportowe. Próbuje wykonać zwrot w kierunku Azji, ale to nie jest łatwe. Pomimo utrzymującej się nieszczelności sankcji rosyjski import w dużej mierze załamał się. Brakuje części i technologii sprowadzanych dotąd z zagranicy, co przekłada się na powszechne niedobory dostaw w gospodarce krajowej. Na marne poszły efekty prawie trzech dekad

inwestycji zagranicznych. Towarzyszyła temu bezprecedensowa ucieczka kapitału, a także ekspertów i pracowników. Po raz pierwszy od lat budżet państwa zanotował deficyt. Wyczerpały się rezerwy walutowe kraju, przy czym nie pomogły tu nawet wysokie ceny surowców energetycznych” (Skwirowski, 2022).

Obok działań krótko i długoterminowych, które wywierają presję na Rosji, należy odnieść się do przedsięwzięć wspierających. Najwięcej podmiotów (50) przekazało środki finansowe i pomoc rzeczową organizacjom humanitarnym. Inną formą wsparcia było zapewnienie mieszkań lub innej formy zakwaterowania dla pracowników czy uchodźców z Ukrainy (22 przedsiębiorstwa). Z informacji Centrum Obywatelstwa Korporacyjnego Fundacji Amerykańskiej Izby Handlowej (ang. *U.S. Chamber of Commerce Foundation's Corporate Citizenship Center*) wynika, że po inwazji Rosji na Ukrainę społeczność biznesowa skonsolidowała całą swoją wiedzę, możliwości i zasoby społeczne, aby pomóc w działaniach humanitarnych. Odnotowano, że reakcja organizacji wynosi ponad 1,06 miliarda dolarów (ACCP, 2022; U.S. Chamber of Commerce, 2022). Z analizy zawartości tabeli 1 wynika, że społeczność międzynarodowa jest siłą i wsparciem dla dotkniętej wojną Ukrainy. Wykazuje się solidarnością i empatią w stosunku do ludzi walczących o wolność swojej ojczyzny. Niektórzy dokonują czynów szlachetnych, niezwykłych i godnych naśladownictwa, które są odpowiedzią na pytanie: jak mogę pomóc? Przykładem jest pomoc piekarniom rodzinnym w Ukrainie (Sarna, 2022).

Pan Jacek Polewski jest piekarzem i właścicielem piekarni „Czarny chleb” w Poznaniu, który zdecydował się zostawić swój biznes w Polsce i wyjechać do Ukrainy (Polewski, 2022a):

- piekarnia w Buczy (Хатинка Пекарня) – „Zawozimy tam generator prądu, gdyż piekarnia ma często problem z prądem, wyłączają co jakiś czas. Dodatkowo jedziemy zobaczyć nowy piec, na który udało się zebrać 3000 dolarów przez Manuel Manolo Betancur z Manolos Bakery w Charlotte w Północnej Karolinie. Pośredniczyliśmy w przekazaniu pieniędzy, więc czujemy się zobowiązani zerknąć na ten piec. Chcemy też porozmawiać na miejscu na temat wypożyczenia auta dla tej piekarni na okres jednego roku, gdzie właścicielem będzie Fundacja Polewski, a piekarze z Buczy będą mogli z niego korzystać”;
- piekarnia Vytachiv (Витач) – „(40 km na południe od Kijowa). Tutaj zamierzamy zostać kilka dni i pracować w piekarni. Na pytanie czy potrzebują mąki lub sprzętu odpisali „Nie, wszystko mamy. Potrzebujemy Twojej wiedzy”. Więc jedziemy pomóc optymalizować wyrób chleba rzemieślniczego tak aby zwiększyć ilość chleba dwukrotnie. Zabieramy też tam mały młyn żarnowy (25 kg na 1 h), aby zachęcić do własnego przemiału na miejscu.

Być może sfinansujemy zakup takiego młynka, zobaczymy. Miejsce cudowne, nad samym Dnieprem”;

- piekarnia w Kijowie (Приватна пекарня живого хліба „Всім Хлібів”) – „Byliśmy tam już wcześniej Andrii Pyvovar , ten znany piekarz z kałachem). Wpadamy tam na chwilę, aby zakupić maszynę do ciasta francuskiego a’la Rogal Marciński, około 12.000 zł”.

Przykład akcji “Żądamy Chleba – Charków Poznań 2022” pokazuje, jak można wykorzystać własne umiejętności, aby odbudować ukraińskie piekarnie rodzinne i wesprzeć ludzi potrzebujących chleba, by przeżyć. „Taka inwestycja jest bardziej potrzebna niż jednorazowa pomoc” (Polewski, 2022b).

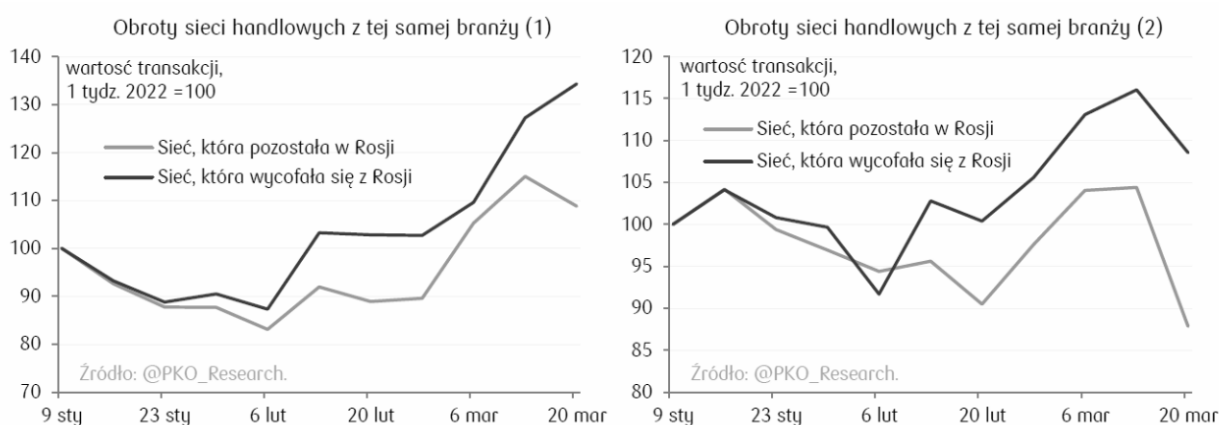
Obok organizacji wspierających działania pomocowe w Ukrainie, są również przedsiębiorstwa namaszczone politycznym poparciem Kremla, ściśle powiązane z biznesem rosyjskim i czerpiące z niego korzyści. Przykładowo „we czwartek z list wstydu amerykańskiej szkoły Yale School of Management usunięto jeden z polskich biznesów, tak więc zostały już tylko cztery, które kontynuują działalność w Rosji. Heineken, który w marcu zadeklarował rezygnację z prowadzenia biznesu w Rosji, zarejestrował tam nowe produkty. Koncern wyjaśnił, że: „na listach wstydu są producenci takich dóbr, że gdybyśmy próbowali prawdziwego bojkotu, to mielibyśmy problemy ze znalezieniem zamienników” (Frączyk, 2022).

Nie dziwi zatem fala społecznej krytyki wobec danego przedsiębiorstwa, marki lub kompanii. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w działaniach społeczeństwa (zaprzestanie zakupu artykułów) i aktywnym bojkocie (siedziby przedsiębiorstwa lub sklepów). Nastroje społeczne odzwierciedla m.in. badanie przeprowadzone metodą The CAWI w dniach 25–28 marca 2022 roku przez UCE Research i SYNO Poland na zlecenie portalu Business Insider Polska, na reprezentatywnej próbie 1010 dorosłych Polaków (Business Insider, 2022). Na pytanie: Czy w związku z inwazją Rosji na Ukrainę rezygnujesz z korzystania z usług lub kupowania produktów firm, które pozostają na tamtejszym rynku?; aż 25,7% Polaków odpowiedziało, że bojkotuje produkty i usługi za każdym razem, 31,6% robi to zawsze, gdy kojarzy jakiś produkt lub usługę z przedsiębiorstwem, które działa na rynku rosyjskim. Tylko 5,4% rezygnuje z produktów i usług sporadycznie, a 6,2% robi to wówczas, gdy nie powoduje to dla nich dodatkowych komplikacji. Zaledwie 4,7% uważa, że nie bojkotuje towarów, ponieważ biznes nie ponosi winy za wojnę, a dla 8,6% respondentów pochodzenie towaru nie ma znaczenia. Z analizy danych wynika, że 69% respondentów zdecydowało się nie zostawiać pieniędzy w przedsiębiorstwach, które pozostały na rynku rosyjskim. Odsetek ten mógłby być jeszcze wyższy, gdyby łatwiej było wychwycić wspierające biznes rosyjski marki, bowiem na

problem weryfikacji podmiotów działających w Rosji wskazało 9,1%. Ta grupa respondentów deklaruje, że nie bojkotuje produktów i usług przedsiębiorstw, które działają w Rosji, ponieważ nie są w stanie odróżnić ich od pozostałych (Badanie, 2022).

## Podsumowanie

Niewątpliwie presja opinii publicznej przynosi efekty. Bojkot sieci handlowych, które nie wycofały się z Rosji, to coś więcej niż hasła w mediach społecznościowych. Dzięki danym PKO BP wiemy, że są to realne działania konsumentów. Na rysunku 3 przedstawiono dwa wykresy z danymi dotyczącymi reakcji konsumentów, które są widoczne w transakcjach dokonywanych kartami Banku PKO BP. Każdy z wykresów przedstawia obroty dwóch sieci z tej samej branży, z której jedna wycofała się z Rosji, zaś druga nie podjęła decyzji o wycofaniu się. Z nieoficjalnych informacji wynika, że grafiki dotyczą branży spożywczej i budowlanej (Uryniuk, 2022).



**Rysunek 3. Dane o płatnościach kartami PKO BP**

Źródło: (PKO Research, 2022).

Przy założeniu, że analitycy PKO BP badali reakcje rynkowe klientów banku<sup>14</sup>, w oparciu o transakcje dokonywane kartami PKO BP, na przykładzie dwóch branż (spożywczej i budowlanej), Autor dokonał analizy powyższych wykresów. Scenariusz, który zaobserwowano na początku kryzysu Covid-19, powtórzył się również po wybuchu wojny w Ukrainie. Pojawiła się reakcja gromadzenia produktów spożywczych „na zapas” (panika zakupowa), a także reakcja związana z potrzebą zapewnienia pomocy humanitarnej obywatelom Ukrainy. Zatem zwiększenie wartości transakcji dotyczy branży spożywczej, co przedstawia wykres (1). Skoro największą siecią spożywczą, która nie opuściła Rosji, jest

<sup>14</sup> Rynek kart kredytowych Banku PKO BP dotyczy ok. 7,5 mln PLN (przyp. aut.).

Auchan, to z analizy wykresu (1) wynika, że obroty sieci handlowych pozostających w Rosji są gorsze niż obroty sieci, które przystąpiły do sankcji. Analogicznie, spadek wartości transakcji dotyczy branży budowlanej przedstawia wykres (2). Skoro największą siecią budowlaną, która nie wycofała się z rynku rosyjskiego, jest Leroy Merlin, to z analizy wykresu (2) wynika, że obroty podmiotów gospodarczych pozostających w Rosji, zmniejszyły się w porównaniu do przedsiębiorstw, które przyłączyły się do sankcji wobec Rosji (Uryniuk, 2022).

Odnosząc się do postawionych wcześniej pytań badawczych należy stwierdzić, że społeczeństwa wielu państw (w tym Polski) oczekują od przedsiębiorstw realizacji w praktyce deklaracji CSR. co w zdecydowanej większości przypadków oznacza całkowite wyjście z rosyjskiego rynku oraz zaprzestanie wymiany towarów i usług z i do Rosji, a przynajmniej ograniczenie współpracy. Wobec podmiotów, które nie zamierzały tego robić, zastosowano presję w postaci fali protestów, które przyniosły pożądany skutek (całkowicie lub częściowo).

Jeśli chodzi o reakcję przedsiębiorstw na rosyjską agresję, przeprowadzona analiza pokazuje, że wiele przedsiębiorstw i sieci handlowych dokonało – zgodnej z oczekiwaniami społecznymi i sankcjami międzynarodowymi – korekty własnego działania. Jak widać z przeglądu zapisów z tabeli 2, formy aktywności są bardzo zróżnicowane; wpływ na nie ma często branża, do której te podmioty przynależą. Wyróżnić można dwie grupy działań: związane bezpośrednio z prowadzonym biznesem oraz humanitarne (niekoniecznie z tym biznesem powiązane). W kategorii działań biznesowych – oprócz wymienionego wcześniej ograniczenia funkcjonowania lub całkowitego wyjścia z Rosji – znalazły się np. czasowe obniżenie czy zniesienie opłat za międzynarodowe połączenia telefoniczne, blokowanie dostępu do kont na portalach, utrudnienia w rozliczeniach finansowych z Rosją czy udostępnienie narzędzi do walki dezinformacją w Internecie. W obszarze humanitarnym, poza świadczeniem pomocy finansowej i rzeczowej, nierzadko mamy do czynienia np. z zapewnieniem uchodźcom dachu nad głową, pomocy prawnej, lekarskiej i psychologicznej, staży zawodowych i zatrudnienia czy ubezpieczenia AC.

Przeprowadzone badania obejmowały jedynie okres pierwszych sześciu miesięcy konfliktu na Ukrainie, stąd też nie można mówić o pełnym obrazie zmian wywołanych przez wojnę w funkcjonowaniu podmiotów gospodarujących (konsumentów, producentów i usługodawców). Należy zatem zauważyć, że wojna na Ukrainie może trwać jeszcze długie miesiące czy lata, co niewątpliwie wpłynie na decyzje podejmowane zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i konsumentów. Można prawdopodobnie spodziewać się zwiększonej świadomości tych podmiotów odnośnie do skutków podejmowanych decyzji na różnych poziomach gospodarczych (mikro, makro czy globalnym).

Niezależnie od genezy, kryzys światowy wywołuje poważne zmiany, na które żaden podmiot gospodarczy nie jest odporny i dostatecznie przygotowany. Może okazać się, że tworzenie i utrzymywanie CSR, dbałość o środowisko naturalne i ład korporacyjny, w celu szybkiego ograniczenia strat, zostaną odsunięte na plan dalszy. Współcześni liderzy powinni jednak spojrzeć poza krótkoterminowe operacje i wyniki finansowe, aby zrozumieć w jaki sposób warunki (ekonomiczno-społeczne, polityczne i środowiskowe) ewoluują w czasie światowego kryzysu, oraz w jaki sposób wpłyną na sytuację organizacji w dłuższej perspektywie czasu. Zdobyta zaś wiedza powinna być wykorzystywana w celu wdrażania zmian w obszarze modeli biznesowych i poprawy strategii, która pozwala szybko poprawić wyniki przedsiębiorstwa. W dłuższej perspektywie CSR może być wykorzystane jako narzędzie zarządzania i pomocy organizacjom w przewyżnianiu skutków kryzysu. Jak zawsze kluczowe znaczenie dla ochrony przedsiębiorstwa przed negatywnym wpływem kryzysów ma jego wcześniejsze przygotowanie na okres gorszej koniunktury oraz wspieranie proaktywnych działań zapobiegających skutkom przyszłych kryzysów.

Wojna na Ukrainie jest ogromną tragedią ludzką i środowiskową, zaś jej implikacje gospodarcze są globalne. Określenie obowiązków biznesu w czasie wojny nie jest rzeczą prostą, a całe zadanie niesie ze sobą konsekwencje wykraczające poza organizację i jej akcjonariuszy. Warto podkreślić, że w obliczu wojny w Ukrainie podmioty gospodarcze zaczęły uważniej słuchać swoich interesariuszy. Dostrzegły pozafinansowy wymiar biznesu i nie zostały obojętne wobec narastającej presji społecznej. W dłuższej perspektywie istnieje bowiem związek między zyskiem organizacji a społeczną odpowiedzialnością biznesu. Atak Rosji na Ukrainę pokazał, dla których przedsiębiorstw istotne są uniwersalne wartości, ludzka przyzwoitość i solidarność, a dla których liczą się przede wszystkim pieniądze.

## **Bibliografia**

2022 Edelman Trust Barometer (2022). Pobrano z website:  
<https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer>

300gospodarka (2022). Tak polskie firmy i organizacje pomagają Ukrainie. Pobrano z website: <https://300gospodarka.pl/news/tak-polskie-firmy-i-organizacje-pomagaja-ukrainie>

ACCP (2022). Corporate Response to the Crisis in Ukraine. Pobrano z website:  
<https://accp.org/resources/csr-resources/accp-insights-blog/corporate-response-to-the-crisis-in-ukraine/>

aleBank (2022). Badanie EY: jakość raportowania działań klimatycznych przez spółki giełdowe wymaga dalszej poprawy. Pobrano z website: <https://alebank.pl/badanie-ey-jakosc-raportowania-dzialan-klimatycznych-przez-spolki-gieldowe-wymaga-dalszej-poprawy/?id=416051&catid=27735>



Andrzejewska, M. (2022). Agresja Rosji na Ukrainę jednocześnie zagraża i przyspiesza plany zielonej transformacji państw Unii Europejskiej. Pobrano z website: <https://alebank.pl/agresja-rosji-na-ukraine-jednoczesnie-zagraza-i-przyspiesza-plany-zielonej-transformacji-panstw-unii-europejskiej/?id=413328&catid=27735&cat2id=18917>

Baczała, J. (2022). Trzy miesiące wojny w Ukrainie przyniosły spustoszenie kraju, tysiące ofiar, kryzys uchodźczy. Pobrano z website: <https://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/swiat/artykuly/8424333,wojna-w-ukrainie-kryzys-uchodzcy-ofiary-zniszczenie-kraju.html>

Badanie (2022). Polacy wyczuleni na to, co rosyjskie. Badanie pokazuje bojkot na szeroką skalę. Business Insider Polska. Pobrano z: <https://businessinsider.com.pl/twoje-pieniadze/polacy-wyczuleni-na-to-co-rosyjskie-bojkot-na-szeroka-skale-tylko-u-nas/qtskyj1>

Bankier.pl (2022). Firmy, które nie wyszły z Rosji. Sprawdź produkty na "liście wstydu". Pobrano z website: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Firmy-ktore-nie-wyszly-z-Rosji-Lista-wstydu-i-produkty-8302601.html>

Belsat.eu (2022). Urzędnicy Kremla nadzorują obozy filtracyjne na okupowanych terytoriach Ukrainy. Pobrano z website: <https://belsat.eu/pl/news/29-07-2022-urzednicy-kremla-nadzoruja-obozy-filtracyjne-na-okupowanych-terytoriach-ukrainy/>

Berner, R., Cecchetti, S. i Schoenholtz, K. (2022). Russian sanctions: Some questions and answers. Pobrano z website: <https://cepr.org/voxeu/columns/russian-sanctions-some-questions-and-answers>

Blowfield, M. (2003). Ethical supply chains in the cocoa, coffee and tea industries. *Greener Manag Int*, 43,15–24. DOI: 10.9774/GLEAF.3062.2003.au.00004

Błaszczak, A. (2022). Wzrosły wymagania społeczne wobec biznesu. Pobrano z website: <https://www.rp.pl/biznes-odpowiedzialny-w-polsce/art35920291-wzrosly-wymagania-spoeczne-wobec-biznesu>

Bouso, R., Zhdannikov, D., Cohn, C. i Azhar, S. (2022). Western companies head for the exit in Russia as sanctions tighten. Pobrano z website: <https://www.reuters.com/business/bp-exit-opens-new-front-wests-campaign-against-russia-2022-02-27/>

Branco, M.C. i Rodrigues, L.L. (2008). Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, volume 83, 685–701. DOI: 10.1007/s10551-007-9658-z

Brand24 (2022). Pobrano z website: <https://www.facebook.com/brand24>

Branson, R. (2022). My thoughts on Ukraine and Russia. Pobrano z website: <https://www.virgin.com/branson-family/richard-branson-blog/my-thoughts-on-ukraine-and-russia>

Business Insider (2022). Polscy pracodawcy chcą wspierać Ukraińców. "Firmy będą musiały wykazać się elastycznością". Pobrano z website: <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/polskie-firmy-chca-wspierac-ukraincow-oto-w-jakich-branzach-beda-mogli-znalezc/q8m1ehy>

COFACE (2022). Economic consequences of the Russia–Ukraine conflict: Stagflation ahead. Pobrano z website: <https://www.coface.com/News-Publications/News/Economic-consequences-of-the-Russia-Ukraine-conflict-Stagflation-ahead>

Duszczyk, M., Kaczmarczyk, P. (2022). The War in Ukraine and Migration to Poland: Outlook and Challenges. *Intereconomics*, 57(3), 164–170. DOI: 10.1007/s10272-022-1053-6

EC (2011). A renewed EU strategy 2011–14 for corporate social responsibility. COM (2011) 681. Brussels: European Commission. Pobrano z website: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

Ecodiya (b.d.). Who we are. Pobrano z website: <https://en.ecoaction.org.ua/about>

Farazmand, A. (2018). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Berlin/Heidelberg: Springer International Publishing

Fashion Biznes (2022). Które firmy z sektora modowego na dobre zamykają swoje sklepy w Rosji? Sprawdźcie nasze zestawienie. Pobrano z website: <https://fashionbiznes.pl/firmy-z-sektora-modowego-ktore-na-dobre-zamykaja-swoje-sklepy-w-rosji/>

Fernández–Feijóo Souto, B. (2009). Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity? *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, Vol. 2 (1), 36–50

Forbes (2022). InPost, CD Projekt, Luxmed, Panek. Polski biznes na pomoc Ukrainie i uchodźcom wojennym. Pobrano z website: <https://www.forbes.pl/life/wydarzenia/wojna-na-ukrainie-polskie-firmy-pomagaja/ke13107>

Forsal.pl (2022). Wojna na Ukrainie przyczyniła się do rekordowych zysków Aramco. Pobrano z website: <https://forsal.pl/biznes/energetyka/artykuly/8518165,aramco-rekordowe-zyski-wojna-na-ukrainie.html>

Frączyk, J. (2022). Z list wstydu nie tak łatwo wyjść. Te wielkie marki z Rosji się nie ruszają. Pobrano z website: <https://businessinsider.com.pl/gospodarka/z-list-wstydu-nie-tak-latwo-wyjsc-te-wielkie-marki-z-rosji-sie-nie-ruszaja/zjxb4xh>

Freeman, R.E. (1998). A stakeholder theory of the modern Corporation. W: L.B. Pincus (red.), *Perspectives in business ethics*. Singapore: McGraw-Hill, 171–181

Fundacja InPost (b.d.). Rafał Brzoska. Pobrano z website: <https://inpost.pl/fundacja-inpost>

Godfrey, P.C. i Hatch, N.W. (2007). Researching Corporate Social Responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, (70), 87–98. DOI: 10.1007/s10551-006-9080-y

GRI (2013). Report or explain: a smart EU policy approach to non-financial information disclosure. Amsterdam: Global Reporting Initiative. Pobrano z website: <https://www.totalecomanagement.co.uk/uploads/7/5/0/1/7501978/gri-non-paper-report-or-explain.pdf>

Guénette, J.-D., Kenworthy, P. i Wheeler, C. (2022). Implications of the War in Ukraine for the Global Economy. *EFI Policy Note* 3, 3–32

Hall, R.E. i Taylor, J.B. (2002). *Makroekonomia*. Warszawa: PWN.

Handel extra.pl (2022). Marki i sieci handlowe, które ogłosiły wycofanie sprzedaży z Rosji [LISTA AKTUALIZOWANA]. Pobrano z website: <https://handelextra.pl/artykuly/257485,marki-i-sieci-handlowe-ktore-oglosily-wycofanie-sprzedazy-z-rosji-lista>

Hermann, Ch.F. (1963). Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, no. 1, 61–82. DOI: 10.2307/2390887

Ihlen, Ø., Bartlett, J.L. i May, S. (2011). Corporate Social Responsibility and Communication. W: Ø. Ihlen, J.L. Bartlett, S. May (red.), *The Handbook of Communication*

and Corporate Social Responsibility. John Wiley & Sons, 1-22. DOI: 10.1002/9781118083246.ch1

Jacques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, (33) (2), 147–157

Janowicz, J. (2016). Determinanty rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce w latach 2007-2014 (praca doktorska). Poznań: UE w Poznaniu. Pobrano z website: [https://www.wbc.poznan.pl/Content/415636/PDF/Janowicz\\_Joanna-rozprawa\\_doktorska.pdf](https://www.wbc.poznan.pl/Content/415636/PDF/Janowicz_Joanna-rozprawa_doktorska.pdf)

Jedlak, K. (2022). Wojna i społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli ile warte są modne CSR i ESG? Pobrano z website: <https://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/8381932,wojna-i-spoeczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-ile-warte-sa-modne-csr-i-esg.html>

Jenkins, R. (2005). Globalization, Corporate Social Responsibility and Poverty. *International Affairs*, Volume 81, Issue 3, 525–540. DOI: 10.1111/j.1468-2346.2005.00467.x

Kabza, M. (2020). Davos: kapitalizm interesariuszy i przyszłość demokracji. Pobrano z website: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/davos-kapitalizm-interesariuszy-i-przyszlosc-demokracji/>

Kantar (2021). Sustainability: The European Story. Pobrano z website: <https://www.kantar.com/campaigns/sustainability-the-european-story>

Kapelańska-Pręgowska, J. i Sadowski, P. (2018). Środowisko naturalne w sytuacji konfliktu zbrojnego – perspektywa prawną międzynarodową. W: B. Gronowska, B. Rakoczy, J. Kapelańska-Pręgowska, K. Karpus, P. Sadowski (red.), *Prawa człowieka a ochrona środowiska – wspólne wartości i wyzwania*. Toruń: Katedra Praw Człowieka WPiA UMK, 5-41.

Kaufman, A., Tiantubtim, E., Pussayapibul, N. i Davids, P. (2004). Implementing voluntary standards and codes of conduct in the Thai garment industry. *Journal of Corporate Citizenship*, 13, 91–99

KE (2011). Komunikat Komisji Do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. KOM(2011) 681. Pobrano z website: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PL:PDF>

Kolano, J. (2021). ESG w relacjach inwestorskich – Wprowadzenie do tematu. Pobrane z: <https://akademiaesg.pl/esg-w-relacjach-inwestorskich-wprowadzenie-do-tematu/>

Leoński, W. (2016). Narzędzia społecznej odpowiedzialności biznesu a wielkość przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe*, nr 254, 89–98

Lobachevska, G. i Daub, C.H. (2021). The role of Corporate Social Responsibility in the decision-making process of consumers in Ukraine. *Innovative Marketing*, 17 (1), 78–93

Marsden, Ch. i Andriof, J. (1998). Towards an understanding of corporate citizenship and how to influence it. *Citizenship Studies*, 2:2, 329–352. DOI: 10.1080/13621029808420686

Michałowska, M., Stankiewicz, D. i Danielak, W. (2015). Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie. Współczesny kryzys finansowo-gospodarczy. Istota, przebieg i konsekwencje. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze 2015*, nr 2, 110–126. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2015.20

Mitchell, R.K., Agle, B.R. i Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 853–886. DOI: 10.2307/259247

Mitroff, I.I. i Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen. What every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: AMACOM, 5.

Mitroff, I.I. i Pearson, Ch.M. (1998). *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym*. Warszawa: Business Press.

Mittal, R.K., Sinha, N. i Singh, A. (2008). An analysis of linkage between economic value added and corporate social responsibility. *Management Decision*. Vol. 46 (9), 1437–1443

Müller, R. (1985). Corporate Crisis Management. *Long Range Planning*, Vol. 18, No. 5, 38–48. DOI: 10.1016/0024-6301(85)90199-2

OECD (2022). International investment implications of Russia's war against Ukraine. DOI: 10.1787/a24af3d7-en

Ogólnopolski Bojkot Leroy Merlin (2022). Pobrano z website: <https://www.facebook.com/leroy.nachuj/>

Oldcorn, R. (1989). *Management*. London: Macmillan Press.

Paliwoda–Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: Wyd. C. H. Beck.

Paliwoda–Matiolańska, A. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu w teorii i praktyce. *Marketing instytucji Naukowych i Badawczych*, 2012, Nr 1 (2), 253–265

Philanthropy News Digest (2022). Foundations, corporations providing support for Ukraine (03/13/2022). Pobrano z website: [https://philanthropynewsdigest.org/news/foundations-corporations-providing-support-for-ukraine-03-13-2022?utm\\_medium=email&utm\\_source=PND%20News%20-%20All%20Subscribers&utm\\_campaign=PND\\_pnd20220315&j=1040883&l=121\\_HTML&u=61498654&jb=11004](https://philanthropynewsdigest.org/news/foundations-corporations-providing-support-for-ukraine-03-13-2022?utm_medium=email&utm_source=PND%20News%20-%20All%20Subscribers&utm_campaign=PND_pnd20220315&j=1040883&l=121_HTML&u=61498654&jb=11004)

PKO Research (2022). Pobrano z website: [https://twitter.com/PKO\\_Research/status/1506659319936344065](https://twitter.com/PKO_Research/status/1506659319936344065)

Polewski, J. (2022a). Chleb dla Ukrainy – Bucza, Kijów, Vytachiv, Czernihów, Równe i może Charków. Pobrano z website: <https://zrzutka.pl/ez9vxw>

Polewski, J. (2022b). Żądamy Chleba – Charków Poznań 2022. Pobrano z website: <https://zrzutka.pl/6mm8re>

Porter, M. i Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92. Pobrano z website: <https://hazrevista.org/wp-content/uploads/strategy-society.pdf>

Porter, M. i Kramer, M. (2011). The Big Idea: Creating shared value - How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77

Potential environmental impacts caused by Russian aggression in Ukraine [Interactive map] (b.d.). Pobrano z website: <https://en.ecoaction.org.ua/warmap.html>

Protokoły dodatkowe do Konwencji genewskich z 12 sierpnia 1949 r., dotyczący ochrony ofiar międzynarodowych konfliktów zbrojnych (Protokół I) oraz dotyczący ochrony ofiar

niemiedzynarodowych konfliktów zbrojnych (Protokół II), sporządzone w Genewie dnia 8 czerwca 1977 r. Dz.U. 1992, nr 41, poz.175

PWN (b.d.). *Synonim*. Definicja. Pobrano z website:  
<https://sjp.pwn.pl/sjp/synonim;2525784.html>

Rada UE (2022). Komunikat prasowy 21 lipca 2022. Agresja Rosji na Ukrainę: UE przyjmuje pakiet służący utrzymaniu i dostosowaniu sankcji. Pobrano z website:  
<https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2022/07/21/russia-s-aggression-against-ukraine-eu-adopts-maintenance-and-alignment-package/>

Riano, J.C. i Yakovleva, N. (2019). Corporate Social Responsibility. W: W.L. Filho, A.M. Azul, L. Brandli, P.G. Özyar i T. Wall (red.), *Responsible Consumption and Production*. Encyclopaedia of the UN Sustainable Development Goals Book Series. Springer, Switzerland. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-95726-5\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-319-95726-5_26)

Rok, B. (2004). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Ruta, M. (2022). *The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment*. World Bank. Washington, DC. Pobrano z website:  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/37359/IDU0008eed66007300452c0beb208e8903183c39.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Samans, R. i Nelson, J. (2022). *Sustainable Enterprise Value Creation*. Palgrave Macmillan. Pobrano z website:  
<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/57017/978-3-030-93560-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sarna, A. (2022). Poznański piekarz Jacek Polewski wraca na Ukrainę. "Bucza i Charków wyglądają teraz zupełnie inaczej". Pobrano z website:  
<https://plus.gloswielkopolski.pl/poznanski-piekarz-jacek-polewski-wraca-na-ukraine-bucza-i-charkow-wygladaja-teraz-zupelnie-inaczej/ar/c3-16521195>

Seeger, M.W., Sellnow, T.L. i Ulmer, R.R. (1998). Communication, organization, and crisis. *Communication Yearbook an Annual Review* (21), 231–275. Pobrano z website:  
10.1080/23808985.1998.11678952

Seeger, M.W., Sellnow, T.L. i Ulmer, R.R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport, CT: Praeger Publishers.

Skindzier, O. (2022). Społeczna odpowiedzialność biznesu, czyli CSR w praktyce. Pobrano z website: <https://www.money.pl/gospodarka/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-czyli-csr-w-praktyce-6773355945597536a.html>

Skwirowski, P. (2022). Exodus firm z Rosji trwa. Polska w światowej czołówce. Pobrano z website: <https://www.rp.pl/biznes/art36762081-exodus-firm-z-rosji-trwa-polska-w-swiatowej-czolowce>

Slatter, S. i Lovett, D. (2001). *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: WIG–Press.

Sobczyńscy i Partnerzy Adwokaci i Radcowie Prawni Spółka komandytowa (2022). Wspieraliśmy założenie Fundacji Polewski. Pobrano z website:  
<https://www.facebook.com/sobczynscy/>

Sobolewski, H. i Wojtkowiak, G. (2014). Podejmowanie decyzji dezinvestycyjnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 2014, nr 66, 171–183

Szczepański, C. (2022). Solidarni z Ukrainą. Jak polskie firmy włączyły się do walki o obronę Ukraińców i Ukrainy. Pobrano z website: <https://mycompanypolska.pl/artukul/solidarni-z-ukraina-jak-polskie-firmy-wlaczly-sie-do-walki-o-obrone-ukraincow-i-ukrainy/8790>

U.S. Chamber of Commerce (2022). Humanitarian Crisis in Ukraine. Pobrano z website: <https://www.uschamberfoundation.org/aid-event/humanitarian-crisis-ukraine>

Uryniuk, J. (2022). PKO BP dowodzi, że bojkot sieci handlowych wspierających Rosję ma sens. Pobrano z website: <https://www.cashless.pl/11570-pko-bp-auchan-leroy-merlin-rosja>

Valor, C. (2005). Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability. *Business and Society Review*, 110:2, 191–212. DOI: 10.1111/j.0045-3609.2005.00011.x

Vargas, G.A. (2013). *Corporate Social Responsibility in Contexts of Conflict and Insecurity: A Normative Framework*. DOI:10.2139/ssrn.2460298

Virgin (b.d.). Richard Branson's story. Pobrano z website: <https://www.virgin.com/branson-family/richard-branson>

Walas-Trębacz, J., Ziarko, J. (2011). *Podstawy zarządzania kryzysowego. Część 2: Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.

Wawrzyniak, B. (1985). *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*. Warszawa: PWE.

Werhane, P.H. i Freeman, R.E. (1999). Business ethics: the state of the art. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1, No. 1, 1–16. DOI: 10.1111/1468-2370.00002

Węclawski, J. (2010). Etyczne i społeczne aspekty kryzysu finansowego. *Zeszyty Naukowe, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Nr 140*, 481-491.

Wiadomości Handlowe (2022). *Rafał Brzoska z Omeną Mensah ufundowali największy prywatny transport pomocy humanitarnej dla Ukrainy*. Pobrano z website: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artukul/rafal-brzoska-z-omena-mensah-ufundowali-najwiekszy-prywatny-transport-pomocy-humanitarnej-dla-ukrainy>

Wilewska, M. (2011). Percepcja idei społecznej odpowiedzialności biznesu – źródła kontrowersji i dylematy związane z jej urzeczywistnieniem. W: Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 195-196.

Wilk, A. i Domańska, M. (2022). Rosyjski atak na Ukrainę (24 lutego, godz. 9.00). Pobrano z website: <https://www.osw.waw.pl/pl/publikacje/analizy/2022-02-24/rosyjski-atak-na-ukraine-24-lutego-godz-900>

Wirtualne Media (2022). Marki pomagają Ukrainie. Pobrano z website: <https://www.wirtualnemedial.pl/artukul/marki-pomoc-ukraina>

World Business Council for Sustainable Development (2000). CSR. Pobrano z website: <https://www.social-responsibility.at/definitions/world-business-council-for-sustainable-development-2000/>

Yale (2022). Yale Graded List of Companies – Poland.xlsx. Pobrano z website:  
<https://yale.app.box.com/s/uw8w6j8x3onxgd1jdqplkd2z0j2tfkwe>

Zelek, A. (2003). *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*.  
Warszawa: Orgmasz.