

УДК 330.162

**МОРАЛЬНІ ДИЛЕМИ В ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ:  
ПРИРОДА, ВИДИ, ФАКТОРИ ПОВЕДІНКИ, РІШЕННЯ  
(ПІДХІД ДУХОВНО-МОРАЛЬНОЇ ДЕТЕРМІНАЦІЇ)**

**Компанієць В.В., академік Академії економічних наук України,  
д.е.н., професор (ХГУ НУА)  
Бела О.О., аспірант (УкрДУЗТ)**

*У публікації розглянуті моральні дилеми, які виникають в економіці та бізнесі. На основі підходу духовно-моральної детермінації обґрунтовано природу моральних дилем та детермінація вибору їх рішення і відповідної поведінки.*

*Залежно від того, що виступає внутрішнім мотиватором поведінки керівника або бізнесмена виділено чотири типи відповідальності бізнесу: моральна відповідальність; екстернальна, прагматична і дистантна соціальна відповідальність.*

*Проаналізовано дослідження видатних учених минулого В.Франкла та О. О. Ухтомського, щодо самодетермінації поведінки людини, яка визначається спрямуванням (домінантою) особистості або на вищі духовно-моральні виміри, дії відповідно до совісті, потреб ближнього, або домінантою на власні егоїстичні бажання і потреби. Наведено види економічної поведінки менеджера (підприємця), що відповідають цим домінантам. Вчення про домінанту підтверджується сучасними науковими дослідженнями в області нейрофізіології.*

*Нейронні мережі людини формуються протягом життя через досвід і навчання, і відповідають їм. Тому, для формування домінанти на совісті та іншій людині, майбутньому керівнику, бізнесменові необхідно мати приклад відповідної поведінки і самому напрацьовувати цю домінанту через власні дії.*

*Для рішення складних моральних дилем в практиці управління необхідно виховувати моральних лідерів та моральні норми в суспільстві, навчати майбутніх фахівців з економіки та менеджменту навикам морального вибору, етичного обґрунтування рішень, використовуючи як кращий вітчизняний досвід, так і розроблені сучасними фахівцями стандартні прийоми і рекомендації.*

**Ключові слова:** *моральні дилеми, економіка, економічна поведінка, детермінація, домінанта, совість, моральна відповідальність, соціальна відповідальність, моральне лідерство.*

**MORAL DILEMMAS IN ECONOMIC RELATIONS:  
NATURE, TYPES, BEHAVIORAL FACTORS, DECISIONS  
(APPROACH OF SPIRITUAL AND MORAL DETERMINATION)**

**Kompaniets V. V., Doctor of Economics, professor (Kharkiv Humanitarian  
University "People's Ukrainian Academy")  
Bela O. O., graduate student, (USURT)**

*The publication examines the moral dilemmas that arise in economics and business. Based on the approach of spiritual and moral determination, the nature of moral dilemmas, the determination of the choice of their solution and appropriate behavior are substantiated.*

*Depending on what acts as an internal motivator of the behavior of a manager or businessman, four types of business responsibility are distinguished: moral responsibility; external, pragmatic and distant social responsibility.*

*The research of the outstanding scientists of the past V. Frankl and A. A. Ukhtomsky is analyzed, concerning the self-determination of human behavior, which is determined by the direction (dominant) of the personality or by the higher spiritual and moral dimensions, actions in accordance with conscience, the needs of a neighbor, or dominant on their own selfish desires and needs. The types of economic behavior of a manager (entrepreneur) corresponding to these dominants are given. The doctrine of the dominant is confirmed by modern scientific research in the field of neurophysiology.*

*Human neural networks are formed during life through experience and training, and correspond to them. Therefore, in order to form a dominant on the conscience and another person, a future leader, a businessman needs to have an example of appropriate behavior and work out this dominant himself through his own actions.*

*To solve complex moral dilemmas in management practice, it is necessary to educate moral leaders and moral norms in society, to train future specialists in economics and management in the skills of moral choice, ethical justification of decisions, using both the best domestic experience and standard techniques and recommendations developed by modern specialists.*

**Key words:** *moral dilemmas, economics, economic behavior, determination, dominant, conscience, moral responsibility, social responsibility, moral leadership.*

**Постановка проблеми.** **Актуальність.** Сучасний бізнес діє в надзвичайно складних умовах глибинних та глобальних змін. Відбуваються процеси трансформації соціально-економічних відносин та соціально-економічних систем усіх рівнів, починаючи від глобальної системи, і закінчуючи окремим підприємством. І в такому новому середовищі бізнес повинен не тільки отримувати доходи, прибуток, але й залишатись соціально відповідальним, а як максима – прагнути до забезпечення морально відповідальної діяльності. Це обумовлено не тільки суто раціонально-економічною, але й соціальною, людською природою економічних відносин, бізнесу.

Людина є головним діячем, творцем економіки і на неї пов'язані усі процеси, що відбуваються в економіці та бізнесі. І морально відповідальне ставлення до людини (в особі працівника, клієнта, контрагента), тобто таке ставлення, що відповідає моральним нормам та голосу совісті, стає найважливішим фактором збереження

та розвитку справи. Адже саме таке ставлення викликає довіру, бажання плідно працювати чи співпрацювати в (з) певній (ою) компанії, зберігати лояльність навіть в скрутних соціально-економічних умовах.

Результати опитування керівників бізнесу стосовно найбільш болючих питань та трендів сучасності за період 2021-2022 рр. [1,2], які були проведені всесвітніми аудиторськими компаніями, показали, що у порядок денний входять декілька головних питань, серед яких - слідування стратегії забезпечення етичного та соціально відповідального бізнесу.

Але соціально та морально відповідальна поведінка бізнесу в реальному просторі в скрутних соціально-економічних умовах, є величезною проблемою. Вже перше досить серйозне випробування нової епохи – ковід-криза, показало, що рівень соціально відповідальної поведінки бізнесу знижується і ризик безвідповідальної діяльності зростає [3,4].

Корпоративна доброчесність високо цінується серед вищого керівництва та співробітників у всьому світі. Рекордні 97% респондентів «Глобального звіту про доброчесність 2022» погоджуються, що чесність є важливою. Але 55% респондентів стверджують, що за останні 18 місяців стандарти доброчесності або залишилися незмінними, або погіршилися [4].

В Україні моральність та бізнес часто живуть окремим життям, про що свідчить рівень корупції. Напередодні воєнних дій міжнародна антикорупційна організація Transparency International опублікувала рейтинг "Індексу сприйняття корупції". Згідно з ним Україна посіла в рейтингу 122 місце серед 180 країн, яке розділила з африканською Есватіні [5].

Наразі вітчизняний бізнес стикнувся з новим викликом забезпечення життєдіяльності в умовах воєнних дій, що вимагає від власників, керівників нестандартних рішень зважених не тільки відповідно до економічних та професійних норм, але, насамперед, відповідно до моральних критеріїв. Наше суспільство втомилось жити в умовах безкарності порушення норм моралі в економічних відносинах. І питання моральності рішень та поведінки керівників, бізнесменів стають чи не головними умовами життя нашої держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проблемам дотримання моралі в економічних відносинах та бізнесі, і особливо забезпеченню соціально відповідальної поведінки бізнесу присвячено широке коло зарубіжних та вітчизняних публікацій. Що стосується саме моральних дилем в економічних відносинах - питання їх природи, видів та детермінації не розглядаються в вітчизняних наукових публікаціях останніх років і навіть у підручниках.

В західній науковій думці, практиці менеджменту відносно означеної проблематики формуються три практично орієнтованих напрями, які так чи інакше розглядають питання прийняття етичних рішень в бізнес-організаціях. Перший напрям пов'язаний із дослідженням соціально відповідальної поведінки бізнесу та становленням морально відповідального лідерства. Зокрема він реалізується всесвітньою аудиторською компанією «Ernst & Young» у межах дослідження та відповідного «Глобального звіту про доброчесність» та неформальним суспільним інститутом, заснованим успішним підприємцем та викладачем Довом Сейдманом, HOW Institute for Society, одним із головних завдань якого є формування культури морального лідерства [4,6].

Другий – з дослідженням, у т.ч. експериментальним, процесу прийняття етичних чи неетичних рішень, в т.ч. в бізнесі та причин етичної чи неетичної економічної поведінки особистості. Цей напрям існує у межах відносно нової течії наукової думки - поведінкової етики [7,8].

Третій напрям пов'язаний із дослідженням питань цифрової етики економічних відносин, у т.ч. рішенням моральних дилем, які виникають перед бізнесом в умовах цифровізації. Його ми розглядали у відповідній публікації [9].

Але базу цих досліджень є відповідна ментальна матриця, культурний код – світогляд та досвід науковців та практиків менеджменту, сформований у межах західної цивілізації. Він в певній мірі є морально обмеженим, оскільки, як доведено нами, виключає домінуючий вплив духовно-моральних факторів на економічну поведінку [10].

**Завдання публікації.** Тому в цій публікації ми розглянемо детермінанти поведінки людини, в т.ч. економічної поведінки та проблематику природи, факторів та рішення моральних дилем в економічних відносинах відповідно до підходу, який визнає домінуючий вплив

духовно-моральних факторів на економічну поведінку, що і буде її головними завданнями. Крім того ми наведемо типові моральні дилеми, з якими стикається сучасний бізнес та звернемось до визначення категорії морально відповідальної поведінки.

**Виклад основного матеріалу.** Ставлення до моралі в економічних відносинах може проявлятися багатогранно. Причини цього пов'язані як з людською природою, а отже, природою суспільних відносин, так і з особливостями соціокультурного середовища та певної соціально-економічної системи, з їх духом та моральними нормами, інститутами тощо.

Первинним суб'єктом економічних відносин є людина, яка виступає в них в різних ролях (підприємець, керівник, працівник, споживач), та часто стикається з вирішенням певних моральних дилем.

У загальному сенсі, під дилемою розуміється полемічний аргумент з двома протилежними положеннями, які є взаємовиключними, але при цьому не допускається можливість третього. В цьому разі вибір однієї з двох протилежностей є однаково скрутним, коли, відповідно до відомого виразу, «з двох зол вибирають менше».

Стосовно етики бізнесу - це ситуація вибору, яка характеризує суперечливість взаємодії сучасної економіки і традиційної моралі.

*Природа дилем*, що виникають в будь-яких людських стосунках пов'язана, по-перше з різноманіттям бажань, інтересів людини, та неможливістю їх здійснення в повній мірі по причині обмеженості можливостей та ресурсів щодо їх задоволення (часу, матеріальних ресурсів, досвіду, фізичних сил, знань тощо).

По-друге, із зіткненням бажань та інтересів різних людей, які неможливо реалізувати в повній мірі одночасно для усіх.

По-третє, із зіткненням бажань, інтересів людини з певними моральними нормами (внутрішніми чи зовнішніми, формальними чи неформальними), що звертаються до базових категорій «добра» та «зла».

З точки зору християнської теології, а саме християнство є для України культурустворюючою релігією, *першопрчиною дилем є спотворена гріхопадінням природа людини, а отже і суспільства*. Наслідками, по-перше, є те, що і людина, і суспільство є носіями як добра, так і зла. Причому вибір між ними є функцією вільної волі кожної особистості. По-друге, те, що розуміння добра та зла може мати суб'єктивний, спотворений характер і в сучасному суспільстві стає багатоваріантним. Тому моральні дилеми будуть існувати, поки буде існувати саме суспільство.

Стисло природу дилем також можливо пояснити тезою В. Франкла: «*Все людське буття неминуче і необхідно протікає у подвійному полі: у полі напруги між існуючим та належним та у полі розриву між суб'єктивним та об'єктивним*» [11, с.77].

В економічних відносинах моральні дилеми ускладнюються матеріальною природою економіки та прагненням суб'єкту економічних відносин задовольнити свої безмежні матеріальні бажання, а також тією безліччю інтересів (держави, підприємця, споживача тощо), які зачіпаються при спробі їх вирішення.

Іншими ускладнюючими факторами є необхідність соціальної відповідальності, яку бізнес (в ідеалі) повинен нести перед суспільством, а також нематеріальні бажання суб'єктів економічних відносин (керівників, підприємців, працівників) отримати владу, повагу оточуючих, визнання, позитивний імідж тощо.

«Поняття доброчесності важко визначити, оскільки компанії стикаються з різними етичними дилемами. Йдеться про те, щоб нематеріальне стало відчутним,

про взаємозалежність бізнесу та суспільства шляхом впровадження доброчесності в культуру та поведінку організації», – каже Катаріна Вегманн, партнер відділу судово-медичної експертизи та цілісності Ernst & Young GmbH [4].

Як ми зазначали, фактори ставлення до моралі в економічних відносинах, а отже зміст і вирішення моральних дилем, пов'язані з особливостями певної соціально-економічної системи, її духом та нормами.

Сучасний світ переважно знаходиться в капіталістичній (ринковій) системі, всі економічні відносини диктуються її цілепокладанням та закономірностями функціонування, отже і моральні дилеми мають відповідну спрямованість. При чому базовою дилемою цієї системи є «мораль або (та) прибуток».

З точки зору етики бізнесу, дилема ставить людину в широкому сенсі перед вибором між добром, благом однієї людини і добром, благом іншої. У вузькому сенсі вибір фокусується на власних інтересах або інтересах іншої людини, груп людей (іноді на проміжному етапі фігурує «справа», як сукупність блага для багатьох людей).

Оцінювання доцільного вибору (добра, блага) з позиції економічної оцінки, в її ринковому трактуванні, відбувається за критерієм прибутковості, доходу.

У ринку виграє найсильніший, тут, виходячи з природи системи, часто реалізується принцип соціального дарвінізму. Тоді меншість реалізує весь спектр своїх бажань і потреб, а більшість змушена жити в обмеженнях. Хоча дія принципу соціального дарвінізму може бути обмежена необхідністю «нести тягар соціальної відповідальності».

У всіх цих випадках на чашах терезів виявляються інтереси, «добро» і «добро», але різних людей, або різні бажання та потреби людини та суспільства. Цей вибір і є основною

проблемою етики - неможливість задоволення таких очікувань, бажань одночасно. Чимось потрібно жертвувати.

У контексті етики бізнесу в умовах сучасного ринку моральна дилема виникає в тому випадку, коли з'являються суперечливі очікування зацікавлених сторін компанії або очікування різних учасників економічних відносин (працівників, партнерів по бізнесу) і неможливість задовольнити ці інтереси одночасно.

Найбільша проблема моральної дилеми полягає в тому, що вона не пропонує очевидного рішення, яке б відповідало моральним нормам.

Які ж моральні дилеми існують в економічних відносинах? Можливі різні типології моральних дилем в залежності від обраного критерію.

До найважливіших, загальних моральних дилем, що стоять у т.ч. перед будь-якими суб'єктами економічної діяльності, будь-якої соціально-економічної системи можна віднести: співвідношення суспільних і особистих інтересів; співвідношення цілей і засобів їх досягнення; вибір між довгостроковим результатом і короткостроковою вигодою; співвідношення духовних цінностей і матеріальних при прийнятті рішень.

Можливо також виділяти дилеми, які виникають на макро чи мікрорівнях відповідно до суб'єктів відносин.

На макрорівні ключові етичні проблеми виникають у відносинах між: окремими компаніями, державою та компаніями, компаніями-виробниками та споживачами, компаніями та інвесторами, компаніями та місцевими громадами, компаніями та навколишнім середовищем.

На мікрорівні, тобто в компанії, ключові етичні проблеми виникають у відносинах між: власниками і найманими менеджерами, менеджерами і працівниками, різними працівниками.

Як ми вже зазначали, для капіталістичної системи (ринку) базовою

моральною дилемою є дилема «мораль або (та) прибуток». Вона є досить багатогранною і може проявлятися у вигляді більш конкретних типових взаємопов'язаних дилем: протиріччя між інстинктивною жагою наживи і розумними цілями бізнесу, між рентабельністю компанії та її соціальною відповідальністю, між короткостроковим та довгостроковим ефектом; протиріччя між конкуренцією та співпрацею.

Також в межах базової моральної дилеми з фокусом на необхідність дотримання соціальної відповідальності, можливо виділити окремі дилеми взаємовідносин бізнесу з різними зацікавленими сторонами або з навколишнім середовищем.

В зв'язку з цим в сучасному суспільстві, бізнесі доволі часто перед людиною, яка приймає рішення, може виникнути дилема «мораль або (та) закон (легітимні корпоративні норми)».

Відповідно до рішення дилеми можливі чотири моделі поведінки суб'єкту економічних відносин:

- дотримання норм традиційної моралі та легітимних (законодавчих, корпоративних) норм (ідеальна ситуація);

- порушення норм традиційної моралі але дотримання легітимних (законодавчих, корпоративних) норм (моральний конфлікт);

- дотримання норм традиційної моралі але порушення легітимних (законодавчих, корпоративних) норм (юридичний конфлікт);

- порушення норм традиційної моралі та порушення легітимних (законодавчих, корпоративних) норм (моральний та юридичний конфлікт одночасно).

Іншими, розповсюдженими у сучасному бізнесі дилемами є ті, які пов'язані із людськими стосунками, вони виникають на будь-якому рівні або в будь-якій сфері. Наприклад, дилема службового

інформування та дилема «вигідних зв'язків».

В окрему групу дилем, що виникають у людських стосунках, можливо виділити моральні дилеми, що виникають в процесі корпоративних взаємовідносин.

Відносини між колегами, керівниками і підлеглими впливають на весь характер ділового спілкування, багато в чому визначаючи психологічний клімат робочого колективу.

Моральні дилеми, які можуть з'явитись в компанії, як правило виникають з приводу таких питань:

- на підставі чого і якими способами віддаються розпорядження в процесі управління (може виникнути проблема прозорості, достовірності інформації, застосування подвійних стандартів, маніпулятивних технологій тощо);

- у чому полягає службова дисципліна (може виникнути проблема порушення прав людини, її особистого простору тощо);

- в якому ступеню підлеглі беруть участь у процесі прийняття рішень (це може бути проблема повного ігнорування думок співробітників, їх творчої ініціативи, авторитарне нав'язування рішення за правилом «я начальник, ти – дурень» тощо);

- які існують методи заохочення співробітників до більш активних дій (це може бути проблема маніпулювання свідомістю та поведінкою або шантажування звільненням чи штрафами у разі невиконання завдань);

- якою мірою в процесі управління враховуються індивідуальні характеристики співробітників та їх професійні якості (це може бути проблема фаворитизму, подвійних стандартів тощо).

Наступне питання – це рішення дилем.

З позиції пошуку рішення щодо особистісної природи людини-керівника (підприємця) можливі чотири ситуації:

- правильний вибір невідомий, але суб'єкт бажає його знайти – *це справжня моральна дилема;*

- правильний вибір відомий, але суб'єкт не бажає йому слідувати – *це моральний або економічний конфлікт;*

- правильний вибір невідомий і суб'єкт не зацікавлений в його пошуку *це – моральне нехтування;*

- правильний вибір відомий і суб'єкт бажає йому слідувати – *це відсутність дилеми.*

*Ширше проблему рішення дилем можливо розглянути як питання факторів, процесу, інструментарію прийняття та етичного обґрунтування управлінських рішень в економічних відносинах, бізнес середовищі.*

*Почнемо є визначення факторів, що впливають на рішення, в т.ч. рішення дилем.*

*Фактори прийняття рішення, певного вибору, як ми зазначали на початку, пов'язані із особливостями людської природи, природи суспільних відносин, соціокультурними правилами і традиціями, а також особливостями соціально-економічної системи як макрорівня, так і певної компанії.*

*Людська природа прийняття рішень, а також наступної поведінки людини вивчається психологією, в останній час вона також стала предметом аналізу поведінкової економіки та поведінкової бізнес-етики.*

*З точки зору класичної психології існує внутрішній ланцюг (процес прийняття) рішення: розум (осмислення)-емоції (емоційне сприйняття)- воля (вибір), за яким слідує певна дія. Тобто стан та ступінь розвитку когнітивної, емоційної та вольової компонент психіки (душі) людини, обов'язково впливатимуть на рішення.*

*Крім того, сучасна психологія доводить, що, значний вплив на вибір здійснюють внутрішні ірраціональні фактори різного походження. Це, як стверджує певне коло дослідників,*

*насамперед, совість, як духовне ядро особистості. Також, на думку сучасних представників психології та поведінкової етики, це різні складові надсвідомого, у т.ч. стереотипи мислення та поведінки, когнітивні спотворення.*

*Зовнішні фактори (культура, виховання, освіта, суспільство, оточення, інформація) теж, безперечно впливають на рішення дилем. Для етики бізнесу такими зовнішніми факторами є, перед усім, етичні норми та правила трьох рівнів:*

*– гіпернорми (прийняті в міжнародних відносинах правила бізнес-етики);*

*– макронорми (норми соціокультурного середовища країни розташування бізнесу);*

*– мікро-норми (встановлені етичним кодексом певної компанії правила).*

*Але, на нашу думку, ключовим у прийнятті рішення, вирішенні дилем є питання самодетермінації.*

*Представники деяких напрямів сучасної психології та поведінкової етики стверджують, що людина здійснює вибір під домінуючим впливом факторів біологічної та (або) соціальної природи: рефлексів, стимулів, спадковості, когнітивних спотворень, особливостей середовища, в якому вона виховувалась та перебуває, стереотипів, соціальних норм. Вони вважають, що поведінка людини є детермінованою і досить звужують можливості вибору, роблячи з людини об'єкт для маніпуляцій. І ця думка є досить популярною.*

*Але ми належимо до тих вчених, які вважають, що людина самодетермінована. Остаточний вибір людини залежить від стану її совісті, яка є в т.ч. носієм моральних норм, духовним компасом людини. Так стверджує християнська психологія і видатні вчені, які дійшли до цього висновку в т.ч. через власне життя. Зокрема, це психолог та психотерапевт В.Франкл та нейрофізіолог О.О.Ухтомський.*

В. Франкл вважав, що поведінка людини як особистості, як істоти не тільки біологічної і соціальної, але й духовної, є самодетермінованою, адже: «Людина - це більше, ніж психіка: людина - це дух» [12].

Людина вільна завдяки тому, що її поведінка визначається перш за все цінностями і смислами, які локалізовані в ноетичному вимірі (*noos* - «дух») і не відчувають детермінуючих впливів з боку факторів нижчого порядку (біологічних, соціальних).

Тому, людина, яка вибудовує пріоритет (домінанту) духовних цінностей та потреб може керувати своїми нижчими бажаннями та потребами (зокрема, вітальними), інстинктами, долати руйнівні соціальні норми, стереотипи.

Причому, В. Франкл наголошує на свободі людини по відношенню до своїх жадань, до спадковості і до факторів і обставин зовнішнього середовища:

«Необхідність і свобода локалізовані не на одному рівні; свобода підноситься, надбудована над будь-якою необхідністю» [11, с.106].

Щодо середовища, то людина далеко не завжди може вплинути на ситуацію, умови, але спроможна і повинна сформувати своє ставлення до них. Складні умови та обставини здатні зробити людину сильнішою.

Усвідомлене, правильне рішення у будь-якій ситуації, обставинах завжди пов'язано із мотивацією пошуку сенсу (сенсу життя, сенсу ситуації). Якщо людина втрачає сенс, вона стає апатичною, керованою.

В. Франкл вважав, що у пошуках сенсу людину спрямовує її совість. Совість – це орган сенсу. Її можна визначити, як здатність виявити той єдиний і унікальний зміст, який є присутнім у будь-якій ситуації. Також совість є творчою здатністю людини. Совість має здатність виявляти унікальні сенси, що суперечать прийнятним

цінностям. І тому совість може допомогти людині знайти вихід, рішення в найскрутніших ситуаціях.

Це доводить і О.О.Ухтомський. Він визначає, що совість є найвищим і далекоглядним органом рецепції на відстані. Адже, совість – «Таємничий голос, що судить усередині нас, що збирає в собі всі джерела і порядки ведення, всі успадковані враження від життя роду, і попереджає особливими хвилюваннями та емоціями вищого порядку про належні наслідки того, що зараз робиться перед нами» [13; 458]. Совість - це головний фізіологічний орган, конкретний апарат пізнання передбачення, апарат цілісного знання, який керує нами повсякденно - і в дрібницях, і у великому [13; 455].

Інтуїція совісті дозволяє передбачати ситуації, коли порушення законів буття, що вноситься в проекти дійсності, перетворює ці закони на закони відплати.

Такі руйнуючі проекти виникають у гонитві за прибутком, владою, особливо у великому бізнесі, та коли будь-який підприємець прагне за короткий термін і з мінімальними зусиллями збагатитись. Нажаль, і в надзвичайних ситуаціях, таких, як воєнні дії в Україні, гонитва за прибутком та владою не зупиняється.

Пізнавати сенс, давати оцінку, знаходити творчий, правильний вихід, рішення, передбачувати та проектувати майбутнє – властивості совісті. Але вони не є безумовними. Совість є «суб'єктивним відблиском об'єктивного закону Добра і Зла» і може бути спотвореною. Якщо совість систематично і методично пригнічується і заглушається, людина, як вважав В. Франкл, буде обирати шлях конформізму або тоталітаризму, порушуючи закони буття («Добра і Зла»).

У разі втрати сенсу, (ситуації екзистенціального вакууму), коли совість не працює, людина в своїй діяльності прагне до задоволення або



*влади, грошей, відповідно, приймає рішення, що з часом приводять у дію закони відплати.*

Щоб інтуїція совісті працювала в повній мірі, *совість повинна бути чистою* і для цього її необхідно виховувати.

З погляду на викладене вище, доцільно звернутись до повноти визначення категорії «соціальна відповідальність».

На нашу думку, коли мова йде про *відповідальність керівника чи власника бізнесу*, більш доцільно розглядати її не тільки через категорію соціальної відповідальності, як це прийнято, а через категорію *моральної відповідальності*. Адже відповідальність, як вважав В.Франкл – це спроможність співвідносити власні вчинки (рішення) з вимогами совісті. У цьому сенсі категорія «соціальна відповідальність» є неоднозначною за трактуванням і суперечливою щодо морального змісту.

При виборі рішення керівник або підприємець перед усім спирається на власний досвід та мотивацію. І в залежності від того, що виступає внутрішнім мотиватором поведінки *можливо виділити чотири типи відповідальності*.

*Моральна відповідальність* - особиста відповідальність, заснована на прагненні діяти відповідно до того, що підказує совість. При цьому немає значення, чи будуть зовнішні спостерігачі, які оцінюють певний вчинок, який ззовні виглядає як соціально відповідальний (наприклад, *благодійність*). Подібна поведінка надає сенс діям та життю особистості.

*Екстернальна соціальна відповідальність* - особиста соціальна відповідальність, заснована на мотивації визнання, відчуття приналежності, соціально-психологічного комфорту, підвищення самооцінки. Для людини важливо, щоб її добрі справи та вчинки були позитивно оцінені іншими людьми. Суспільне схвалення її вчинків сприяє

формуванню позитивного іміджу, створює відчуття приналежності до соціальної групи, залучення до соціальних процесів.

*Прагматична соціальна відповідальність* - особиста соціальна відповідальність, заснована на мотивації отримання вигоди в результаті соціально-відповідальної поведінки. Пряма винагорода у формі зниження податків, отримання тієї чи іншої форми прибутку є фактором, що стимулює таку соціально-відповідальну поведінку.

Може бути так, що керівник, підприємець вважає, що соціальна відповідальність в бізнесі не має сенсу, адже бізнес – це гроші, прибуток при дотриманні правил гри, а іноді і за будь-яку ціну, а соціальна функція пов'язана тільки з державою. Або він не має віри у можливість чесною та повноцінною реалізації соціально-відповідальних програм у суспільстві. Таку позицію в залежності від можливо визначити як *дистантну соціальну відповідальність або безвідповідальність*. Так чи інакше вона базується на суто егоїстичних мотивах особистості.

*Тільки у разі моральної відповідальної мотивованості особистості можливо знайти найкраще рішення будь-якої моральної дилеми. Тільки морально відповідальні керівники та підприємці можуть забезпечити соціально-економічний розвиток країни, розвиток людського потенціалу, збереження навколишнього середовища і сам розвиток бізнесу.* І тому їх необхідно виховувати.

Але повернемося до питання детермінації вибору рішення та поведінки. Досить обґрунтовано з позиції новітніх здобутків нейрофізіології та нейропсихології пояснює *природу вибору та, відповідно - поведінки людини, вчення про домінанту, принцип дії якої вперше описав та довів О.О.Ухтомський*.

*Домінанта* – осередок збудження у центральній нервовій системі, що тимчасово визначає характер відповідної

реакції організму на зовнішні та внутрішні подразнення, надаючи, тим самим, психічним процесам і поведінці людини певну спрямованість і активність. Вона формує мотивацію, орієнтацію, установку, пануючу потребу особистості до реалізації тієї чи іншої спрямованості, є потужним активатором діяльності [цит. за 14]. Власне уся діяльність людини – це сукупність, ланцюг домінант, які змінюють одна одну.

Ухтомський виділяв два протилежних типа домінант, відповідно орієнтації свідомості та поведінки людини: *на власне обличчя (Я) та на обличчя і(І)ншого*. Перша – ситуація самоствердження та егоїстичного свавілля. Друга - ситуація відповідальної уваги до оточуючих та живого контакту з ними. Домінанту на іншу особу Ухтомський визначає як «*совісне сприйняття істини та життя*» [13, с. 245]. А у вищому виразі це домінанта на Творці, здійсненні Його волі у власному житті.

Домінанта є мотиваційним потенціалом поведінки, збудником до праці, творчості й вольових дій, у т.ч. рішення дилем та прийняття відповідних управлінських рішень.

Принцип домінанти є фізіологічною основою акту уваги та предметного мислення. Наприклад, у роботі вченого домінанта постає як ядро, навколо якого групується решта діяльності, поведінка і творчість. Що б не робив учений, про що б він не читав, куди б не йшов, він невпинно продовжує думати про наукову проблему, що займає його.

Теж можна сказати і про роботу керівників або підприємців.

Якщо цілями їхньої діяльності є якісне задоволення потреб людей, забезпечення гідної праці працівників організації, дотримання голосу совісті та професійних знань і творчого підходу у всіх справах та відносинах з людьми (персоналом, клієнтами, тощо), всі нервові центри (і центральної, і периферичної нервової системи) працюватимуть навколо

вирішення цих головних цілей. Решта буде вторинною, в т.ч. прибуток, який стане не метою, а наслідком правильного – сумлінного та професійного ведення справ.

*Поведінка керівника, підприємця закономірно вибудовуватиметься відповідно до цієї домінанти: совість (моральність), людина та служіння іншим; професіоналізм. Причому термінальною і провідною складовою такої домінанти є совість, а інструментальною – професійні знання, навички, які є основою конкретних професійних дій.*

Така створююча домінанта, як показує досвід життя, творчості та управління, наших видатних співвітчизників *І.Сикорського, С.Корольова, І.Максимовича (св. Іоанна Шанхайського), М. Неплюєва*, сприяє пошуку нестандартних та ефективних рішень в дуже скрутних, невизначених ситуаціях.

І навпаки, якщо увага керівника, підприємця буде зосереджена на отриманні максимального прибутку, визнання та влади, домінанта формуватиметься навколо цієї мети - центру нервового збудження. Суб'єкт економічної діяльності та управлінських відносин за принципом сформованої домінанти все бачитиме, оцінюватиме крізь призму прибутку, власних інтересів а моральні критерії, орієнтири стануть вторинними та ризикують перетворитися на сліпу зону.

Поведінка керівника, підприємця вибудовуватиметься відповідно до домінанти: *влада, визнання, власні бажання* (які замінюють справжній сенс і характеризують домінанту на собі за Ухтомським) *та прибуток* (як економічний критерій успіху). Причому інструментальна складова може бути сформульована, як в категорії професіоналізму, так і непрофесіоналізму. У цьому разі навколишній світ (персонал, клієнти, контрагенти, оточуюче середовище) стає заручником такої руйнуючої домінанти.

*В умовах кризи, надзвичайних ситуацій, як це вже довів досвід дії певної частки бізнесу в умовах ковід-кризи та воєнного стану, це призводить до масових звільнень працівників, скорочення чи не виплати заробітної плати поряд із зростанням вимог до працівників та погіршення умов праці, застосування неприпустимих методів конкурентної боротьби, прямого обману держави чи споживачів.*

*Причому і в першому, і в другому випадках повторюваний тип мислення та поведінки (з домінантною орієнтацією на совість, моральність, на інших або на прибуток та на себе) закріплюється як стійка домінанта на основі якої формується відповідний стереотип мислення, звичка, стиль управління, які дуже складно змінити.*

*Також важливо відмітити, що відповідно до Ухтомського реакція людини на будь який зовнішній вплив залежить не тільки від цього впливу і поточного стану людини (духовного, морального, фізичного), але й від того, як мислила, сприймала ситуації, діяла людина в минулому. Наші рішення та поведінка в минулому впливають не тільки на здатність рішень та поведінки в майбутньому, а навіть на сприйняття. При виникненні нової ситуації або інформації людина може бути не готовою до її сприйняття, виникненні нового завдання, не готовою до її рішення. «Суворі істина про нашу природу полягає в тому, що в ній ніщо не проходить безслідно і що «природа наша робиться», як висловився один стародавній мудрець. З слідів минулого виростають домінанти і спонукання сьогодення для того, щоб визначити майбутнє» [15].*

*З точки зору сучасної нейрофізіології мова йде про формування певних нейромереж, які потім дуже важко змінити.*

*Отже, домінантне цілепокладання поєднує розрізнені сили, детермінує поведінку, у т.ч. економічну поведінку, особливо в скрутних ситуаціях, і крім того,*

*проекує майбутнє людини, керівника, підприємства на створення чи руйнування. Тому для сучасних керівників вкрай важливим є розуміння власних домінант, наслідків їх дії та поступове будівництво створюючої домінанти – домінанти «на обличчя і (І)ншого, або домінанти совісного сприйняття істини та життя» та, відповідно, морального типу управління. Це сприятиме вирішенню питання розв'язання моральних дилем в економічних відносинах.*

*В вирішенні дилем та прийнятті управлінських рішень відповідно до моральних норм необхідно виділити ще одне важливе питання - це етичне обґрунтування рішень адже, на жаль, створююча домінанта є дефіцитом у сучасному бізнес-середовищі. Таке обґрунтування може бути важливим як для самого управлінця чи підприємця, так і для зацікавлених сторін.*

*Обґрунтовані рішення, як відомо з психології та з практики людських відносин, завжди краще сприймається, ніж необґрунтовані, і це сприяє підвищенню довіри та іміджу керівника та компанії.*

*Є два найбільш поширених принципи побудови етичної аргументації - принцип утилітаризму і принцип морального імперативу.*

*Згідно з принципом утилітаризму дія вважається морально виправданою, якщо вона приносить або має тенденцію принести максимальну користь максимальному числу осіб. Сумарна користь зіставляється з обсягом завданої шкоди, і якщо шкода переважає, рішення є неетичним. Якщо ж всі альтернативні дії завдають ту чи іншу ступінь збитку, то вибирається "найменше зло".*

*Щодо утилітаризму. Виявити коло «зачеплених» рішенням осіб і організацій, прорахувати всі наслідки, а головне, визначити, чиїми інтересами поступитися, – трудомістке, а іноді нездійсненне завдання.*

Так, зниження цін вигідне споживачам, але може загрожувати скороченням доходів та прибутку компанії, відповідно - зниженням доходів працівників і акціонерів. Успішний страйк важливий для робітників даного підприємства, але несе збитки роботодавцям і клієнтам, не відповідає інтересам споживачів. Визначити, яке з «зол є найменшим», одним методом підрахунків неможливо.

*Відповідно до принципу морального імперативу моральні рішення не повинні залежати від конкретного результату (будь-який хабар є зло, обман одного клієнта так само аморальний, як і багатьох).*

Нагадаємо, що є три формулювання категоричного імперативу І.Канту, який є основою світської етики: 1. *Дій завжди згідно з таким принципом, щоб він міг стати загальним в аналогічних ситуаціях.* 2. *Стався до іншої людини так, як би ти хотів, щоб вона ставилася до тебе.* 3. *Стався до людини завжди, як до мети, і ніколи, як до засобу.*

Універсальним внутрішнім моральним імперативом, як ми вже зазначали, є *совість людини. Її голос, якщо вона чиста, відповідає десяти заповідям і є вище ніж імператив І. Канта. І якщо в суспільстві та в родині виховують совісну людину з відповідною домінантою «на обличчя і(І)шого», рішення моральних дилем, в т.ч. в економічних відносинах стає більш простим і зрозумілим і відповідатиме принципу морального співвідношення [10].*

Нажаль, в сучасному суспільстві, в т.ч. в українському, не бачать головної умови прийняття правильних рішень в економічній діяльності в тому числі - *необхідності розвитку совісті.* Без її належного рівня виконати навіть моральний імператив І. Канта майже неможливо.

*Що ж стосується інструментальних заходів, то сучасна*

*західна етика бізнесу* пропонує досить великий спектр інструментарію рішення моральних дилем у бізнесі і навіть певні алгоритми дій керівників. *Наприклад, багатокритеріальний підхід до оцінки управлінського рішення із застосуванням різних критеріїв: морального, соціального, економічного, технічного, антропогенного, екологічного.* В складних питаннях, проектах передбачується залучення експертів.

Важливою для керівника рекомендацією може бути необхідність оцінювання *гостроти етичного аспекту.* Так, підлягає оцінці:

- масштаб та концентрація моральних наслідків, як позитивних, так і негативних та швидкість їх прояву;

- соціальний консенсус - ступень морального схвалення або засудження суспільством, клієнтами і (або) колективом організації рішення або дії;

- ймовірність збитку або користі від прийнятого рішення для зацікавлених груп;

- дистанція (психологічна, культурна, службова) між особами, які приймають рішення, і тими, кого ці рішення зачіпають (якщо дистанція мала, то наслідки проявляться швидко, а якщо велика, то вони дійдуть повільно, в ослабленому вигляді або не проявляться взагалі).

*Визначення гостроти етичного аспекту - складний процес, що залежить від моральності, моралі, професіоналізму управлінців та їх положення в управлінській ієрархії. Зазвичай рішення приймаються тоді, коли їх ефективність вище мінімально прийнятого рівня, і відкидаються в іншому випадку.*

Також увага приділяється розвитку внутрішнього середовища етичного ведення бізнесу, у т.ч. відповідної організаційної культури, самих працівників. Але головною умовою є бажання самих керівників, лідерів

забезпечувати соціально відповідальну діяльність.

На особливу увагу заслуговує звернення до проблематики морального лідерства, яка була притаманною вітчизняній економічно-управлінській думці та практиці підприємництва в минулому.

Ключову роль морального лідерства в управлінні бізнесом підтверджують результати дослідження State of Moral Leadership Report, в рамках якого експерти the how Institute for Society опитали понад 1 500 представників різних компаній [6]. Дослідження довело, що: попит на моральне лідерство зростає, але відчувається його гостра нестача в сучасному бізнесі; менеджери, які демонструють вищий рівень морального лідерства, мають міцніші зв'язки з колегами; моральне лідерство підвищує ефективність бізнесу [16].

79% респондентів переконані, що їхня компанія стала б приймати більш вірні бізнес-рішення, дотримуючись правила: «ставтеся до інших так, як ви б хотіли, щоб вони ставилися до вас» [6]. А для цього організаціям потрібні рішучі і моральні лідери біля керма.

При цьому, результати опитування та думки експертів доводять, що стандартних можливостей професійного розвитку недостатньо для виховання морального лідерства. Компанії повинні інвестувати в розвиток культури морального лідерства.

Але, на жаль, системне моральне лідерство залишається лише бажаною метою. Тому, на думку організаторів дослідження State of Moral Leadership Report, компанії повинні включати моральне лідерство, етичні навички та поведінку в офіційні програми розвитку та ділову практику.

Отже, західні фахівці майже наблизились до розуміння того, що було доведено вітчизняною науковою думкою та практикою підприємництва в минулому. Але, необхідно розуміти, що

західні інструментарії та алгоритми управління є обмеженими. Це закономірно пов'язано із соціокультурними особливостями ведення економічної діяльності, з культурною матрицею, що не визнає духовно-моральної детермінації усіх соціально-економічних процесів та економічної поведінки особистості.

Крім того складність ведення сучасного бізнесу, прийняття морально відповідальних рішень і правильного вирішення моральних дилем, що виникають в економічних відносинах, обтяжується тим, що в житті сучасного суспільства стрімко зростає нестабільність, невизначеність, воно стикається з досі невідомими викликами.

Взагалі, в кожній управлінській ситуації, ситуації вибору, рішення дилеми можливо виділити типові та унікальні. Сенси та шляхи рішення типових ситуацій задають універсальні для певного суспільства термінальні та інструментальні цінності. Тому, якщо керівник вихований в певній культурі, та має типові зразки рішення та поведінки в типових бізнес ситуаціях, з високою вірогідністю він буде транслювати саме них.

Але в певній мірі для кожної людини, у т.ч. керівника, будь-яка складна ситуація є водночас і унікальною. А в час системних змін, непередбачуваності та невизначеності, не типовість ситуацій і унікальність правильних рішень стає нормою.

Якщо особистість розуміє важливість моральності і виховує власну совість, вона зберігає себе від внутрішніх конфліктів, стресів, і є дуже стійкою до будь-яких змін зовнішнього середовища. Це, як ніколи, повинні усвідомлювати керівники і підприємці, які входять у нову реальність, що характеризується невизначеністю та стрімкими змінами, зростанням аморальності та напруженості в суспільстві. Адже саме совість підказує правильні рішення навіть у несподіваних, надзвичайних ситуаціях.

Тому можливо наголошувати, що *правильність рішення унікальної ситуації корелює із станом, чистотою совісті.*

Совість людини спочатку виховується в родині, потім сама особистість має стежити за чистотою власної совісті щоденно. Але і інститути суспільства мають всебічно сприяти формуванню совісної особистості.

*Виховання, відповідно, освіта, на думку В.Франкла, мають бути такими, щоб не тільки передавалися знання, а й удосконалювалася совість, щоб людина була досить чуйною, щоб почути вимогу совісті, властиву кожній ситуації.* І особливо актуальною є ця вимога в наш вік втрати сенсу, знецінення духовного та домінування біологічного, грошового, інформаційного, маніпулятивного, конформного або тоталітарного.

**Висновки.** Отже, в цій публікації ми розглянули моральні дилеми, які виникають в економіці та бізнесі, їх природу та детермінацію рішення, в залежності від того, що виступає внутрішнім мотиватором поведінки *виділили чотири типи відповідальності бізнесу (у т.ч. моральну відповідальність, екстернальну соціальну відповідальність)* а також розкрили духовно-моральну детермінацію вибору та поведінки, яка ґрунтується на відповідній домінанті - домінанті на совісті, на іншому.

Економічні відносини завжди були насичені моральними дилемами. Їх природа пов'язана як з природою суспільно-економічних відносин, особливостями соціокультурного середовища та певних соціально-економічних систем, так і з природою самої людини, яка є носієм і добра, і зла.

Внаслідок сучасних глибинних та стрімких змін в культурі, економіці, суспільстві, технологіях перед керівниками бізнесу, учасниками економічних відносин будуть виникати нові, складні дилеми. Але на фоні загальної деградації моральності, зростання рівня конфліктності та

непорозуміння в суспільстві, дефіциті морального лідерства та виховання совісті, зростання невизначеності та екстремальності подій, вирішення моральних дилем у бізнесі досить прогнозовано буде переважно орієнтовано на егоїстичні потреби влади та прибутку (для малого бізнесу – потреби виживання).

Для того, щоб уникнути цього песимістичного варіанту розвитку подій однією із найголовніших завдань є виховання морального лідерства, критичної маси керівників, які матимуть не тільки професійні знання та навички, але і сформовану домінанту прийняття рішень та поведінки, яка ґрунтується на інтуїції совісті, домінанті «на обличчя і(І)ншого».

В цій публікації ми проаналізували дослідження двох видатних вчених минулого В. Франкла та О.О. Ухтомського, щодо самодетермінації поведінки людини, яка визначається спрямуванням (домінантою) особистості або на найвищі духовно-моральні виміри, дії відповідно до совісті, потреб ближнього або домінантою на власні егоїстичні бажання та потреби. Таке бачення доведено життям як цих двох вчених, так і великої кількості наших співвітчизників у минулому, воно відповідає культурному коду українського суспільства, але, нажаль є знеціненим в сучасній освіті, т.ч. в економічній освіті, вихованні, інформаційному просторі. Було наведено види економічної поведінки менеджера (підприємця), що відповідають цим домінантам.

Вчення про домінанту підтверджується сучасними науковими дослідженнями в галузі нейрофізіології.

Нейронні мережі людини формуються протягом життя через досвід і навчання і відповідають ним, тому, для формування створюючої совісної домінанти, майбутньому керівнику, бізнесмену необхідно мати приклад відповідної поведінки і самому

напрацьовувати цю домінанту через власні дії.

Досвід нашого минулого (система виховання та освіти, спрямована на формування моральної особистості, морально відповідальна діяльність українських купців та підприємців тощо) довів можливість життя за відповідною створюючою домінантою.

Західні фахівці в галузі поведінкової економіки та етики, організаційної поведінки на протязі останніх років приділяють значну увагу дослідженню саме поведінкових моделей моральної та неморальної дій. А після ковід-кризи особливо наголошують на вихованні морального лідерства без якого організації неспроможні будуть ефективно діяти в складних умовах сучасного світу.

Ми живемо у вік поширюваного дедалі почуття смисловтрати та системної невизначеності і нестабільності. У такий вік виховання та освіта мають бути спрямованими на те, щоб не лише передавати знання, а й відточувати совість так, щоб людині вистачило чуйності почути вимогу, яка міститься у кожній окремії ситуації. Це стосується і економічної освіти, і навчання в організаціях та самоосвіти (освіти протягом життя).

В цілому, для рішення складних моральних дилем в практиці управління необхідно виховувати моральних лідерів та моральні норми в суспільстві, навчати майбутніх фахівців навикам морального вибору, етичного обґрунтування рішень, використовуючи як кращий вітчизняний досвід, так і розроблені сучасними фахівцями стандартні прийоми і рекомендації.

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Seven priorities for EMEIA boards to transform their 2022 agenda. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/board-matters/seven-priorities-for-emeia-boards-to-transform-their-2022-agenda#chapter2](https://www.ey.com/en_gl/board-matters/seven-priorities-for-emeia-boards-to-transform-their-2022-agenda#chapter2) (дата звернення: 15.07.2022).
2. PwC's 25th Annual Global CEO Survey. Reimagining the outcomes that matter. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2022.html> (дата звернення: 15.07.2022).
3. Is this the moment for emerging markets to prioritize integrity? Global Integrity Report — emerging markets perspective. URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/assurance-pdfs/ey-is-this-the-moment-for-emerging-markets-to-prioritize-integrity.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance-pdfs/ey-is-this-the-moment-for-emerging-markets-to-prioritize-integrity.pdf) (дата звернення: 15.07.2022).
4. Andrew Gordon. Tunnel vision or the bigger picture? The EY Global Integrity Report 2022 reveals how a focus on governance can help reimagine corporate integrity. URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/forensic-integrity-services/how-a-focus-on-governance-can-help-reimagine-corporate-integrity](https://www.ey.com/en_gl/forensic-integrity-services/how-a-focus-on-governance-can-help-reimagine-corporate-integrity) (дата звернення: 17.07.2022).
5. Індекс сприйняття корупції - 2021. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryinyattya-koruptsiyi-2021/>(дата звернення: 17.10.2022).
6. The State of Moral Leadership in Business 2020. URL: <https://thehowinstitute.org/moral-leadership-report-2020/>(дата звернення: 17.07.2022).
7. David De Cremer, Wim Vandekerckhove (2016) Managing unethical behavior in organizations: The need for a behavioral business ethics approach. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/managing-unethical-behavior-in-organizations-the-need-for-a-behavioral-business-ethics-approach/603C8C0268869CBC1A98F38D16D51C42>
8. Jason Brennan, William English, John Hasnas, Peter Jaworski. Business Ethics for Better Behavior. URL: <https://oxford.universitypressscholarship.com>

</view/10.1093/oso/9780190076559.001.0001/oso-9780190076559-chapter-1> (дата звернення: 18.07.2022).

9. Компанієць В.В., Крацер В.В. Щодо проблем цифрової етики бізнесу / В.В. Компанієць, В.В. Крацер // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2020. - № 74. - С. 150-164 (дата звернення: 18.07.2022).

10. Компанієць В.В. Моральні основи економіки та підприємницької діяльності : підручник / В. В. Компанієць. – Харків : УкрДУЗТ, 2018. – 454 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/385> (дата звернення: 17.10.2022).

11. Франкл У. Людина у пошуках сенсу: Збірник: Пер. з англ. та нім. / Загальн. ред. Л. Я. Гозмана та Д. А. Леонт'єва; вст. ст. Д. А. Леонт'єва. - М.: Прогрес, 1990. - 368с: іл. - (Б-ка зарубіжної психології). URL: [https://imwerden.de/pdf/frankl\\_chelovek\\_v\\_p\\_oiskakh\\_smysla\\_1990.pdf](https://imwerden.de/pdf/frankl_chelovek_v_p_oiskakh_smysla_1990.pdf) (дата звернення: 17.07.2022).

12. Франкл В. «Динаміка та цінності» — погляд з іншого боку. URL: <https://www.management.com.ua/vision/vis002.html> (дата звернення: 17.07.2022).

13. Ухтомський А.А. Інтуїція совісті. URL: <http://booksshare.net/index.php?id1=4&category=philosophy&author=uhtomskiy-aa&book=1996> (дата звернення: 07.07.2022).

14. Петренко О.Б. Роль теорії домінанти О.Ухтомського (1875–1942) у розвитку комплексної науки про людину. URL: <https://ojs.itup.com.ua/index.php/iiu/article/view/127/129> (дата звернення: 07.07.2022).

15. Ухтомський, А. (2002). Домінант. Статті різних років. URL: [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=80570&p=1](http://loveread.ec/read_book.php?id=80570&p=1) (дата звернення: 07.07.2022).

16. Мораль на захисті бізнесу. URL: <https://reputationcapital.com/blog/2021/11/moral-na-zashhite-biznesa/?lang=uk> (дата звернення: 07.10.2022).

## REFERENCES

1. Seven priorities for EMEIA boards to transform their 2022 agenda (2022) . Available at:

[https://www.ey.com/en\\_gl/board-matters/seven-priorities-for-emeia-boards-to-transform-their-2022-agenda#chapter2](https://www.ey.com/en_gl/board-matters/seven-priorities-for-emeia-boards-to-transform-their-2022-agenda#chapter2)

2. PwC's 25th Annual Global CEO Survey. Reimagining the outcomes that matter (2022). Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2022.html>

3. Is this the moment for emerging markets to prioritize integrity? Global Integrity Report — emerging markets perspective (2021). Available at: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-is-this-the-moment-for-emerging-markets-to-prioritize-integrity.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-is-this-the-moment-for-emerging-markets-to-prioritize-integrity.pdf)

4. Andrew Gordon Tunnel vision or the bigger picture? The EY Global Integrity Report 2022 reveals how a focus on governance can help reimagine corporate integrity (2022). Available at: [https://www.ey.com/en\\_gl/forensic-integrity-services/how-a-focus-on-governance-can-help-reimagine-corporate-integrity](https://www.ey.com/en_gl/forensic-integrity-services/how-a-focus-on-governance-can-help-reimagine-corporate-integrity)

5. Індекс сприйняття корупції – 2021 (2022). Available at: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryinyattya-koruptsiyi-2021/>

6. The State of Moral Leadership in Business 2020 (2020). Available at: <https://thehowinstitute.org/moral-leadership-report-2020/>

7. David De Cremer, Wim Vandekerckhove (2016) Managing unethical behavior in organizations: The need for a behavioral business ethics approach. Available at:

<https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/managing-unethical-behavior-in-organizations-the-need-for-a-behavioral-business-ethics-approach/603C8C0268869CBC1A98F38D16D51C42>



8. Jason Brennan, William English, John Hasnas, Peter Jaworski. Business Ethics for Better Behavior (2021). Available at: <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/oso/9780190076559.001.0001/oso-9780190076559-chapter-1>
9. Kompaniyecz` V.V. Kratser V.V. (2020) Shchodo problem tsyfrovoyi etyky biznesu [Regarding the problems of digital business ethics] Bulletin of the Transport and Industry Economy. - No. 74. - pp. 150-164
10. Kompaniyecz` V.V. (2018) Moral`ni osnovy` ekonomiky` ta pidpry`yemny`cz`koyi diyal`nosti [Moral foundations of economics and entrepreneurship]. – Kharkiv: UkrDUZT. 454 p. Available at: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/385> (in Ukrainian)
11. Frankl U. (1990) Lyudyna u poshukakh sensu: Zbirnyk: Per. z anhl. ta nim. / Zahal`n. red. L. YA. Hozmana ta D. A. Leont`yeva; vst. st. D. A. Leont`yeva. [Man in Search of Meaning: Collection: Trans. from English and German / General. ed. L. Ya. Gozman and D. A. Leontiev; inst. Art. D. A. Leontiev.] . - M.: Progress, - 368 p. Available at: [https://imwerden.de/pdf/frankl\\_chelovek\\_v\\_p\\_oiskakh\\_smysla\\_1990.pdf](https://imwerden.de/pdf/frankl_chelovek_v_p_oiskakh_smysla_1990.pdf)
12. Frankl V. «Dynamika ta tsinnosti»— pohlyad z inshoho boku. ["Dynamics and values" - a view from the other side.] Available at: <https://www.management.com.ua/vision/vis002.html>
13. Ukhtoms`kyy A.A. Intuyitsiya sovisti [Intuition of conscience] Available at: <http://booksshare.net/index.php?id1=4&category=philosophy&author=uhtomskiy-aa&book=1996>
14. Petrenko O.B. Rol` teoriyi dominanty O.Ukhtoms`koho (1875–1942) u rozvytku kompleksnoyi nauky pro lyudynu. [The role of the dominant theory of O. Ukhtomskyi (1875–1942) in the development of complex human science.] Available at: <https://ojs.itup.com.ua/index.php/iu/article/view/127/129>
15. Ukhtoms`kyy, A. (2002). Dominant. Statti riznykh rokiv. [Dominant. Articles from different years.] Available at: [http://loveread.ec/read\\_book.php?id=80570&p=1](http://loveread.ec/read_book.php?id=80570&p=1) (дата звернення: 07.07.2022).
16. Moral' na zakhysti biznesu. [Morality in defense of business.] Available at: <https://reputationcapital.blog/2021/11/moral-na-zashhite-biznesa/?lang=uk>