

УДК 005.35:658.1:005.21

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.93.357162>

ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ УПРАВЛІНЦІВ ТА ПІДПРИЄМЦІВ В КРИТИЧНИХ ТА НЕВИЗНАЧЕНИХ УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

*Компанієць В.В., академік Академії економічних наук України,
д.е.н., професор,*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2289-5477>

Бела О.О., аспірант, (УкрДУЗТ)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6056-9089>

У статті досліджено детермінанти та особливості соціально відповідальної поведінки українських підприємців і керівників у кризових, невизначених та воєнних умовах. Проаналізовано вплив внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема соціокультурного середовища, інституцій та якостей лідерів, на формування відповідальної поведінки бізнесу. На основі напівструктурованих інтерв'ю встановлено домінування внутрішньої мотивації, орієнтацію на допомогу іншим, значення довіри та морального лідерства як основи розвитку бізнесу. Визначено ключові якості й навички керівників, що забезпечують ефективну та соціально відповідальну діяльність, а також окреслено практичні напрями її розвитку в умовах тривалої невизначеності.

Ключові слова: соціально та морально відповідальна економічна поведінка, детермінанти, невизначеність, відповідальне адаптивне управління, моральне лідерство, внутрішня мотивація.

FEATURES OF SOCIALLY RESPONSIBLE ECONOMIC BEHAVIOR OF MANAGERS AND ENTREPRENEURS IN CRITICAL AND UNCERTAIN OPERATING CONDITIONS: THEORETICAL FOUNDATIONS AND DOMESTIC PRACTICE

Kompaniets V.V., Doctor of Economics, professor

Bela O.O., graduate student, (USURT)

The article examines the determinants and specific features of socially responsible behavior of Ukrainian entrepreneurs and managers operating under crisis, uncertainty, and wartime conditions. It systematizes theoretical approaches from behavioral economics and economic psychology to explain how internal and external factors shape responsible decision-making in business environments. Particular attention is paid to the role of socio-cultural context, institutional conditions, and leadership qualities as key drivers of corporate social responsibility.

The empirical part of the study is based on semi-structured interviews with representatives of small and medium-sized businesses conducted during the war period. The findings confirm that, in extreme and uncertain conditions, internal motivation becomes the dominant driver of socially responsible actions. Managers are primarily guided by moral values, a sense of duty, and a desire to support employees, society, and the country. Trust within organizations and across business ecosystems is identified as a critical foundation for resilience and sustainable development.

The study also reveals the main barriers to responsible behavior, including a lack of trust, non-transparent management practices, and ineffective communication. At the same time, socially responsible actions generate both non-material outcomes (such as personal fulfillment and strengthened social capital) and long-term economic benefits.

The article identifies a set of key competencies required for effective and responsible leadership in turbulent environments, including adaptability, resilience, ethical orientation, strategic thinking, and the ability to create meaning. The results contribute to a deeper understanding of moral leadership and provide practical guidance for fostering socially responsible business behavior in conditions of prolonged uncertainty and transformation.

Keywords: *socially and morally responsible economic behavior, determinants, uncertainty, responsible adaptive management moral leadership, intrinsic motivation.*

Постановка проблеми. **Актуальність.** Діяльність підприємств, керівників підприємств в ринковій системі була завжди пов'язана із періодичними кризами, ризиком, певною невизначеністю. Але останні два десятиліття глобальна соціально-економічна система стала розвиватись за досить складною траєкторією у «вихровому потоці» різних змін, тобто опинилась у стані турбулентності, який пов'язаний із значним зростанням невизначеності й так званих «чорних лебедів».

Найсильнішим шоком для підприємств та управлінців всього світу стала *ковід-криза*. Вона викликала загальносвітовий соціальний шок, штучно спровоковану економічну катастрофу та значно збільшила непередбачуваність майбутнього [1]. Водночас, за висловом, керівника глобального відділу ЕУ Форензік Ендрю Гордон «пандемія стала перевіркою на відповідність бізнесу стандартам ділової етики» (Глобальне дослідження в галузі дотримання принципів ділової етики, 2020 рік) [2].

Для вітчизняного бізнесу новою шоковою подією стала *війна*, яка принесла значні втрати, необхідність приймати рішення та діяти *в критичних та невизначених умовах*. В критичній ситуації опинились мільйони наших співвітчизників і це вимагало від бізнесу прийняття не просто ефективних, а передусім соціально відповідальних рішень, соціально відповідальної поведінки.

Наразі ми (підприємці, управлінці, працівники, громадяни) вже маємо *певний*

досвід не тільки виживання, але й життя та праці в критичних та невизначених умовах. Існує і певний досвід соціально відповідальної діяльності та поведінки вітчизняних підприємців та керівників. І такий досвід необхідно осмислювати адже світ, у т.ч. світова соціально-економічна система, за усіма ознаками аналізу сучасних процесів ще глибше занурюється в зону надзвичайних руйнівних подій та невизначеності. Тому необхідно формувати підприємців та керівників, які готові приймати ефективні та морально зважені рішення, проявляти соціально відповідальну поведінку в критичних та невизначених умовах діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми. Необхідно відмітити, що питання прийняття рішень в умовах невизначеності, формування антикризового (кризового) менеджменту стали об'єктом уваги вчених ще з середини ХХ ст. Але тематика морально (соціально) відповідального лідерства, кризового та адаптивного лідерства, ефективного управління в умовах невизначеності активно стала досліджуватись та з'являється у публікаціях після ковід-кризи. В цій публікації ми звернемося до аналізу деяких досліджень [3-10], порівнюючи їх з результатами дослідження, проведеного нами.

Питання виявлення особливостей соціально відповідальної поведінки (СВП) підприємств в умовах війни розглянуто в публікації деяких вітчизняних авторів. Зокрема, Червінська Л., Червінська Т.,

Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. зазначили, що «соціальна відповідальність під час війни вимірює успіх бізнесу на основі цінностей і переконань, наскільки конкретні цінності та переконання поділяються командою і чи дійсно ти потрібен суспільству» [11]. Можна також погодитись із таким їх висновком, що напрям СВП лежить насамперед у реалізації емоцій та загальнолюдських цінностей, а фокус соціально відповідальної діяльності залежить від інтересів особистості. Але автори не досліджують питання детермінант та мотивації СВП, не застосовують власні емпіричні дослідження (соціологічні виміри), так само як й інші вітчизняні автори. Стисло досліджує питання СВП бізнесу та мотивації персоналу в умовах воєнного стану Ткаченко В. [12]. Пропонуючи ефективний мотиваційний механізм персоналу, автор також не спирається на власні емпіричні дослідження, не досліджує мотивації керівників щодо їх СВП.

Пушак Я., Чернух Д., Трушкіна Н. досліджують трансформацію корпоративної соціальної відповідальності в Україні під час війни також використовуючи існуючі соціологічні опитування [13].

Загальну 5-тикомпоненту модель соціальної відповідальності бізнесу під час війни, розробила М. Саприкіна (CSR Ukraine, Центр "Розвиток КСВ"). Модель вперше фіксує досвід компаній в Україні після повномасштабного вторгнення, та може використовуватися іншими компаніями у світі під час конфліктів та стихійних лих. Вона складається з основних пріоритетів, в які українські компанії інвестували або мали інвестувати під час війни, а саме: безперервність бізнесу, безпека людей, армія, партнерство і місцеві громади [14]. Ця модель узагальнює практичний досвід напрямів СВП вітчизняного бізнесу в умовах війни, але не визначає детермінант і мотиваторів СВП.

Завдання публікації. На нашу думку, сучасний керівник, особливо вищого рівня, повинен мати досить глибокий арсенал знань у галузі майже усіх поведінкових наук. У тому числі він повинен розуміти: *під впливом яких детермінант формується особистість, а потім й професіонал; що впливає на формування відповідальності (безвідповідальності) та її проявів в економічному середовищі, які традиційно називають соціально відповідальною поведінкою особистості або соціальною відповідальністю бізнесу чи компанії; якими є можливості, зони, важелі впливу керівника на соціальну відповідальну діяльність працівників та компанії у цілому; детермінанти, які впливають на відповідальну діяльність керівника та компанії в критичних та невизначених умовах діяльності. І стосовно українських керівників, підприємців – що практично можливо зробити задля формування соціально відповідальної поведінки в умовах війни та системної невизначеності.*

Щодо вивчення детермінант та особливостей соціально відповідальної поведінки підприємців та керівників підприємств в критичних та невизначених умовах діяльності. Відкритими залишаються також питання:

- *що є основою соціально відповідальної поведінки в умовах невизначеності, екстремальних умовах;*

- *що найбільше заважає роботі в умовах невизначеності, екстремальних умов (перепони, перешкоди, бар'єри);*

- *якими є результати відповідальної поведінки для бізнесу, керівників;*

- *які якості та вміння, допомагають здійснювати соціально відповідальну бізнес-діяльність в умовах невизначеності, екстремальних умовах.*

Вивчення цього кола питань буде завданням цієї публікації.

Виклад основного матеріалу. Соціально та морально відповідальна поведінка особистості (різницю морально та соціально відповідальної поведінки

розглянуто в публікації [14]), бізнес-організації – це складова поведінки у цілому, що залежить від багатьох детермінант. Питання детермінант економічної поведінки (особистості, групи, організації) – царина вивчення двох сучасних міждисциплінарних напрямків: «економічна психологія» та «поведінкова економіка». Але перед тим, як вивчати детермінанти відповідальної поведінки особистості та організацій в сфері економіки, бізнесу, необхідно зрозуміти взагалі: *які саме детермінанти впливають на поведінку людини.*

Внутрішній світ особистості (світогляд, відповідні цінності, настанови), природні здібності людини (розумові, психічні, фізичні), актуальний стан її совісті, розуму, емоцій, волі, що є наслідком її минулих реакцій, роздумів, дій, – *все це елементи ядра, що є внутрішньою основою поведінки людини.*

Але це ядро формується у певному середовищі – ближньому для людини або більш віддаленому.

У традиційному суспільстві формування цінностей та поведінки дітей та молоді – майбутніх працівників, керівників, бізнесменів, відбувалось під впливом батьків, дорослих родичів та знайомих, вихователів та вчителів. Потім до цього кола поступово додавались друзі та інші авторитетні дорослі.

В сучасному, все більш цифровізованому, світі до первинного кола осіб, що безпосередньо впливають на формування світогляду та поведінки, входять вже не батьки чи авторитетні знайомі дорослі, а особи з мережі, ЗМІ (спочатку однолітки, потім – дорослі). Їх думка, емоції, моделі поведінки мають значно посилений вплив порівняно із традиційними джерелами через дію медійного та мережевого ефектів. Останній включає дію особливостей масової поведінки, яка у віртуальному середовищі модифікується порівняно із звичайним. Ці всі детермінанти є ближнім до особистості зовнішнім середовищем формування цінностей та поведінки.

Але є і другий та третій – верхні рівні зовнішнього середовища, які становлять системні, у т.ч. інституційні, детермінанти: локальна та глобальна культура; локальна та глобальна системи виховання, освіти та науки; локальна та глобальна системи політичного, правового та економічного устрою.

Надсистемний рівень, який не належить інституційному регулюванню, складають детермінанти якості еліт усіх видів (їхні цінності, духовно-моральний вектор спрямування прагнень та дій, інші особистісні характеристики) та їхні моделі поведінки. Причому до еліт ми включаємо як формальну «еліту», що має владу і може бути носієм спотворених цінностей, так і неформальну еліту як частину суспільства, що має найвищі духовно-моральні, духовно-інтелектуальні якості, високий потенціал одухотвореної творчості, творення.

Стан, ступінь та характер розвитку усіх цих зовнішніх детермінант впливає на формування відповідальної поведінки (базової відповідальності) особистості в усіх сферах життя. Причому у сучасному цифровізованому суспільстві дія вищих рівнів детермінант (особливо глобальна культура, освіта) наближається до безпосереднього впливу на особистість.

Те, яким чином буде змінюватись базова відповідальність особистості в економічному, бізнес-середовищі, залежить вже не тільки від особистих якостей, ступеню розвитку відповідальності, але й від особливостей соціокультурної, економічної, правової системи, в якій відбувається діяльність людини (керівника, підприємця), працює бізнес-організація. Ці особливості можуть або сприяти, або перешкоджати формуванню соціальної відповідальності бізнесу та морально відповідальній поведінці в економічних взаємовідносинах.

Також найважливішими зовнішніми по відношенню до бізнес-організації детермінантами соціально-відповідальної поведінки є очікування

держави, суспільства від бізнесу з відповідною активністю дій в бік стимулювання такої поведінки. І, зрозуміло, велике значення має стан бізнесу стосовно рівня його конкурентоспроможності, рівня розвитку та якості (чесної або навпаки) конкуренції в галузі та в економіці в цілому.

Причому між сприятливістю зовнішніх умов та соціальною відповідальністю бізнесу, підприємства немає постійної прямої кореляції, а скоріше діє закон флуктуації. Він проявляється в тому, що спочатку сприятливі для формування соціально відповідальної поведінки бізнесу умови (матеріальні, правові, інші) сприяють такій поведінці, а потім, коли настає певне звикання бізнесу до сприятливих умов, можуть не спрацьовувати, і, наприклад, в умовах соціально-економічної кризи, коли загострюється конкуренція, компанії можуть порушувати норми соціальної відповідальності. До речі, про це свідчать дослідження проблем соціально відповідальної діяльності бізнесу в умовах корона-кризи [2].

Щодо особистості та зовнішніх умов формування морально, соціально відповідальної поведінки, тут теж немає прямої кореляції адже і з психології, і з практики життя відомо, що чим більш комфортними в моральному та матеріальному виразі є умови для розвитку, тим менш стійкою до випробувань та спокус стає людина. Дію закону флуктуації в соціокультурних системах та економіці відкрив ще П. Сорокін, в поведінці бізнесу вона знаходить підтвердження і в реальності, а звикання до стимулів (у т.ч. комфортного середовища) підтвердив біхевіоризм. Звикання до комфорту та його вплив на зміну свідомості, стійкості, поведінку покоління Z також підтвержено численими сучасними дослідженнями [15].

Крім зовнішніх по відношенню до бізнесу організації умов соціально відповідальної поведінки, існують і внутрішньоорганізаційні.

Важливішими внутрішньоорганізаційними детермінантами соціально відповідальної поведінки бізнесу, на нашу думку, є: *якість керівників, власників, лідерів організації (як формальних, так і неформальних)* – їх особистісні, професійні характеристики та психологічні моделі управління та їх моделі поведінки; *якість існуючої системи управління; якість існуючої організаційної культури; якість людського потенціалу організації.*

Причому перший фактор є утворюючим, хоча далеко не все залежить від керівника, лідера, адже інші детермінанти (як зовнішні, так і внутрішні) можуть не сприяти розвитку соціальної відповідальності компанії. І це є досить сильним викликом насамперед для сучасного українського бізнесу.

Що ж необхідно розуміти керівникові, який прагне сьогодні збудувати соціально відповідальну компанію? Спочатку зосередимось на детермінантах вищого рівня, тобто на зовнішніх умовах.

По-перше необхідно розуміти стан, траєкторії та напрями їх дії з відповідними для організації наслідками. По-друге, те, що вплинути на них безпосередньо неможливо, а тільки через вибір певного типу поведінки (морально, соціально відповідальної, безвідповідальної), власне для себе як керівника та для своїх працівників і організації. Останнє теж лише у ступені *можливого*, адже організація складається з багатьох людей, *поведінка яких детермінована їхнім вільним вибором*, про що необхідно пам'ятати.

Щодо актуального стану зовнішнього середовища та його впливу на поведінку керівників та бізнесу.

Каскад біфуркацій соціально-економічних систем (глобальної та локальних), який може призвести до якісної їх зміни та виникнення нового режиму, відповідно зміни моделі поведінки усіх членів системи (від інституцій до особистостей), – це те, в чому опинився

увесь світ. Ми знаходимося на етапі досить стрімкого переходу від капіталізму до посткапіталізму – принципово нової соціально-економічної системи. І ця складна тема – предмет окремих розмислів, до яких ми вже звертались у відповідних публікаціях. Але для нас важливо те, що наразі усі опинились у ситуації системної кризи та глибоких змін усіх сфер життя людини й суспільства, зростаючих ризиків та суцільної невизначеності, можливо на тривалий час.

Для українського суспільства, бізнесу, крім цієї глобальної ситуації, додалась війна як величезне випробування, тривалий стрес, різка зміна стану людей та бізнесу.

Отже, сучасний бізнес, керівники усіх рівнів опинились в критичних та невизначених умовах діяльності, які в перспективі не мають покращитись. Тому ці умови можуть стати стійкими детермінантами поведінки.

Такі умови та ситуації, як це вже відомо із сучасних надбань соціології, психології, життя минулих поколінь, призводять до переосмислення поглядів на життя, діяльність, проявляють усі морально позитивні або негативні риси особистості, дають шанс на реальну зміну внутрішнього світу та моделей поведінки у векторі духовно-морального зростання, у тому числі зростання відповідальності або, на жаль, у протилежному напрямі.

Керівники, які проходять через відповідні випробування, мають можливість побачити свої слабкі, по відношенню до морального ідеалу, місця та при бажанні працювати над їх поступовим подоланням і формуванням власної моральної та соціальної відповідальності.

З позиції теорії домінанти, до сутності, актуальності якої ми звертались у відповідних публікаціях [16], мова йде про можливість зміцнення, підтвердження або формування домінанти на совісті та на ближньому, через яку і буде поступово утворюватись морально відповідальна поведінка керівника, персоналу та бізнес-організації в нових умовах.

Ця домінанта є, насамперед, функцією постійних власних зусиль (розуму, волі, почуттів), що проявляють себе у відповідних діях. При цьому і для керівника, і для персоналу бізнес-організації важлива поступовість, цінність малих кроків та перемог, право на помилку, знаходження золоті середини між свободою та необхідністю.

Такий шлях, якщо його обере хоча б 10% керівників, може сприяти формуванню морального лідерства в бізнесі як групи та як явища, що може сприяти загальній зміні поведінки вітчизняного бізнесу – руху до морально відповідальної поведінки навіть в нових, важких для бізнесу умовах.

Сучасні західні фахівці в галузі соціального управління (інжинірингу) виявили певні закономірності змін в будь-якій соціальній системі. Вони відомі під різними назвами, наприклад як «закон 5%», або закон синхронізації, або положення про те, що для зміни в усьому соціумі необхідна зміна свідомості та поведінки 10% спільноти, але при цьому драйверами змін у цих 10% є також 10%. Тобто принципів зміни в будь-якому ціннісному напрямі можливі при появі 1% лідерів змін, які наповнені певним духом, цінностями, якостями, знаннями.

Наразі вітчизняні підприємці, керівники, працівники вже мають певний досвід не тільки виживання, але й життя та праці в критичних та невизначених умовах. Існує і певний досвід соціально відповідальної діяльності та поведінки вітчизняних підприємців та керівників.

Результати неструктурованого інтерв'ю з керівниками-власниками, менеджерами (CEO та середня ланка) середнього та малого бізнесу.

В період з грудня 2023 року по травень 2024 року нами було проведене невелике за обсягом і колом учасників напівструктуроване інтерв'ю за попередньо складеним гайдом з метою дослідження особливостей та детермінант здійснення соціально відповідальної діяльності (поведінки) бізнесу, керівників в умовах

скрутних зовнішніх обставин – воєнних дій, зовнішніх глобальних змін та невизначеності.

Ключові блоки питань нашого інтерв'ю:

- що саме найбільш сильно мотивувало керівників до здійснення соціально відповідальних дій в екстремальних та невизначених умовах;

- що стало наслідком відповідальних дій бізнесу (результати, що можуть стати додатковими мотивами соціально відповідальної поведінки);

- що є основою (умовами) відповідальної поведінки та розвитку бізнесу, особливо в умовах невизначеності та що найбільш заважає такій роботі;

- які якості та вміння сприяють відповідальній та ефективній роботі керівника в критичних та невизначених умовах діяльності.

В інтерв'ю брали участь п'ятнадцять представників бізнесу (три фокус-групи) трьох сфер діяльності, дві третини з яких є власниками-менеджерами бізнесу, а одна третина є менеджерами вищого рівня. Вік опитуваних коливався від 30 до 48 років, 89% опитуваних – чоловіки. Хоча дане дослідження не є в повній мірі репрезентативним (свої обмеження накладає війна та праця на прифронтових територіях), у ході складання вибірки було враховано важливі параметри (наявність відповідного досвіду, різні сфери діяльності, різний розмір підприємств).

Основна дослідницька гіпотеза: в умовах невизначеності, в екстремальних умовах внутрішня мотивація морально чи соціально відповідальних дій є домінують, у поведінці керівників проявляється соціокультурний код, моральне лідерство та адаптивне управління.

Обробка результатів інтерв'ю дозволила зробити відповідні висновки.

Що саме найбільш сильно мотивувало керівників до здійснення соціально відповідальних дій в екстремальних та невизначених умовах?

У ході інтерв'ю було з'ясовано, що домінують соціально відповідальних дій менеджерів в скрутних умовах була виключно внутрішня мотивація: прагнення допомогти людям (військовим, колективу підприємств в усіх можливих формах; незахищеним, найбільш вразливим групам населення, тим, хто потребує допомоги та звернувся за нею); допомогти тваринам та зберегти навколишнє природне середовище. На думку опитуваних, саме внутрішня відповідальність, домінують на інших, прагнення зробити все можливе в зоні власної відповідальності були тими складовими, на яких будувалась їх поведінка.

Дуже важливими мотиваторами стосовно власної бізнес-організації було прагнення не тільки матеріально допомогти співробітникам, але підтримати високий моральний дух команди, виправдати очікування усіх зовнішніх зацікавлених сторін бізнесу (партнерів, споживачів).

Що є основою відповідальної поведінки та розвитку бізнесу, особливо в умовах невизначеності та що найбільш заважає такій роботі?

Опитувані керівники зазначили, що у першу чергу, вони бачили шлях до подолання скрутною ситуації у власній поведінці. Також вони відмічали, що основою розвитку бізнесу, особливо в умовах невизначеності, є довіра, яка повинна існувати як у внутрішньому середовищі, так і між замовниками та постачальниками продукції (робіт, послуг) бізнес-організації, тобто в екосистемі відповідного бізнесу. Тобто керівники проявляли риси морального лідерства та відповідального адаптивного управління.

Слід зазначити, що в сучасній літературі з управління виділяють окремо категорії адаптивного управління, відповідно - адаптивного лідерства [3], та відповідального управління, відповідно - відповідального або морального лідерства. На нашу думку, в сучасних умовах слід розглядати саме відповідальне адаптивне управління. І практика успішного

управління вітчизняними підприємствами в воєнних умовах доводить це краще, ніж будь яка теорія. Це підтверджує і наше опитування.

Відповідальне адаптивне управління – це управління, яке з одного боку базується на стійких моральних позиціях управлінців, а з іншого – спроможне пристосувати (адаптувати) роботу команди та підприємства (організації) до умов кризового й невизначеного середовища.

Що ж найбільше заважає роботі в умовах невизначеності, екстремальних умовах? Це, на думку опитуваних: недовіра в команді, в організації; несправедлива, незрозуміла, непрозора система мотивації та просування кадрів; непрозора комунікація та відсутність у керівників та лідерів певних якостей та вмій, мова про які піде пізніше.

Тобто адаптивність до несприятливих умов, невизначеності базується на адаптивному моральному лідерстві та взаємній довірі в усій екосистемі бізнесу.

Що стало наслідком відповідальних дій бізнесу?

Дослідження почалось більш ніж через півтора роки після початку війни і тому опитувані вже могли раціоналізувати свій досвід, у тому числі *відкриваючи для себе власні нематеріальні надбання відповідальної поведінки*: спокій совісті, психологічне задоволення, розвиток особистості; формування моральних цінностей у молоді, яка була залучена до соціально відповідальних дій, у т.ч. благодійності; розширення та примноження відповідального соціального капіталу (таких само відповідальних, небайдужих, активних людей в різних сферах, в т.ч. в бізнесі).

Результатом відповідальних та професійних дій став і розвиток нових напрямів власного бізнесу, опанування нових формам фінансування та їх використання (грантове фінансування). Тобто, внаслідок соціально відповідальних дій, відповідального адаптивного

управління опитувані керівники бізнесу з часом *отримали і економічну вигоду.*

Які якості та вміння сприяють відповідальній та ефективній роботі керівника в критичних, несприятливих та невизначених умовах діяльності?

Також було з'ясовано, що опитувані володіють певними якостями та вміннями, що допомагають їм здійснювати ефективну та соціально відповідальну бізнес-діяльність в критичних, несприятливих умовах і невизначеності, це:

- вміння бачити та утворювати смисли;

- вміння розставляти пріоритети та відкидати зайве;

- зосередженість на обраних цілях, векторі руху, напрямку діяльності та постійна наполегливість щодо їх реалізації (повільний, але впевнений рух уперед);

- гнучкість;

- вміння поєднувати фокус на сьогоденні (життя одним днем) та будівництва стратегічної перспективи (це прояв короткострокової та довгострокової орієнтації одночасно);

- лідерські якості;

- мужність та рішучість;

- стресостійкість та певний оптимізм;

- певна смиренність, яка проявляється в умінні емоційно не прив'язуватись до результатів та спокійно ставитись до нездійснених планів, рухатись маленькими кроками, задовольняти навіть малими досягненнями;

- людяність, екстравертність як зосередженість на інших, наявність мотивації служіння;

- розуміння того, що вплинути на інших, мотивувати їх до соціально відповідальної діяльності можливо тільки через власний приклад, через зміну себе (інтровертність як праця над власною особистістю).

Відсутність таких якостей керівника унеможливує ефективну та соціально відповідальну бізнес-діяльність в критичних, несприятливих умовах і невизначеності.

Якщо ми уважно проаналізуємо наведені якості, то зрозуміємо, що, по-перше, деякі з них є проявами нашого культурного коду, який сформувався під впливом християнства, та особливостей історичного розвитку нашого народу. Це: бачення та утворення сенсів; прояв антиномічності – поєднання нібито несумісного, протилежного (короткострокової та довгострокової орієнтації, екстраверсії та інтраверсії); мотивація служіння; певна смиренність.

По-друге, майже усі виявлені нами якості вказуються сучасними західними дослідниками в галузі менеджменту як якості, які повинен мати сучасний лідер, що працює в умовах глибинних змін світу та невизначеності, тобто адаптивний лідер. Наведемо деякі дослідження, які стосуються ефективного та відповідального лідерства, підприємництва в умовах криз та невизначеності (соціальна відповідальність за сучасними стандартами є необхідною умовою діяльності компаній).

Так, в роботі Рональд Е. Ріджіо і Тобі Ньюстед [4] вказуються такі ключові компетенції кризового лідерства як: вміння розуміти та утворювати сенси; гнучкість; рішучість; вміння будувати командну працю на основі взаємної довіри.

За результатами панельної дискусії з лідерства у невизначені часи, яку організувала компанія Horasisy в листопаді 2023 року [5] і в якій брали участь керівники компаній з різних країн світу, учасниками було зазначено, що ефективний лідер в умовах невизначеності повинен мати: гнучкість; вміння будувати відносини взаємної довіри, як у внутрішньому середовищі компанії, так із зовнішніми зацікавленими сторонами, що, у свою чергу, не можливо без розвитку емоційного інтелекту (якість, яка корелює із людяністю та екстравертністю).

Компанії з підбору персоналу, розвитку лідерства, які діють на міжнародних та внутрішніх ринках праці, зазначають, що сучасним лідерам, які діють в часи трансформацій та

невизначеності необхідні: оптимізм; гнучкість; навчання персоналу на основі власного прикладу; наявність рішучості та емоційного інтелекту; стійкість щодо перешкод, невдач, невизначеності [6, 7].

Професіонал коучингу Улла Вероніка Вілнер зазначає, що сучасний лідер, який діє в умовах невизначеності, повинен: визначити межі можливого та неможливого, коло впливу на ситуацію чи підлеглих; вміти відпустити ситуацію; діяти прозоро; мати зворотній зв'язок із підлеглими і завдяки цьому мати довіру та авторитет [8]. Автор зазначає, що в невизначених умовах необхідно діяти спокійно, чесно, з оптимізмом, будувати моделі своєї поведінки на основі цінностей і розуміти, що поведінка лідера моделює поведінку команди. Довіра, чесність (готовність діяти відповідно до моральних принципів, соціальна відповідальність), моделювання поведінки інших через власний приклад – це складові успішного лідера.

Цікавою є публікація групи науковців з Італії та Великої Британії [9], які досліджували, у т.ч. на основі опрацювання попередніх наукових праць, особистісні та когнітивні якості підприємців, що успішно працюють в умовах невизначеності. Автори, зокрема, зазначили, що приймати рішення, працювати в умовах невизначеності більш здатні ті підприємці, які:

- мають впевненість у собі, власних силах (але не є надто самовпевненими), що корелює із лідерськими якостями, рішучістю;

- приймають невизначеність не як вирок, загрозу, а як можливості (наприклад, знайти нове), так само зазначали і наші опитувані;

- мають таку навичку як контрфактичне мислення, тобто створення евристики для розробки обґрунтованих припущень, що суперечать наявним фактам, та порівняння реальних подій «з альтернативами, що створюються ad hoc, а не беруться з попереднього досвіду» [10] (Ad hoc – латинська фраза, що означає «для

цього випадку», «спеціально для цього». Як правило, фраза позначає спосіб вирішення специфічної проблеми або завдання, який неможливо пристосувати для вирішення інших завдань і який не вписується в загальну стратегію рішень, є деяким винятком [17]). Необхідно відмітити, що вміння мислити альтернативно, не спираючись на факти, а виходячи за межі й створюючи нову реальність, – це якість творчої інтуїції, нестандартного мислення, яке було притаманне кращим зразкам вітчизняної культури лідерів.

- мають високий рівень внутрішнього локуса контролю (інтернальний локус контролю), тобто вони шукають причини подій у собі, а не ззовні, орієнтовані на особистість, а не на обставини, мають впевненість в тому, що, змінивши внутрішні якості, можливо вплинути на зовнішні обставини;

- мають високий рівень неявних знань (тобто знань, які накопичені як особистісний досвід праці, спілкування, життя, такі знання є суб'єктивними, експертними, вони передаються іншим досить важко, адже містять ірраціональний, інтуїтивний компонент, тільки через особистісне спілкування, налагоджене навчання) та логічне розуміння пов'язаних моделей подій у минулому.

Як зазначають Mensah E. K., Asamoah L. A., Jafari-Sadeghi V.: «Підприємці, які володіють неявними знаннями, які кодуються в інформацію, будуть «багатшими» у розпізнаванні можливості та прийнятті рішення щодо створення можливості» [9].

Також результати нашого опитування щодо актуальних якостей та навичок, необхідних бізнесу (і керівникам, і персоналу) в турбулентному майбутньому, в певній мірі підтвердились висновками дослідження українського ринку праці, яке було проведено Європейською Бізнес Асоціацією в партнерстві з Тетяною Пашкіною,

експерткою з аналітики ринку праці, та оприлюднено у жовтні 2023 року [17].

В дослідженні взяв участь 131 фахівець зі сфери управління персоналом (37% керівники департаменту, 32% менеджери середньої ланки, 26% топ-менеджмент, 5% молодший персонал). Більше 70% учасників даного дослідження представляють міжнародний бізнес, 48% компаній є представниками великого бізнесу, 44% – середнього бізнесу, та 8% – малого бізнесу. Найбільша кількість учасників дослідження представляють оптову та роздрібну торгівлю, фінансові послуги (страхові, банківські, цінні папери), фармацевтичний сектор, спеціалізовані консультаційні послуги (юридичні, аудиторські, маркетингові, рекрутингові тощо).

Навички (які ми згрупували за спорідненими групами), що необхідні будуть керівникам та усьому персоналу у майбутньому, на думку опитуваних, це:

- стрес-менеджмент, work-life balance та розуміння перших сигналів вигорання;

- адаптивність та гнучкість, емоційний інтелект;

- готовність навчатись, критичне мислення;

- багатозадачність;

- знання іноземних мов;

- робота з новими технологіями;

- ефективна комунікація;

- управління змінами.

Висновки. Отже, підбиваючи підсумки, необхідно зазначити наступне.

Зі слідів минулого можна побачити контури майбутнього. Якісні зміни соціально-економічної системи, системи управління (державою, підприємствами) є функцією, яка залежить від спадщини минулого, стратегічного бачення майбутнього, наполегливої праці теперішнього та визначається в духовно-моральному, духовно-інтелектуальному, матеріальному вимірах з домінантою на першому.

Тільки біфуркаційні каскади як переломні події та проблеми у всіх сферах

життя суспільства, що наклалися одна на одну і накопичилися до меж нормального існування систем, можуть змінити перспективи майбутнього, що випливають з минулого. Вони вносять у систему певну міру хаосу, невизначеності. Її необхідно подолати. І шляхів завжди два: руйнування, знищення або творення в духовно-моральному вимірі.

Наразі наш народ, країна опинились в дуже складних умовах, але саме в таких випробуваннях відбувається очищення від бруду, від зайвого, зростає особистість, формуються доброчесність, мудрість, сила.

Основна дослідницька гіпотеза напівструктурованого глибокого інтерв'ю з власниками та керівниками вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу підтвердилась: в умовах невизначеності, в екстремальних умовах внутрішня мотивація морально чи соціально відповідальних дій є домінуючою, у поведінці керівників проявляється соціокультурний код.

Основою розвитку бізнесу, особливо в умовах невизначеності, є поведінка керівництва (менеджерів), моральне лідерство, адаптивне відповідальне управління, а також взаємна довіра (довіра як соціальний капітал) між головними учасниками бізнес-системи (стрекхолдерами).

Якості та вміння, що сприяють відповідальній та ефективній роботі керівника в критичних та невизначених умовах діяльності, які було визначено шляхом нашого опитування, підтверджені західними дослідженнями та одним із вітчизняних.

Цінність нашого опитування полягає в тому, що всі ці якості є не вибраними з якоїсь літератури про менеджмент в умовах криз та невизначеності, а отриманими з практичного досвіду вітчизняних менеджерів, що управляли бізнесом в таких умовах.

В перспективі для отримання більш реалістичної картини бажано б було

провести додаткові інтерв'ю з більшим колом представників бізнесу та менеджменту.

Людина може вплинути лише на певні речі, особливо обмеженим є коло її впливу в умовах кризи, невизначеності. Але, відповідно до самодетермінації, людина може завжди обрати, чи діяти відповідно до совісті (морального боргу), чи ні.

Якщо ти дієш відповідно до совісті, норм моралі, твої дії досягнуть необхідного і найкращого для даних умов. Це розуміли у різних культурах, про що свідчать крилаті вислови щодо цього з різних культур та часів.

Давньоримському імператору Марку Аврелію приписують афоризм «Роби, що повинен, і відбудеться, чому призначено».

На латині подібний афоризм звучить: «Fas officium, Deus providebit» – «Виконуй свій обов'язок, і Бог тебе забезпечить».

На англійській мові: «Do your duty, come what may» – «Роби належне, і станеться усе можливе», або «Use the means, and God will give the blessing» – «Використай усі засоби, і Творець благословить».

Американець скаже: «Do your duty, come what may» – «Виконуй свій обов'язок, і нехай все буде».

По-німецьки: «Tu' deine Pflicht! Gott wird schon sorgen» – «Це твій борг, і станеться тільки належне».

Віктор Франкл писав, що: «Між подразником і нашою реакцією є проміжок. У цьому проміжку – наша свобода і наша здатність обирати свою реакцію. Від неї залежить наш розвиток та наше щастя» [18].

Наше опитування показало, що паростки добрих змін є, їх необхідно зрощувати, базуючись на поєднанні виховання совісті та професіоналізму, починаючи зі змін у собі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Компанієць В.В. Щодо глибинних викликів нової реальності та будівництва життєздатної моделі управління національною компанією: принципи положення на ґрунті соціокультурної парадигми (на прикладі залізничного транспорту). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 25-35. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.75.281374>
2. Is this the moment of truth for corporate integrity? *Global Integrity Report 2020*. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/campaigns/global-integrity-report/documents/ey-is-this-the-moment-of-truth-for-corporate-integrity.pdf>
3. Sott M.K.; Bender M.S. The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual Framework. *Merits*. 2025. Vol. 5. №2. URL: <https://doi.org/10.3390/merits5010002>
4. Riggio R. E., Newstead T. Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10. P. 201–224. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
5. Power J. Leadership in uncertain times. *Horasis*. 2023. 6 Nov. URL: <https://horasis.org/leadership-in-uncertain-times/>
6. Effective leadership during times of change, crisis or uncertainty. *The Panther Group*. 2023. 19 Jan. URL: <https://www.thepanthergrp.com/2023/01/19/effective-leadership-during-times-of-change-crisis-or-uncertainty/>
7. Leading through times of uncertainty and change: what leaders need to focus on right now to ensure results. *EFW International*. 2023. 18 Dec URL: <https://ewfinternational.com/leading-through-times-of-uncertainty-and-change-what-leaders-need-to-focus-on-right-now-to-ensure-results/>
8. Willner U. V. Leadership in uncertain times. *Bravely (Workbravely)*. 2023. 11 Apr. [URL: <https://workbravely.com/blog/from-our-coaches/leadership-in-uncertain-times/>
9. Mensah E. K., Asamoah L. A., Jafari-Sadeghi V. Entrepreneurial opportunity decisions under uncertainty: recognizing the complementing role of personality traits and cognitive skills. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 2021. Vol. 17. No. 1. P. 25–55.
10. Gaglio C. M. The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2004. Vol. 28. No. 6. P. 533–552.
11. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 6. № 53. С. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.6.53.2023.4187>
12. Ткаченко В. В. Мотивація персоналу та соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнного стану: вплив на ефективність операційної діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/450/456>
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234>
13. Пушак Я. Я., Чернух Д. В., Трушкіна Н. В. Розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 11.. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5082/5126>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.22>
14. Модель КСВ для компаній під час війни. *CSR Ukraine : вебсайт*. URL: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/>
15. Компанієць В. В., Бела О. О. Моральні дилеми в економічних відносинах: природа, види, фактори поведінки, рішення (підхід духовно-моральної детермінації). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78–79. С. 189–205. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282640>

16. Компанієць В. В. Трансформація цінностно-мотиваційного портрета і моделі економічного поведіння покоління Z і ризики для соціально-економічних систем. *Управління економікою: теорія та практика. Восьмі Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті.* Київ, 2020. С. 152–169.

17. Ad hoc. *Вікіпедія: вільна енциклопедія.* URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc.

18. Дослідження ринку праці України. *ЕБ6 : вебсайт.* 2023. URL: <https://eb6.com.ua/doslidzhennya-ryнку-pratsi-ukrayiny-2/>

19. Space between stimulus and response: ignite REAL transformational change. *Positive Recovery.* 2024. URL: <https://positiverecovery.com/space-between-stimulus-and-response/>

REFERENCES

1. Kompaniets V. V. (2021) Shchodo hlybynykh vyklykiv novoi realnosti ta buduvannya zhyttiezdatnoi modeli upravlinnia natsionalnoiu kompaniieiu: pryntsyповi polozhennia na hrunti sotsiokulturnoi paradyhmy (na prykladi zaliznychnoho transportu) [Regarding the deep challenges of the new reality and building a viable model of national company management: fundamental provisions based on the socio-cultural paradigm (using the example of railway transport)]. *Bulletin of Transport and Industry Economics.* № 75, pp. 25-35. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.75.281374> (in Ukrainian)

2. Is this the moment of truth for corporate integrity? *Global Integrity Report 2020.* Available at: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/campaigns/global-integrity-report/documents/ey-is-this-the-moment-of-truth-for-corporate-integrity.pdf>

3. Sott, M.K.; Bender, M.S. (2025) The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis: A Systematic Review and Conceptual

Framework. *Merits* 2025, 5,2.

<https://doi.org/10.3390/merits5010002>

4. Riggio R. E., Newstead T. (2023) Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* Vol. 10, pp. 201–224. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>

5. Power J. (2023) Leadership in uncertain times. *Horasis.* Available at: <https://horasis.org/leadership-in-uncertain-times/>

6. Effective leadership during times of change, crisis or uncertainty. (2023) *The Panther Group.* Available at: <https://www.thepanthergrp.com/2023/01/19/ef-fective-leadership-during-times-of-change-crisis-or-uncertainty/>

7. Leading through times of uncertainty and change: what leaders need to focus on right now to ensure results. (2023) *EFW International.* Available at: <https://ewfinternational.com/leading-through-times-of-uncertainty-and-change-what-leaders-need-to-focus-on-right-now-to-ensure-results/>

8. Willner U. V. (2023) Leadership in uncertain times. *Bravely (Workbravely).* Available at: <https://workbravely.com/blog/from-our-coaches/leadership-in-uncertain-times/>

9. Mensah E. K., Asamoah L. A., Jafari-Sadeghi V. (2021) Entrepreneurial opportunity decisions under uncertainty: recognizing the complementing role of personality traits and cognitive skills. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation.* Vol. 17, No. 1, pp. 25–55. DOI: <https://doi.org/10.7341/20211711>

10. Gaglio C. M. (2004) The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship Theory and Practice.* Vol. 28, No. 6, pp. 533–552.

11. Chervinska L., Chervinska T., Kalina I., Koval M., Shuliar N., Chernyshov O. (2023) Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny.[Social responsibility of business in wartime]. *Financial and credit activities: problems of theory and practice.*

Vol. 6, № 53, pp. 405–416. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4187> (in Ukrainian)

12. Tkachenko V. V. (2025) Motyvatsiia personalu ta sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh voiennoho stanu: vplyv na efektyvnist operatsiinoi diialnosti [Personnel motivation and social responsibility of business under martial law: impact on operational efficiency]. *Current issues in economic sciences*. № 10. Available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/450/456> <https://doi.org/10.5281/zenodo.15336234> (in Ukrainian)

13. Pushak Ya. Ya., Chernukh D. V., Trushkina N. V. (2024) Rozvytok systemy korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ukrainskoho biznesu v umovakh viiny. [Development of the corporate social responsibility system of Ukrainian business in wartime]. *Effective economy*. № 11. Available at: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5082/5126> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.22> (in Ukrainian)

14. Model KSV dlia kompanii pid chas viiny. [A CSR model for companies during war.] *CSR Ukraine*. Available at: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/> (in Ukrainian)

15. Kompaniets V. V., Bela O. O. (2022) Moralni dylemy v ekonomichnykh vidnosynakh: pryroda, vydy, faktory povedinky, rishennia (pidkhid dukhovno-

moralnoi determinatsii). [Moral dilemmas in economic relations: nature, types, behavioral factors, solutions (spiritual-moral determination approach).] *Bulletin of Transport and Industry Economics*. № 78–79, pp. 189–205. Available at: <https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2022/05/78-79-1.pdf> DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282640> (in Ukrainian)

16. Kompaniets V. V. (2020) Transformatsiia tsinnisno-motyvatsiinoho portreta i modeli ekonomichnoho povedinnia pokolinnia Z i ryzyky dlia sotsialno-ekonomichnykh system [Transformation of the value-motivational portrait and models of economic behavior of generation Z and risks for socio-economic systems]. *Economic management: theory and practice. Eighth Chumachenkov readings: collection of scientific works / NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics*. Kyiv, pp. 152–169. (in Ukrainian)

17. Ad hoc. *Vikipediia: vilna entsyklopediia* [Electronic resource]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/Ad_hoc

18. Doslidzhennia rynku pratsi Ukrainy. (2023) *EB6*. [Ukrainian labor market research]. Available at: <https://eb6.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/>

19. Space between stimulus and response: ignite REAL transformational change (2024) *Positive Recovery*.

Стаття надійшла 22.02.26

Стаття прийнята до друку після рецензування 15.03.26

Стаття опублікована (оприлюднена) 22.04.26