

## ПАРАДИГМА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ, ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

*Бела О.О., аспірант (УкрДУЗТ)*

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

*У статті стисло розкрито головні риси парадигми соціальної відповідальності підприємств в контексті трансформаційного середовища та необхідності повоєнного відновлення України. Сформовано систему цілей підприємства відповідно до соціокультурної парадигми. Зазначено, що відповідальні бізнес-моделі повинні ґрунтуватись на них. Розкрито зміст відповідальної ділової поведінки. Доведено, що для створення соціальних цінностей необхідно поєднання традиційного бізнесу та соціального підприємництва. Обґрунтовано необхідність застосування триєдиного підходу до відповідальності (стан й потенціал, процес управління, трансдисциплінарна, практикоорієнтована галузь знань), а також інтеграції відповідальності в систему управління. Визначено важелі формування культури доброчесності підприємства.*

**Ключові слова:** підприємство, соціально-економічна система, соціально відповідальна поведінка підприємства, відповідальна ділова поведінка, соціальна відповідальність бізнесу, соціальна цінність, організаційна культура доброчесності, моральне лідерство, лідерство-служіння, поведінкова етика бізнесу.

## THE PARADIGM OF RESPONSIBILITY OF DOMESTIC ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEM TRANSFORMATION, WAR, AND POST-WAR RECONSTRUCTION

*Bela O.O., postgraduate student (USURT)*

*The article examines the key characteristics of the paradigm of social responsibility of enterprises within the context of ongoing socio-economic transformations and the imperatives of Ukraine's post-war recovery. It substantiates that these conditions necessitate a transition from the traditional concept of corporate social responsibility toward a more comprehensive model of socially responsible business behaviour (SRBB). This model emphasizes the creation of both shared and social value and should be aligned with the broader system of socio-economic development goals, consistent with the socio-cultural paradigm proposed by the author. It is argued that the generation of social value is contingent upon the integration of conventional business practices with the principles of social entrepreneurship. In this regard, the application of a triadic approach to business responsibility is justified, whereby it is conceptualized simultaneously as a state and developmental potential, as an ongoing process, and as a transdisciplinary and practice-oriented domain of knowledge. Furthermore, SRBB under conditions of systemic transformation is interpreted as a multidimensional construct that synthesizes both material and intangible determinants of sustainability. A central role in this framework is assigned to the individual—manager or employee—as the carrier of values, competencies, and decision-making capacity. The synergy of professional expertise, ethical principles, psychological resilience, and managerial adaptability constitutes the foundation for ensuring long-term responsible business conduct amid global instability. An essential integrative*

*element in the formation and governance of SRBB is the establishment of an organizational culture grounded in integrity. Its advancement presupposes the cultivation of ethical and servant leadership, the alignment of corporate and individual values, the development of effective motivation systems, and the implementation of compliance mechanisms, alongside the dissemination of knowledge in the domains of business and behavioural ethics.*

*Keywords: business enterprise, socio-economic system, socially responsible business behaviour (SRBB), responsible business behaviour, social responsibility of business, social value, organizational culture of integrity, moral leadership, servant leadership, behavioural ethics of business.*

### **Постановка проблеми.**

**Актуальність.** Сучасний бізнес існує в складних умовах: полісистемна криза глобальної соціально-економічної системи (СЕС), поступове руйнування існуючих глобальних політичних інститутів та інституцій, розгортання воєнних дій на Сході, які можуть стати поштовхом для нової світової кризи. Світова соціально-економічна та політична системи трансформуються. Для України та вітчизняного бізнесу ці негативні глобальні та глибинні зміни супроводжуються воєнними діями, що ведуться вже п'ятий рік. Війна руйнує економіку, призводить до значних людських втрат (поточних та майбутніх), вкрай загострює соціальні проблеми.

Вживання та поступове відновлення економіки, суспільства, розвиток бізнесу потребує не тільки управлінських та інституційних змін але й формування нового бачення – парадигми соціальної відповідальності бізнесу в контексті трансформації СЕС та відбудови України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Дослідженням питань особливостей проявів та трансформації соціально відповідальної поведінки вітчизняного бізнесу під час війни присвячено в останні два роки досить багато публікацій. Вітчизняні вчені характеризують тенденції змін, нові риси соціальної відповідальності бізнесу (СВБ), у т.ч. аналізуючи реальний досвід, бізнес-кейси проявів СВБ окремих компаній.

Одне із перших досліджень (квітень 2022 року) «Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни» – результати опитування Factum Group Ukraine щодо необхідних дій бізнесу під час воєнного стану в Україні. Необхідні дії компанії під час воєнного стану з точки зору 494 респондентів (відповіді «дуже важливо»): відновлення роботи компаній (68%); підтримка співробітників (66%); підтримка Збройних Сил України (62%); виконання своїх зобов'язань перед бюджетом України (62%); підтримка населення (54%); щоб бізнес висловлював свою позицію щодо військових дій в Україні через заяви та контент (53%)[1].

П'ятикомпонентну модель СВБ під час війни (безперервність бізнесу і податки; безпека співробітників й співробітниць; боекдатність; об'єднаність; громада) представлено CSR Ukraine [2]. На основі неї було сформовано Індекс КСВ та проведено відповідне дослідження стану відповідальності українського бізнесу у 2023 році (на жаль у 2024 та 2025 досліджень не було) [3].

Богомаз О. В. підкреслює такі зміни у практиці СВБ, як розширення кола бенефіціарів та спектру нефінансових ініціатив бізнесу [4]. Також частиною стратегії СВБ стає допомога співробітникам та підтримка команди (створення умов соціальної та психологічної підтримки [5]. Практики бізнесу свідчать про значне скорочення часу на підготовку соціальних проєктів, необхідність оперативності прийняття рішень та дій, а також доводять, що «кожна КСВ-ініціатива повинна мати цінність для суспільства» [5].

Баранецька А. Д., як й інші дослідники [6], підкреслює що війна, стала катализатором трансформації СВБ, зокрема спрямованості СВБ на «безперервність бізнесу, підтримку критичної інфраструктури, захист працівників і допомогу громадам у межах довгострокових партнерств («responsible resilience»)). Курей О.А. при цьому відмічає, що критерієм зрілості бізнесу поступово стає здатність компанії трансформувати СВБ у джерело стійкості та довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін [7].

Коваленко Ю. О., Новак В. О., Гуріна Г. С. вважають, що особливе значення матимуть напрацьовані механізми взаємодії бізнесу, громадськості та держави «практики, напрацьовані під час війни, свідчать про перетворення соціальної відповідальності на важливий стратегічний інструмент післявоєнного відновлення та можуть стати основою для побудови раціональної моделі соціально відповідального бізнесу в післявоєнний період» [8].

Мостенська Т. Л., Рихлівський М. О. на емпіричному матеріалі українських компаній агросектору доводять, що в умовах війни СВБ еволюціонує у ядро бізнес-стратегії та ризик-менеджменту [9].

Також серед фахівців та бізнесу формується бачення того, що новою бізнес-нормою стають інклюзія та права людини, які все чіткіше усвідомлюються як елементи стійкості, конкурентоспроможності й довгострокової бізнес-стратегії. Кадровий дефіцит, потреба у залученні ВПО, ветеранів і людей з інвалідністю, необхідність утримання талантів - усе це робить концепцію DEI (Diversity, Equity, Inclusion) стратегічним ресурсом [10]. ГО «Точка опори ЮА» за підтримки Фонду демократії ООН проводить національне дослідження «Індекс корпоративної рівності». Індекс оцінює політики DEI, дотримання прав людини та інтеграцію Цілей сталого розвитку, розрізняючи наявність

формальних документів і рівень їхньої зрілості [11].

Отже, вчені доводять необхідність переходу вітчизняного бізнесу до нової моделі СВБ та необхідність укорінення стратегічного підходу до СВБ у практиці повоєнного відновлення. Однак при цьому риси нової моделі СВБ ще до кінця не сформовано. Крім того, вітчизняні автори переважно працюють у контекстах західних концепцій СВБ, не враховуючи особливості вітчизняного економічного, у т.ч. бізнес-простору, формулювання цілей СЕС з позиції соціокультурної парадигми.

Тому, **завдання цієї публікації полягає в тому**, щоб розкрити головні риси нової парадигми соціальної відповідальності підприємств в контексті трансформаційного середовища та необхідності повоєнного відновлення України з урахуванням бачення цілей соціально-економічних систем з позиції соціокультурної парадигми.

**Виклад основного матеріалу.** Для підприємств сутність нової парадигми відповідальності у цілому проявляється у реалізації системи цілей СЕС відповідно до соціокультурного підходу, створенні спільної цінності (CSV), створенні соціальних цінностей з переходом до розширених моделей участі у забезпеченні соціальних потреб населення. Це повинно супроводжуватись, як переходом до системної відповідальності усіх суб'єктів національної СЕС (держави, бізнесу, суспільства, громадських організацій, сфер культури, освіти, права, економіки, а також кожної особистості), так і відповідними стратегічними, управлінськими змінами на рівні підприємств.

Докладно про складові нової парадигми.

1. Нові відповідальні бізнес-моделі повинні ґрунтуватись на системі цілей СЕС відповідно до соціокультурної парадигми.

Негативні зовнішні умови (глибинна трансформація СЕС, тривала військова агресія проти України) і, попри все, необхідність відбудови нашої країни, вимагають від вітчизняного бізнесу

переходу до нових бізнес-моделей. Вони повинні бути спрямованими на реалізацію підприємствами не тільки базової та економічної, а й гуманної, соціальної, екологічної, моральної цілей господарювання. В таблиці 1 наведено: стисле формулювання сутності системи цілей на рівні усієї національної СЕС, які були визначені на ґрунті соціокультурної парадигми вітчизняним науковцем

Компанієць В.В. [12,13]; формулювання сутності цілей для СЕС мікро-рівня, тобто, окремого підприємства, які було визначено автором публікації. Окремо, через (\*) виділено ті прояви реалізації цілей, які набули особливої актуальності під час війни та визначено на основі опрацювання опитувань керівників та працівників підприємств [14].

Таблиця 1

Стисле визначення системи цілей соціально-економічної системи (господарювання) відповідно до соціокультурної парадигми

Цілі СЕС	сутність цілей для рівня національної СЕС	сутність цілей для СЕС мікро-рівня (окремого підприємства)
Базова	забезпечення реалізації базових потреб особистості та суспільства, життя та його зростання	виробництво якісних товарів та послуг; забезпечення базових потреб працівників, потреб у безпеці* (своєчасна та гідна заробітна плата, безпечне робоче місце)*; забезпечення дотримання норм трудового законодавства
Гуманна	забезпечення економічних умов для гармонійного розвитку особистості, накопичення культурного та інтелектуального потенціалу особистості та системи в цілому	забезпечення режиму праці та відпочинку (гнучких умов праці*), розвиток та реалізація через працю на підприємстві творчого потенціалу працівників; забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату (програми ментального здоров'я*)
Соціальна	забезпечення економічних умов для миру та згоди у суспільстві, справедливості, умов для соціальної рівності, якісного існування суспільства загалом, сприяння діяльному служінню людини суспільству	підтримка родин працівників; програми підтримки фізичного здоров'я працівників; створення інклюзивних робочих місць*, соціальне інвестування, підтримка соціальних ініціатив на рівні місцевої громади*; забезпечення своєчасної та повної сплати податків
Екологічна	забезпечення умов та сприяння збереженню та розвитку навколишнього середовища	екологічне виробництво (відповідно до існуючих стандартів), соціальне інвестування; підтримка екологічних ініціатив на рівні місцевої громади, забезпечення дотримання норм екологічного законодавства
Економічна	забезпечення покриття витрат (як мінімальна умова існування СЕС), отримання достатнього для сталого розвитку системи доходу (прибутку), забезпечення фінансової стійкості СЕС	забезпечення покриття витрат, критичного обсягу виробництва (як мінімальна умова для комерційного сектору); отримання достатнього для сталого розвитку підприємства доходу (прибутку); забезпечення фінансової стійкості підприємства; забезпечення своєчасної та повної сплати податків
Вищі цілі СЕС: сотеріологіч на та моральна	забезпечення передумов для духовного розвитку особистості та суспільства, морального господарювання	розвиток на підприємстві культури доброчесності*, морального лідерства*

(сформовано та доповнено на основі [12,13])

Необхідно зазначити, що практично усі цілі СЕС макrorівня трансформуються на рівні окремого підприємства у таку синтезуючу ціль, як забезпечення належної якості трудового життя персоналу. В реалізації цієї цілі – найвищий прояв відповідальності підприємства по відношенню до персоналу.

Реалізація усіх цілей, на нашу думку, можлива лише через поглиблене та розширене розуміння соціальної відповідальності, інтеграцію відповідальності в стратегію підприємств та управління, в т.ч. через систему операційних процесів та механізми належної обачності, а також формування організаційної культури добросовісності.

Зупинимось на цьому більш докладно.

2. Поглиблений формат соціальної відповідальності бізнесу – відповідальна ділова поведінка.

Останньою, за періодом виникнення, категорією в предметному полі відповідальної діяльності підприємств є категорія – «відповідальна ділова поведінка» (ВДП). Це альтернативний термін, запроваджений ОЕСР у тісній співпраці з бізнесом, профспілками та неурядовими організаціями.

ОЕСР визначила ВДП як «позитивний внесок в економічний, екологічний та соціальний прогрес з метою досягнення сталого розвитку та уникнення та усунення негативного впливу, пов'язаного з прямими та непрямими операціями, продуктами чи послугами підприємства» [15].

Його важливість, для вітчизняного бізнесу, у т.ч. обумовлена розробкою нових європейських стандартів орієнтованих саме на ВДП. ВДП – стандарти, згідно з якими компанії повинні захищати права людини та визначати, як вони повинні вирішувати питання захисту навколишнього середовища в усіх своїх операціях та ланцюгах створення вартості [16].

На основі проведеного аналізу наукових джерел та нормативних

документів [17-20], ми пропонуємо такі авторські дефініції.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) – це стратегічний підхід до управління організацією, що базується на добровільній інтеграції соціальних, екологічних та етичних пріоритетів у її основну діяльність, спрямований на досягнення балансу між економічною ефективністю та очікуваннями зацікавлених сторін (стейкхолдерів) задля сприяння сталому розвитку суспільства.

Соціально відповідальна ділова (бізнес-) поведінка (ВДП) – це практична реалізація стратегії та принципів відповідальності через систему операційних процесів та механізми належної обачності (duediligence), що полягає у безумовному дотриманні правових норм, міжнародних стандартів та етичних правил з метою виявлення, запобігання та мінімізації негативних впливів на людину та довкілля у всій мережі створення вартості.

**Ключові відмінності:** СВБ частіше розглядається як філософія та стратегія (орієнтація на «позитивний внесок»), тоді як ВДП – як обов'язковий до виконання стандарт поведінки та механізм реалізації та мінімізації ризиків (орієнтація на «незаподіяння шкоди» та відповідність стандартам, перевірку усього ланцюга створення вартості).

В нашій роботі ми будемо застосовувати як синоніми категорії відповідальної ділової поведінки бізнесу (ВДП) та соціально відповідальної поведінки підприємства (СВПП).

3. Трансформація класичних підприємств в інтеграційні та гібридні, тобто поєднання традиційного бізнесу та соціального підприємництва у т.ч. через: інтеграцію та інклюзію в свою діяльність представників вразливих груп населення (осіб з інвалідністю, ВПО); сприяння розвитку й поширенню соціальних інновацій та розвитку місцевих спільнот насамперед шляхом соціального інвестування; налагодження партнерств з громадськими організаціями; інтеграція в

екосистеми соціального підприємництва та соціальних інновацій. Це означає перехід не тільки до бізнес-моделі створення спільної цінності, а й моделі створення соціальної цінності.

Як відомо, створення спільної цінності (CSV - creating shared value) - це бізнес-модель, розроблена М. Портером і М. Крамером, що базується на одночасному отриманні прибутку та вирішенні соціальних чи екологічних проблем. Вона трансформує бізнес-операції, розглядаючи виклики (екологія, здоров'я, громади) як джерело конкурентних переваг, а не витрати. Створення спільної цінності стосується генерування системи вигод (соціальних, екологічних та економічних), які покращують добробут та вбудовані в бізнес-стратегію. Проте в реальності бізнес часто все ж фокусується на прибутку.

При цьому створення соціальної цінності (creating social value) - це цілеспрямоване створення позитивного впливу на суспільство та довкілля, орієнтоване на покращення добробуту, стійкість та життєздатність спільноти, а не просто на фінансову вигоду. «Соціальна цінність – це цінність, яку зацікавлені сторони відчувають через зміни у своєму житті» [21]. Вона визначається тими, на кого вона впливає, а не лише організацією.

У той час як класичні підприємства вимірюють свій успіх через прибуток, створення соціальної цінності зосереджено на задоволенні потреб окремої людини, місцевих спільнот, суспільства в цілому, а також сприяння довгостроковому соціальному прогресу.

Модель створення соціальної цінності - вимагає переосмислення мети бізнесу, зміну свідомості керівників, відповідних культурних, інституційних змін. Ця модель безпосередньо впроваджується на соціальних підприємствах. Участь класичних підприємств у створенні соціальних цінностей можлива через їх інтеграцію в екосистеми соціальних інновацій та соціального підприємництва.

Слід зазначити, що соціальне (некомерційне) підприємництво стало розвиватись в Україні ще до воєнних дій. Визначальними характеристиками соціальних підприємств/соціального підприємництва є саме ціль їх утворення – соціальна – задоволення потреб споживачів, місцевих спільнот, через створення соціальних продуктів, послуг, а не отримання прибутку; при цьому вони можуть бути як неприбутковими так і отримувати прибуток. але значну частину його реінвестувати у розширення соціальної діяльності), соціальна відповідальність є природнім проявом діяльності її акторів. Подальший розвиток та поширення соціального підприємництва є однією із умов відновлення України.

Розвитку екосистеми соціальних інновацій присвячено окрему публікацію автора.

4. Триєдиний підхід до відповідальності. Інтеграція відповідальності в систему управління.

На нашу думку, для забезпечення інтеграції відповідальності в систему управління до соціальної відповідальності підприємств необхідно застосовувати триєдиний підхід, тобто відповідальність підприємств доцільно розглядати водночас як:

- стан відповідальності підприємства, який характеризується конкретними проявами відповідальної (безвідповідальної) поведінки, та потенціал підприємства як СЕС мікро-рівня щодо можливостей відповідальної поведінки – це оціночний, аналітичний вимір.

- процес забезпечення відповідальності підприємства – це управлінський вимір.

- трансдисциплінарну галузь знань, яка повинна мати практичне спрямування та інтегрувати економічні, соціальні, психологічні, правові та духовно-культурні теоретичні надбання, концепції, методичні підходи – теоретико-методологічний вимір.

Стан, потенціал, процес забезпечення соціально відповідальної поведінки підприємства (СВПП) зовнішньо

залежать, насамперед, від якості національних еліт, інститутів, інституцій, а внутрішньо, на рівні підприємств від – якості управління та управлінців, стану лідерства та організаційної культури.

Потенціал, як можливість забезпечення відповідальності, крім цього залежить від ресурсної складової або ресурсного потенціалу (запасу фінансової міцності, фінансової стійкості, кадрової спроможності), а також морально-психологічного потенціалу управлінців та персоналу. Це певна межа за якою дії підприємства можуть стати безвідповідальними під впливом негативних змін зовнішнього середовища.

Носієм морально-психологічного потенціалу є особистість - керівник (власник) чи співробітник підприємства та, опосередковано, – культура організації, яка може у моральному вимірі характеризуватись у крайніх позиціях як добродесна або не добродесна. З позиції практичного менеджменту потенціал реалізується коли у керівників (власників) є наміри й бажання, цілі й мотивація відповідальної діяльності та є ресурсні можливості.

Такий триєдиний підхід дозволяє: підійти до управління СВПП інтегруючи теорію та практику, використовуючи при цьому трансдисциплінарність; управляти СВПП порівнюючи об'єктивні умови зовнішнього середовища із суб'єктивною мотивацією керівників та персоналу підприємств; застосовувати динамічний підхід (стан-потенціал-процес).

Для якісного управління доцільно виокремити такі ключові складові забезпечення потенціалу відповідальності підприємства:

- фінансово-економічну – платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, доступ до капіталу, запас фінансової міцності, оптимальна структура витрат;

- виробничо-технологічну – надійність технологій, інноваційність, безперервність виробничих процесів;

- кадрову – професійна компетентність персоналу, збереження та передача критично важливих знань, постійний розвиток, психологічна стійкість, мотиваційна спрямованість на відповідальні рішення та дії;

- інформаційно та кібербезпекову – захист даних, стабільність цифрових систем, протидія інформаційним маніпуляціям;

- правову – відповідність законодавству, процедурам due diligence та мінімізація регуляторних ризиків;

- репутаційну – довіра клієнтів, партнерів і суспільства.

Інтегруючою складовою виступає організаційна культура підприємства, що визначає спосіб реагування менеджменту та персоналу на загрози та здатність до внутрішньої консолідації, збереження мотиваційної спрямованості керівників та персоналу на відповідальні рішення та дії.

В період постійних, швидких та глибоких змін зовнішнього середовища, підприємство має функціонувати як адаптивна система, що поєднує стабільність ключових цінностей із гнучкістю організаційних механізмів.

Щодо кадрової складової, важливим акцентом моделі управління відповідальністю в сучасних умовах є мінімізація антропологічних, у т.ч. когнітивних ризиків.

Трансформаційне середовище породжує нові ризики, пов'язані зі зміною свідомості та поведінкових моделей людей. Стан психіки сучасної людини (керівника, працівника, споживача) характеризується такими станами як: інформаційне перевантаження; когнітивна закритість; емоційне вигорання; зниження концентрації та довгострокового мислення. Це відбувається на фоні постійного стресу, часто виснаження (що характерно для тривалої війни), посилення маніпулятивного впливу інформаційних потоків. Також досить негативний впливає на психічний стан ситуація системної невизначеності і песимістичних очікувань. Ці фактори можуть призводити до

помилкових управлінських рішень, стратегічних прорахунків і зниження командної згуртованості.

Тому система управління відповідальністю щодо персоналу має включати інструменти розвитку критичного мислення, забезпечення психологічної безпеки (атмосфери, у якій працівники можуть відкрито висловлювати ідеї, визнавати помилки й брати відповідальність без страху санкцій), розвиток внутрішніх комунікацій і командної згуртованості, відповідного навчання менеджменту та персоналу (розвиток доброчесності, критичного мислення, розуміння факторів прийняття рішень та поведінки у т.ч. когнітивних та емоційних спотворень, емоційних станів тощо).

Взагалі, відповідальність персоналу значною мірою залежить від: рівня професійної компетентності та морально-етичних установок, як керівників, так власне персоналу; здатності до критичного мислення; атмосфери психологічної стійкості та безпеки на підприємстві; довіри між керівництвом і працівниками. Це - маркери для постійного моніторингу та розвитку.

Ефективна модель управління відповідальною діловою поведінкою, у т.ч. мінімізація ризиків безвідповідальної поведінки підприємства, повинна передбачати такі складові як: стратегічне прогнозування; сценарний аналіз; систему раннього попередження; управління знаннями; інституціоналізацію процесів безперервного навчання.

З точки зору стратегій, які корелюють з управлінням відповідальною діловою поведінкою підприємства, це: ціннісно-орієнтоване стратегічне управління підприємством, яке може поступово запроваджуватись у всьому ланцюгу створення вартості підприємства.

Як ми зазначали, інтегруючою складовою формування та управління відповідальною діловою поведінкою підприємства, виступає організаційна культура, яка має бути спрямованою на

доброчесність тому розглянемо підходи до її формування.

5. Формування культури доброчесності можливе через: моральне лідерство та лідерство-служіння (з урахуванням їх бачення крізь призму соціокультурної парадигми); мотивацію персоналу; систему комплаєнсу (в її розширеному трактуванні, як спрямовану на доброчесність); застосування поведінкової етики.

Організаційна культура підприємства в своєму моральному вимірі повинна стати культурою доброчесності. В цьому головна роль належить лідерству, а саме, моральному лідерству та лідерству-служінню (дві теорії та практики лідерства, що засновані на цінностях), що корелюють між собою. Адже справжнє лідерство передбачає глибоку відданість служінню іншим коли лідер ставить потреби команди, організації вище за особисті інтереси, комфорт чи безпеку. І це відповідає його моральним цінностям і золотому правилу моралі (Позитивна форма: «Роби іншим так, як би ти хотів, щоб робили тобі». Негативна форма: «Не роби іншим того, чого не бажаєш собі»).

При цьому моральне та службове лідерство повинно поєднуватись із будівництвом ціннісної єдності керівників та персоналу, за відповідної системи мотивації персоналу, тоді це стане фундаментом культури доброчесності. Ключовими цінностями є: доброчесність, солідарність (в максимумі – соборність), взаємопідтримка, довіра, командна праця, прозорість.

На основі досліджень встановлено, що моральне лідерство, підкріплене сильною етичною культурою (в такій культурі, в т.ч. присутня висока ступінь ціннісної єдності), формує довіру і все це позитивно впливає на результати роботи персоналу і підприємств, їх швидку адаптацію до мінливого зовнішнього середовища.

Так, у звіті LRN «Порівняльний звіт щодо етичної культури за 2024 рік», підкреслюється, що: компанії з сильною етичною культурою за фінансовими

показниками перевершують компанії зі слабшою культурою на 50%; в 2,6 рази краще адаптуються і значно перевершують конкурентів [22].

Дослідження Harvard Business Review показують, що організації з високим рівнем довіри демонструють на 50% вищу продуктивність і на 76% вищу залученість співробітників. Також у звіті Harvard Business Review підкреслено, що бренди, визнані за сильні етичні цінності, можуть досягти збільшення лояльності клієнтів на 60%, і це допоможе компаніям встояти при коливаннях на ринку. Крім того, 73% міленіалів, які складають наразі основну частку робочої сили у світі, надають перевагу роботі в компаніях, які надають пріоритет позитивному впливу на суспільство [23].

Згідно з даними [24] працівники, які довіряють своїм роботодавцям, відчувають на 74% менше стресу та на 40% менше вигорання. При цьому, згідно з дослідженням Accenture, працівники, які переживають вигорання, у 2,5 рази частіше залишають свого поточного роботодавця. Все це дуже актуально для сучасних умов діяльності українського бізнесу. Натомість, на робочих місцях з високим рівнем довіри спостерігається на 50% вища продуктивність праці працівників. І коли на робочому місці панує більша довіра, працівники на 23% частіше пропонують більше ідей та рішень.

Крім того, культура доброчесності виконує превентивну функцію, зменшуючи ймовірність внутрішніх зловживань, корупційних ризиків, конфліктів інтересів. Вона також підвищує репутаційну стійкість підприємства та зміцнює його позиції на ринку.

Таким чином, моральне та службове лідерство й культура доброчесності стають не лише етичним ідеалом, до якого необхідно прагнути, а й економічною необхідністю.

При цьому необхідно розуміти, що і керівники, і персонал – це не автомати й ідеальні моральні взірці. Людям притаманно робити помилки і далеко не

завжди поводити себе етично, попри ідеальні цілі та прагнення. На практиці це було зрозуміло. Але повні відповідь на питання: «чому люди поводять себе неетично?» та «що необхідно зробити для будівництва більш етичної поведінки в організації?» залишаються поза межами ділової етики

Тому, для будівництва культури доброчесності сучасним вітчизняним керівникам необхідно застосовувати знання з галузі поведінкової етики. Традиційно в бізнес-організаціях використовували ділову етику, яка базувалась на нормативному (зобов'язуючому) підході.

Традиційний, нормативний підхід ділової етики, що описує те, як повинні вести себе етичні люди, довів свою обмеженість. Згідно з ним передбачалось, що обізнана в нормах моралі, свідомою людиною буди вести себе етично. В реальності, як це доводить практика бізнесу, навіть обізнані в етиці люди з позитивними етичними якостями можуть поводити себе неетично. В межах класичної ділової етики неможливо повністю зрозуміти неетичну поведінку людини.

Поведінкова етика бізнесу, яка стала активно розвиватись в останні роки, поєднує підхід поведінкової етики (підхід дослідження соціальної психології) та ділової етики (підхід дослідження менеджменту) щоб досягти кращого розуміння того, як, що і чому трапляються невдачі бізнесу через неетичну поведінку членів організації.

Поведінкову етику визначають, як галузь дослідження соціальних наук, що прагне зрозуміти, як люди насправді поводяться, коли стикаються з етичними дилемами [25]. Вона ґрунтується на виявленні нераціональної природи прийняття людьми етичних рішень та спирається на експериментальні дослідження. Такі ідеї поведінкової етики, як обмежена етичність людини, сліпі плями психіки та автоматичність власних інтересів, показали, що значна частина неетичної поведінки на роботі не обов'язково є свідомим вибором людини

[26]. Це необхідно усвідомлювати, щоб керувати етичною поведінкою персоналу бізнес-організації, формувати моральне лідерство.

Роль поведінкової етики у вирішенні етичних проблем підприємств полягає у впровадженні психологічного підходу, який досліджує роль когнітивних, афективних та мотиваційних процесів, щоб пояснити «як», «коли» та «чому» людина поводить себе неетично [27]. Цей підхід дозволяє ідентифікувати відхилення від дій та рішень на основі прогнозів раціонального типу, пояснити, чому ці відхилення відбуваються, та розробити ефективніші заходи профілактики етичних порушень в бізнесі та заходи політики втручання. Його доцільно використовувати задля зменшення ризику неетичних дій працівників. Застосування поведінкової етики в бізнесі допомагає управлінцям у вирішенні головної дилеми між отриманням або зростанням особистої вигоди та дотриманням норм етики та соціальної відповідальності в своїх діях.

Таким чином, модель управління відповідальною діловою поведінкою підприємства в умовах трансформації може бути представлена як інтегрована система, що поєднує: культуру організації та моральне й службове лідерство, спрямовані на доброчесність; ресурсний та морально-психологічний потенціал підприємства; інструменти та механізми управління (сукупність формальних та неформальних правил, норм, методів та інструментів, що забезпечують упорядкування, функціонування та розвиток відповідальності), у т.ч. інструменти комплаєнсу та поведінкової етики.

**Висновки.** Отже, підбиваючи підсумки, необхідно зазначити наступне. Трансформація СЕС та необхідність повоєнної відбудови України вимагає від підприємств перехід від класичної моделі СББ до моделі соціально відповідальної ділової поведінки (СВПП). Нові відповідальні бізнес-моделі, спрямовані на створення спільної цінності та соціальних цінностей, повинні ґрунтуватись на системі

цілей СЕС відповідно до соціокультурної парадигми, які сформовано автором. При цьому, реалізація соціальної цілі передбачає поєднання традиційного бізнесу та соціального підприємництва.

До відповідальності підприємств доцільно застосовувати триєдиний підхід, розглядаючи її, одночасно як стан й потенціал, процес, а також трансдисциплінарну, практико-орієнтовану галузь знань. При цьому СВПП підприємства в умовах трансформації постає як багатомірна категорія, що інтегрує матеріальні та нематеріальні чинники стійкості. Її ядром є людина (керівник, персонал) - носій цінностей, знань, управлінських рішень. поєднання професійної компетентності, моральних цінностей, психологічної стійкості та управлінської гнучкості формує основу довгострокової відповідальної поведінки підприємства в епоху глобальних змін. Інтегруючою складовою формування та управління СВПП є організаційна культура доброчесності для формування якої необхідно плекати розвиток морального лідерства, лідерства-служіння, забезпечувати ціннісну єдність й відповідну мотивацію персоналу, впроваджувати систему комплаєнсу та знання з галузі поведінкової етики бізнесу.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: <https://surl.li/ewgqyq>
2. Модель КСВ для компаній під час війни. CSR Ukraine : офіційний веб-сайт. URL: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/>
3. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни: Індекс КСВ 2023. URL: <https://surl.li/ptcouf>
4. Богомаз О. Аналіз сучасних тенденцій корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні в умовах глобальних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 396–402. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-55>

5. Створення цінності компанії під час війни: нові правила КСВ (2023). De Visu: веб-сайт. URL: <https://devisu.ua/index.php/uk/stattia/stvorennya-a-cinnosti-kompanii-pid-chas-viyni-novi-pravila-ksv>

6. Баранецька А. Д. Корпоративна соціальна відповідальність як концепція ретрансляції суспільних цінностей в умовах війни: інформаційно-комунікаційний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2024. № 6, Т. 35 (74). С. 350–361. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.6/54>

7. Курей О. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності та її інтеграція у сучасні бізнес-моделі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-92>

8. Коваленко Ю. О., Новак В. О., Гуріна Г. С. Трансформації соціально відповідального бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>

9. Мостенська Т. Л., Рихлівський М. О. Реалізація практик корпоративної соціальної відповідальності українськими компаніями в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 6. С.65–74. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.65>

10. Марія Маруженко Права людини як бізнес-стратегія України під час війни. URL: <https://surl.li/vlijmj>

11. Український індекс корпоративної рівності. URL: <https://cei.org.ua/>

12. Компанієць В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Розвиток соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Духовно-моральна соціально-економічна система. Частина 1. Харків: УкрДАЗТ. 2011. 305 с.

13. Компанієць В. В. Моральні основи економіки та підприємницької діяльності: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 455 с.

14. Компанієць В.В., Бела О.О. Особливості соціально відповідальної економічної поведінки управлінців та підприємців в критичних та невизначених умовах діяльності: теоретичні положення та вітчизняна практика. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2026. №93. С. 223-239. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.93.357162>

15. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. OECD Publishing, 2023. 77 p.

16. Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD). Official Journal of the EU, 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng>

17. Соціальна відповідальність : нац. стандарт ДСТУ ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 112 с.

18. Глобальний договір ООН в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua>

19. Corporate sustainability and responsibility / European Commission. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en)

20. Uptake of corporate social responsibility (CSR) by European SME sandstart-ups. The SME check list for responsible and sustainable conduct / Visionary Analytics. 2021. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2826/006004>

21. The Principles of Social Value. URL: <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/6127b55936e97e03e86297ea/1629992289441/Principles+of+Social+Value+.pdf>

22. The 2024 Benchmark of Ethical Culture Report. URL: <https://lrn.com/resources/benchmark-of-ethical-culture-report-global-edition>

23. How can honesty and ethics enhance customer loyalty in today's business landscape? (2024). URL: [https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-honesty-and-ethics-enhance-customer-loyalty-in-todays-business-landscape-155799?utm\\_source=chatgpt.com](https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-honesty-and-ethics-enhance-customer-loyalty-in-todays-business-landscape-155799?utm_source=chatgpt.com)

24. Trust In the Workplace: Why It Is Important and How to Build It. URL: <https://blog.haiilo.com/blog/trust-in-the-workplace/>

25. Behavioral Ethics: Encyclopedia, Science News & Research Reviews. URL: <https://academic-accelerator.com/encyclopedia/behavioral-ethics>

26. Компанієць В. В., Макасеєв О. В. Поведінкова етика бізнесу у запобіганні економічній злочинності та забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій. *Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та європейської інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «ФЕНІКС-2023» (Харків, 19 груд. 2023 р.). Харків : НТУ «ХПІ», 2023. С. 91–96.

27. De Cremer D., Vandekerckhove W. Managing unethical behavior in organizations: The need for a behavioral business ethics approach. 2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/301575304\\_Managing\\_unethical\\_behavior\\_in\\_organizations\\_The\\_need\\_for\\_a\\_behavioral\\_business\\_ethics\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/301575304_Managing_unethical_behavior_in_organizations_The_need_for_a_behavioral_business_ethics_approach)

## REFERENCES

1. Sotsialna vidpovidalnist biznesu v umovakh viiny [Social responsibility of business in the conditions of war]. Available at: <https://surl.li/ewgqyq>

2. Model KSV dlia kompanii pid chas viiny. CSR Ukraine [CSR model for companies during the war]. Available at: <https://csr-ukraine.org/news/model-ksv-dlya-kompaniy-pid-chas-viyni/>

3. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist pid chas viiny: Indeks KSV

2023 [Corporate social responsibility during the war: CSR Index 2023]. Available at: <https://surl.li/ptcouf>

4. Bohomaz, O. (2024). Analiz suchasnykh tendentsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Analysis of modern trends of corporate social responsibility of business in Ukraine under global challenges]. *Stalyi rozvytok ekonomiky [Sustainable Development of Economy]*, no. 4 (51), pp. 396–402. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-55>.

5. Stvorennia tsinnosti kompanii pid chas viiny: novi pravyla KSV (2023) [Creating company value during the war: new CSR rules]. De Visu. Available at: <https://devisu.ua/index.php/uk/stattia/stvorennia-a-cinnosti-kompanii-pid-chas-viyni-novi-pravyla-ksv>

6. Baranetska, A. D. (2024). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist yak kontseptsia retransliatsii suspilnykh tsinnosti v umovakh viiny: informatsiino-komunikatsiynyi aspekt [Corporate social responsibility as a concept of retransmission of social values in the conditions of war: information and communication aspect]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Filolohiia. Zhurnalistyka*, no. 6, vol. 35 (74), pp. 350–361. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.6/54>

7. Kurei, O. (2025). Evoliutsiia kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ta yii intehratsiia u suchasni biznes-modeli [Evolution of the concept of corporate social responsibility and its integration into modern business models]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, no. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-92>.

8. Kovalenko, Yu. O., Novak, V. O., Hurina, H. S. (2025). Transformatsii sotsialno vidpovidalnoho biznesu v umovakh viiny [Transformations of socially responsible business in the conditions of war]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, no. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-32>.

9. Mostenska, T. L., Rykhliivskiy, M. O. (2025). Realizatsiia praktyk korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ukrainskymy kompaniiamy v umovakh voiennoho stanu [Implementation of corporate social responsibility practices by Ukrainian companies under martial law]. *Ahrosvit*, no. 6, pp. 65–74. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.65>.
10. Maruzhenko, M. Prava liudyny yak biznes-stratehiia Ukrainy pid chas viiny [Human rights as a business strategy of Ukraine during the war]. Available at: <https://surl.li/vlijmj>
11. Ukrainskyi indeks korporatyvnoi rivnosti [Ukrainian Corporate Equality Index]. Available at: <https://cei.org.ua/>
12. Kompaniets, V. (2011). *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system u dukhovno-moralnomu ta sotsiokulturnomu vymiri. Rozvytok sotsialno-ekonomichnykh system u dukhovno-moralnomu ta sotsiokulturnomu vymiri. Dukhovno-moralna sotsialno-ekonomichna systema [Management of the development of socio-economic systems in the spiritual, moral and sociocultural dimension. Part 1]*. Kharkiv: UkrDAZT. (in Ukraine).
13. Kompaniets, V. V. (2018). *Moralni osnovy ekonomiky ta pidpriemnytskoi diialnosti: pidruchnyk [Moral foundations of economics and business activity: textbook]*. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukraine).
14. Kompaniets, V. V., Bela, O. O. (2026). Osoblyvosti sotsialno vidpovidalnoi ekonomichnoi povedinky upravlintsiv ta pidpriemtsiv v krytychnykh ta nevyznachenykh umovakh diialnosti: teoretychni polozhennia ta vitchyzniana praktyka [Features of socially responsible economic behavior of managers and entrepreneurs in critical and uncertain conditions of activity: theoretical provisions and domestic practice]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti [The Bulletin of Transport Economy and Industry]*, no. 93, pp. 223–239. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.93.357162>
15. OECD (2023). *Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. OECD Publishing.
16. Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD) (2024). *Official Journal of the EU*. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng>
17. Sotsialna vidpovidalnist: nats. standart DSTU ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT) [Social responsibility: national standard DSTU ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT)]. (2019). Kyiv: DP «UkrNDNTS». (in Ukraine).
18. Hlobalnyi dohovor OON v Ukraini [UN Global Compact in Ukraine]. Available at: <https://globalcompact.org.ua>
19. European Commission. Corporate sustainability and responsibility. Available at: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en)
20. Visionary Analytics (2021). Uptake of corporate social responsibility (CSR) by European SMEs and start-ups. The SME check list for responsible and sustainable conduct. Available at: <https://data.europa.eu/doi/10.2826/006004>
21. The Principles of Social Value. Available at: <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/6127b55936e97e03e86297ea/1629992289441/Principles+of+Social+Value+.pdf>
22. The 2024 Benchmark of Ethical Culture Report. Available at: <https://lrn.com/resources/benchmark-of-ethical-culture-report-global-edition>
23. How can honesty and ethics enhance customer loyalty in today's business landscape? (2024). Available at: [https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-honesty-and-ethics-enhance-customer-loyalty-in-todays-business-landscape-155799?utm\\_source=chatgpt.com](https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-honesty-and-ethics-enhance-customer-loyalty-in-todays-business-landscape-155799?utm_source=chatgpt.com)
24. Trust In the Workplace: Why It Is Important and How to Build It. Available at: <https://blog.haiilo.com/blog/trust-in-the-workplace/>

25. Behavioral Ethics: Encyclopedia, Science News & Research Reviews. Available at: <https://academic-accelerator.com/encyclopedia/behavioral-ethics>

26. Kompaniets, V. V., Makaseiev, O. V. (2023). Povedinkova etyka biznesu u zapobihanni ekonomichnii zlochynnosti ta zabezpechennia konkurentospromozhnosti biznes-orhanizatsii [Behavioral business ethics in preventing economic crime and ensuring the competitiveness of business organizations]. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny. Stalyi rozvytok Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ta yevropeiskoi intehratsii: problemy, perspektyvy, efektyvnist : materialy mizhmar.*

*nauk.-prakt. konf. «FENIKS-2023» [International Economic Relations. Sustainable Development of Ukraine under Globalization and European Integration: Problems, Prospects, Efficiency: Materials of the International Sci.-Pract. Conf. "PHOENIX-2023"]]. Kharkiv: NTU «KhPI», pp. 91–96.*

27. De Cremer, D., Vandekerckhove, W. (2016). Managing unethical behavior in organizations: The need for a behavioral business ethics approach. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/301575304\\_Managing\\_unethical\\_behavior\\_in\\_organizations\\_The\\_need\\_for\\_a\\_behavioral\\_business\\_ethics\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/301575304_Managing_unethical_behavior_in_organizations_The_need_for_a_behavioral_business_ethics_approach)

*Стаття надійшла 29.04.26*

*Стаття прийнята до друку після рецензування 11.05.26*

*Стаття опублікована (оприлюднена) 29.05.26*