УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису
Бела Олександр Олександрович

УДК 005.35:334.72:330.34(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ, ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

051 – Економіка
(Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 / О. О. Бела

Науковий керівник: Дикань Олена Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Бела О. О. Розвиток соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка (Галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки). – Український державний університет залізничного транспорту Міністерства освіти і науки України, Харків, 2026.

Дисертація присвячена розробленню теоретичних положень, методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо розвитку соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови.

Необхідність адаптації вітчизняного бізнесу до воєнних реалій та процесів повоєнного відновлення актуалізує переосмислення теоретико-методологічних засад розвитку його соціальної відповідальності. Уточнено понятійно-категоріальний апарат теорії соціальної відповідальності шляхом розмежування змісту понять «соціальна відповідальність бізнесу», «відповідальна ділова поведінка» та «сталий розвиток». Визначено, що соціальна відповідальність бізнесу є стратегічним підходом до управління підприємством, відповідальна ділова поведінка − інструментом реалізації принципів належного управління та мінімізації негативного впливу бізнесу, а сталий розвиток − комплексною довгостроковою парадигмою функціонування соціально-економічної системи.

Розвинуто теоретичні положення щодо мотивації соціально відповідальної поведінки підприємств шляхом систематизації внутрішніх і зовнішніх мотивів, а також економічних, інституційних, соціальних, моральних, кризових детермінант її формування. Встановлено, що визначальним чинником стабільної соціально відповідальної поведінки бізнесу є внутрішня мотивація керівників, яка формується під впливом особистісних

цінностей, морального лідерства, організаційної культури та соціального середовища, тоді як зовнішні стимули виконують підтримувальну функцію.

Узагальнено результати міжнародних досліджень щодо впливу відповідальних практик на діяльність підприємств малого та середнього бізнесу. Аргументовано, що вплив соціальної відповідальності на фінансові результати має переважно опосередкований і довгостроковий характер та реалізується через підвищення довіри стейкхолдерів, лояльності персоналу, продуктивності праці, зміцнення репутації та розвиток реляційної спроможності підприємства.

Визначено особливості трансформації соціально відповідальної поведінки українського бізнесу в умовах війни. Встановлено формування п’ятикомпонентної моделі відповідальності підприємств, що охоплює забезпечення безперервності діяльності та сплати податків, безпеку працівників, підтримку обороноздатності держави, згуртованість суспільства та задоволення потреб територіальних громад. Обґрунтовано необхідність переходу вітчизняного бізнесу до стратегічної моделі соціальної відповідальності, інтегрованої у процеси повоєнного відновлення та розвитку соціально-економічної системи.

Визначальний вплив якості інституційного та соціокультурного середовища на формування мотивації суб’єктів господарювання, поширення практик доброчесності та здатність підприємств забезпечувати стійкий розвиток в умовах трансформацій, воєнних викликів і повоєнного відновлення України зумовив необхідність здійснення діагностики середовища формування соціально відповідальної поведінки вітчизняного бізнесу на основі інструментарію оцінювання якості національних еліт (Elite Quality Index - EQx). Доведено, що зазначений інструмент може використовуватися для оцінювання моделей соціально-економічного розвитку, сформованих національними елітами, а також як маркер їх відповідальності та впливу на формування інституційного й соціокультурного середовища діяльності бізнесу. Уточнено зміст категорії «якість еліт» як сукупності професійних, управлінських і

морально-відповідальних характеристик суб’єктів, які використовують владні та ресурсні можливості в національних інтересах. Обґрунтовано взаємозв’язок між якістю національних еліт, конкурентоспроможністю країн, соціальним прогресом і рівнем сприйняття корупції. На основі кореляційного аналізу встановлено наявність прямої залежності між рівнем якості еліт та соціально-економічними результатами розвитку держав, а також оберненої залежності між якістю еліт і рівнем сприйняття корупції. Проведено комплексний аналіз динаміки якості національних еліт України у 2021–2025 рр. за структурними компонентами EQx та визначено вплив інституційного й соціокультурного середовища на формування соціально відповідальної поведінки бізнесу та його конкурентоспроможність. Встановлено, що домінування моделей поведінки еліт, орієнтованих на рентне вилучення ресурсів, обмежує можливості формування культури відповідальності в бізнесі та суспільстві, що актуалізує потребу розвитку морального лідерства та культури доброчесності.

Визначено передумови та чинники формування соціально відповідальної поведінки підприємств малого та середнього бізнесу України. Встановлено, що в умовах воєнних викликів саме цей сектор забезпечує економічну стійкість держави через збереження робочих місць, підтримку зайнятості, створення доданої вартості та адаптацію до кризових умов. Поряд з цим обґрунтовано необхідність розвитку методичного забезпечення впровадження культури доброчесності, оскільки значна частина підприємств недостатньо використовує сучасні інструменти її формування.

На основі емпіричного дослідження мотивації керівників і власників підприємств малого та середнього бізнесу встановлено, що ключовим чинником соціально відповідальної поведінки в умовах високої невизначеності та воєнних ризиків є внутрішня мотивація, сформована на основі моральних переконань, соціокультурного коду і прагнення до суспільно корисної діяльності. Визначено характеристики відповідального адаптивного лідерства, систематизовано бар’єри соціально відповідальної поведінки підприємств та обґрунтовано її стратегічні результати, пов’язані зі зміцненням соціального

капіталу, стійкості підприємства, розвитком нових напрямів діяльності та довгостроковими економічними ефектами.

Розроблено кризово-адаптаційну модель формування соціально відповідального бізнесу, яка інтегрує соціокультурні детермінанти відповідальної поведінки, внутрішню мотивацію керівників, моральне лідерство, довіру, якість управління та адаптивну спроможність підприємства до функціонування в умовах воєнного стану, кризи й тривалої невизначеності.

Обґрунтовано роль ціннісно-смислової мотивації відповідальної поведінки керівників і персоналу на основі положень В. Франкла. Встановлено, що ключовими чинниками формування відповідальної поведінки працівників є приклад керівника, морально-психологічний клімат, взаємна довіра, безпечні умови праці, гнучкість графіку роботи та залучення персоналу до соціально значущих практик. Доведено, що формування культури відповідальності та морального лідерства є необхідною передумовою реалізації мотивації вищими сенсами та забезпечення стійкої соціально відповідальної поведінки підприємств.

Переосмислення ролі ключових суб’єктів соціально-економічної системи в умовах глибоких трансформацій, воєнних викликів і завдань повоєнної відбудови України потребує переходу від фрагментарних моделей відповідальності до системної взаємодії, орієнтованої на створення довгострокової соціальної та економічної цінності. У зв’язку з цим сформовано парадигму системної відповідальності національної соціально-економічної системи та концепцію соціальної відповідальності бізнесу в контексті трансформації соціально-економічних систем і повоєнної відбудови України. На відміну від підходів, орієнтованих переважно на відповідальність окремих суб’єктів, парадигма системної відповідальності ґрунтується на узгодженій взаємодії держави, бізнесу, суспільства, освітньо-наукового, громадського секторів. Обґрунтовано її теоретико-методологічні засади, які поєднують соціокультурний ціннісно-цільовий фундамент, європейський досвід розвитку соціальної та солідарної економіки й стратегічні пріоритети повоєнного

відновлення України. Визначено принципи системної відповідальності, що передбачають формування культури доброчесності, підвищення якості національних еліт, розвиток морального лідерства, створення інституцій солідарної взаємодії, перехід бізнесу до моделей створення соціальної цінності та посилення координаційної, регуляторної й партнерської ролі держави. Розроблено модель формування культури доброчесності в суспільстві, яка враховує взаємодію суб'єктів соціально-економічної системи, вплив морального лідерства, освітніх інституцій, нових соціальних спільнот та інституційного середовища на формування норм відповідальної поведінки.

Сформовано концепцію соціальної відповідальності бізнесу, яка передбачає інтеграцію відповідальної поведінки підприємств у стратегію розвитку, бізнес-модель, систему управління та організаційну культуру. Запропонована концепція базується на переході до моделей створення спільної та соціальної цінності, розвитку соціального підприємництва, соціальних інновацій та операційних моделей відповідальної ділової поведінки.

Удосконалено теоретико-методологічні засади формування культури доброчесності підприємств, яку визначено як організаційне середовище, у якому моральні цінності, чесність, відповідальність і внутрішня мотивація визначають поведінку керівників і персоналу та стають стійкою нормою прийняття управлінських рішень. Аргументовано методологію її формування з урахуванням специфіки малого та середнього бізнесу, що передбачає впровадження комплаєнс-системи, розвиток морального лідерства, застосування інструментів поведінкової етики та відповідного інформаційно-методичного забезпечення.

Розроблено науково-методичні положення щодо формування морального та службового лідерства як домінантної складової розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Встановлено, що моральне лідерство є ключовим механізмом підвищення якості управлінських рішень, розвитку внутрішньої мотивації персоналу та забезпечення життєздатності підприємств в умовах кризових трансформацій. Доведено необхідність формування гібридних

моделей морального лідерства, які поєднують міжнародні стандарти доброчесності з національними соціокультурними особливостями. Визначено складові стратегії культивування морального лідерства в системі стратегічного управління підприємством та напрями подолання бар'єрів його розвитку.

З метою системного стимулювання соціоорієнтованої діяльності суб'єктів господарювання удосконалено інформаційно-методичне забезпечення розвитку соціально відповідальної поведінки та культури доброчесності підприємств. Сформовано комплексну систему, яка включає узгодження понятійного апарату, систематизацію нормативної бази, методичних матеріалів, міжнародних стандартів і практичних інструментів відповідального бізнесу.

Запропоновано теоретико-методологічний підхід до формування екосистеми соціальних інновацій у реабілітаційно-інклюзивному сегменті, який враховує умови воєнного стану, завдання повоєнної відбудови та потреби інтеграції дітей і молоді з інвалідністю в освітнє, суспільне й трудове середовище. Визначено архітектуру взаємодії учасників екосистеми, що включає органи місцевої влади, соціальне підприємництво, імпакт-бізнес, заклади інклюзивної освіти, реабілітаційні установи, роботодавців і громадські організації. Розкрито ланцюги інтеграції особи з інвалідністю від реабілітації та навчання до працевлаштування й соціально-трудової адаптації, а також визначено послідовність дій роботодавця щодо створення інклюзивних умов праці. Розроблено класифікатор моделей (програм) професійно-реабілітаційної інтеграції вразливих груп населення для використання учасниками екосистем соціального підприємництва та соціальних інновацій.

Ключові слова: соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток, соціально-економічна система, трансформації, якість національних еліт, підприємства малого та середнього бізнесу, конкурентоспроможність, мотивація, культура доброчесності, моральне та службове лідерство, організаційна культура, суспільні цінності, соціально-солідарна економіка, екосистема соціальних інновацій, людський капітал, реабілітація та інтеграція.

SUMMARY

Bela O. O. Development of Corporate Social Responsibility in Ukrainian Business amid the Transformation of Socio-Economic Systems, War, and Post-War Recovery. – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 051 Economics, Field of Knowledge 05 Social and Behavioural Sciences. Ukrainian State University of Railway Transport, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2026.

The dissertation develops theoretical propositions, methodological approaches, and practical recommendations concerning the development of corporate social responsibility in Ukrainian business amid the transformation of socio-economic systems, war, and post-war recovery.

The need to adapt domestic businesses to wartime realities and post-war recovery processes highlights the urgency of rethinking the theoretical and methodological foundations of their social responsibility development. The conceptual framework of corporate social responsibility theory has been refined by distinguishing between the concepts of corporate social responsibility, responsible business conduct, and sustainable development. Corporate social responsibility is defined as a strategic approach to enterprise management; responsible business conduct is regarded as an instrument for implementing the principles of good governance and mitigating the adverse impacts of business activity; sustainable development is interpreted as a comprehensive long-term paradigm for the functioning of a socio-economic system.

The theoretical foundations concerning the motivation of socially responsible corporate behaviour have been further developed through the systematisation of internal and external motives, as well as the economic, institutional, social, moral, and crisis-related determinants of such behaviour. The internal motivation of managers has been identified as the principal factor supporting consistent socially responsible business conduct. It is shaped by personal values, moral leadership,

organisational culture, and the social environment, whereas external incentives perform a supporting function.

The findings of international studies concerning the impact of responsible practices on the performance of small and medium-sized enterprises have been synthesised. The influence of corporate social responsibility on financial performance has been shown to be predominantly indirect and long-term. This influence materialises through increased stakeholder trust, employee loyalty, labour productivity, corporate reputation, and the development of an enterprise's relational capacity.

The specific features of the transformation of socially responsible behaviour among Ukrainian businesses under wartime conditions have been identified. A five-component model of corporate responsibility has emerged, encompassing the continuity of business operations and tax payments, employee safety, support for national defence capacity, social cohesion, and the satisfaction of local community needs. The necessity for Ukrainian businesses to adopt a strategic model of corporate social responsibility integrated into post-war recovery processes and the development of the socio-economic system has been substantiated.

The decisive influence of the institutional and sociocultural environment on the motivation of economic actors, the dissemination of integrity practices, and the capacity of enterprises to achieve sustainable development amid transformations, wartime challenges, and Ukraine's post-war recovery necessitated an assessment of the environment in which socially responsible behaviour is formed. This assessment was conducted using the Elite Quality Index, or EQx. It has been demonstrated that this instrument may be used to evaluate the socio-economic development models shaped by national elites and to serve as an indicator of their responsibility and influence on the institutional and sociocultural environment in which businesses operate.

The meaning of the category "elite quality" has been refined and defined as a combination of professional, managerial, moral, and responsibility-related characteristics of actors who use their authority and access to resources in the

national interest. The relationships between the quality of national elites, national competitiveness, social progress, and perceptions of corruption have been substantiated. Correlation analysis confirmed a direct relationship between elite quality and countries' socio-economic development outcomes, as well as an inverse relationship between elite quality and the perceived level of corruption.

A comprehensive analysis of changes in the quality of Ukraine's national elites during 2021–2025 was conducted using the structural components of the EQx. The influence of the institutional and sociocultural environment on socially responsible business behaviour and corporate competitiveness was identified. The dominance of elite behavioural models oriented towards rent extraction restricts the development of a culture of responsibility in business and society. This finding strengthens the case for promoting moral leadership and a culture of integrity.

The prerequisites and determinants of socially responsible behaviour among Ukrainian small and medium-sized enterprises have been established. Under wartime pressures, this sector contributes to national economic resilience by preserving jobs, maintaining employment, creating added value, and adapting to crisis conditions. The need to develop methodological support for implementing a culture of integrity has also been substantiated, as a substantial proportion of enterprises make insufficient use of contemporary instruments for its development.

An empirical study of the motivation of managers and owners of small and medium-sized enterprises established that internal motivation is the main determinant of socially responsible behaviour under conditions of severe uncertainty and wartime risk. This motivation is grounded in moral convictions, the sociocultural code, and the desire to undertake activities that benefit society. The characteristics of responsible adaptive leadership have been identified, barriers to socially responsible corporate behaviour have been systematised, and its strategic outcomes have been substantiated. These outcomes include strengthening social capital, enhancing enterprise resilience, developing new areas of activity, and generating long-term economic effects.

A crisis-adaptation model for the formation of socially responsible business has

been developed. The model integrates the sociocultural determinants of responsible behaviour, managers' internal motivation, moral leadership, trust, governance quality, and an enterprise's adaptive capacity to operate under martial law, crisis conditions, and prolonged uncertainty.

The role of value- and meaning-based motivation in shaping the responsible behaviour of managers and employees has been substantiated using the theoretical propositions of Viktor Frankl. The principal determinants of responsible employee behaviour include the manager's personal example, the moral and psychological climate, mutual trust, safe working conditions, flexible working arrangements, and employee participation in socially significant initiatives. The development of a culture of responsibility and moral leadership has been established as a necessary prerequisite for motivation driven by higher-order meaning and for sustainable socially responsible corporate behaviour.

Reconsidering the role of the principal actors within the socio-economic system amid profound transformations, wartime challenges, and the tasks of Ukraine's post-war reconstruction requires a transition from fragmented responsibility models to coordinated interaction aimed at creating long-term social and economic value. Accordingly, a paradigm of systemic responsibility within the national socio-economic system and a concept of corporate social responsibility in the context of socio-economic transformation and Ukraine's post-war reconstruction have been formulated.

In contrast to approaches primarily focused on the responsibility of individual actors, the systemic responsibility paradigm is based on coordinated interaction among the state, business, society, educational and research institutions, and civil society organisations. Its theoretical and methodological foundations combine a sociocultural value-and-goal framework, European experience in developing the social and solidarity economy, and the strategic priorities of Ukraine's post-war recovery.

The principles of systemic responsibility have been defined. They encompass the development of a culture of integrity, improvement in the quality of national

elites, promotion of moral leadership, creation of institutions supporting solidarity-based interaction, transition of businesses towards social value creation models, and reinforcement of the state's coordinating, regulatory, and partnership functions.

A model for developing a culture of integrity in society has been designed. It considers interaction among actors within the socio-economic system and the influence of moral leadership, educational institutions, emerging social communities, and the institutional environment on the formation of responsible behavioural norms.

A corporate social responsibility concept has been formulated, providing for the integration of responsible corporate behaviour into business development strategies, business models, management systems, and organisational culture. The proposed concept is based on a transition towards shared and social value creation models, the development of social entrepreneurship and social innovation, and the implementation of operational models of responsible business conduct.

The theoretical and methodological foundations for developing a corporate culture of integrity have been elaborated. A culture of integrity is defined as an organisational environment in which moral values, honesty, responsibility, and internal motivation guide the behaviour of managers and employees and become established norms of managerial decision-making. A methodology for its development has been substantiated with consideration given to the characteristics of small and medium-sized enterprises. The methodology provides for implementing a compliance system, developing moral leadership, applying behavioural ethics instruments, and introducing relevant informational and methodological support.

Scientific and methodological provisions for developing moral and servant leadership as a dominant component of corporate social responsibility have been developed. Moral leadership has been established as a principal mechanism for improving the quality of managerial decisions, strengthening employees' internal motivation, and supporting enterprise viability amid crisis-related transformations.

The need to develop hybrid moral leadership models combining international integrity standards with national sociocultural characteristics has been substantiated. The components of a strategy for cultivating moral leadership within an enterprise's

strategic management system have been identified, together with measures for overcoming barriers to its development.

Informational and methodological support for the development of socially responsible behaviour and a culture of integrity within enterprises has been improved. A comprehensive system has been formed that encompasses the harmonisation of the conceptual framework and the systematisation of regulations, methodological materials, international standards, and practical instruments for responsible business conduct.

A theoretical and methodological approach to developing a social innovation ecosystem in the rehabilitation and inclusion sector has been proposed. The approach considers wartime conditions, the objectives of post-war reconstruction, and the need to integrate children and young people with disabilities into educational, social, and employment environments.

The architecture of interaction among the ecosystem participants has been determined. It comprises local authorities, social enterprises, impact-driven businesses, inclusive educational institutions, rehabilitation facilities, employers, and civil society organisations. The integration pathways of persons with disabilities have been described, covering rehabilitation and education, employment, and social and occupational adaptation. A sequence of employer actions required to create inclusive working conditions has also been established.

A classification framework for vocational rehabilitation and integration models and programmes intended for vulnerable population groups has been developed for use by participants in social entrepreneurship and social innovation ecosystems.

Keywords: corporate social responsibility, sustainable development, socio-economic system, transformations, quality of national elites, small and medium-sized enterprises, competitiveness, motivation, culture of integrity, moral and servant leadership, organisational culture, social values, social and solidarity economy, social innovation ecosystem, human capital, rehabilitation and integration.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Бела О. О., Дикань О. В., Компанієць В. В. Соціальна відповідальність українського бізнесу : стан та актуальні акценти розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 83. С. 284-295. *(Особистий внесок: Бела О. О. виконано порівняльну оцінку проявів соціально-відповідальної поведінки бізнесу у мирний та воєнний час; Дикань О. В. сформовано актуальні напрями політики соціальної відповідальності бізнесу; Компанієць В. В. сформовано програму дослідження, перевірено та узагальнено його результати, сформовано висновки).* **DOI:https://doi.org/10.18664/btie.83.300432**

2. Бела О. О., Дикань О. О. Вплив соціальної відповідальності на діяльність малих та середніх підприємств (огляд міжнародних досліджень). *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. № 346 (5). С. 225–233. *(Особистий внесок: Бела О. О. узагальнено результати зарубіжних досліджень із визначенням впливу соціально відповідальної поведінки підприємств малого та середнього бізнесу на фінансові показники їх діяльності тавнутрішні процеси, зроблено висновки щодо можливості їх застосування вітчизняним бізнесом; Дикань О. В. сформовано програму дослідження, перевірено та узагальнено його результати, сформовано висновки).* **DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-32**

3. Бела О. О. Інклюзія людей з інвалідністю та ВПО як напрям розвитку соціальної відповідальності українського бізнесу в сучасних реаліях. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 277-289. **DOI: https://doi.org/10.18664/btie.89.330750**

4. Бела О. О. Якість національних еліт: зміст концепції, оцінка впливу на конкурентоспроможність економіки, соціальний прогрес та сприйняття корупції. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2025. № 10(64). С. 410–432. **DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-410-432**

5. Бела О. О., Компанієць В. В. Оцінка середовища соціально

відповідальної діяльності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств крізь призму аналізу якості національних еліт. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 223–239. *(Особистий внесок: Бела О. О. обґрунтовано можливість застосування інструментарію індексу якості еліт для оцінки середовища соціально відповідальної діяльності бізнесу, виконано оцінку впливу інституційного середовища, сформованого національними елітами за критичними параметрами індексу, на конкурентоспроможність та стан соціальної відповідальності українського бізнесу; Компанієць В. В. сформовано програму дослідження, перевірено та узагальнено його результати, зроблено оцінку елітної економічної теорії, її слабких та сильних місць, практичної цінності, сформовано висновки).* **DOI: https://doi.org/10.18664/btie.92.353191**

6. Бела О. О. Екосистема соціальних інновацій як нова парадигма соціальної відповідальності бізнесу: формування реабілітаційно-інклюзивного сегменту в Україні. *Наукові перспективи*. 2026. № 4(70). С. 2616–2637. **DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)-2616-2637**

7. Бела О. О. Парадигма відповідальності вітчизняних підприємств в контексті трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2026. № 94. С. 299-312. **DOI: https://doi.org/10.18664/btie.94.361816**

8. Бела О. О. Формування культури доброчесності підприємств малого та середнього бізнесу як основи їхнього розвитку та конкурентоспроможності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. Вип. 26. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/750/706 **DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18382971**

9. Бела О. О. Щодо парадигми системної відповідальності у контексті трансформації соціально-економічних систем та післявоєнної відбудови України. *Національні інтереси України*. 2026. № 5(22) С. 2142-2159. **DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-5(22)-2142-2159**

10. Бела О. О, Дикань О. В. Моральне лідерство та лідерство служіння:

альтернативне бачення та важливість для будування соціально відповідальної поведінки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 5(57). С. 4994-5009. *(Особистий внесок: Бела О. О. здійснено комплексне теоретичне обґрунтування та концептуалізацію морального лідерства та лідерства-служіння як фундаментальних детермінант побудови стратегії соціально відповідальної поведінки підприємства в умовах трансформацій соціально-економічних систем; Дикань О. В. сформовано програму дослідження, перевірено та узагальнено його результати, обгрунтовано практичну цінність лідерства-служіннядля вітчизняного контексту).* **DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5(57)-4994-5009**

11. Бела О. О., Компанієць В. В. Динаміка та пріоритетність чинників мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах тривалих системних криз: оцінка з позиції традиційних та альтернативних теорій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. Вип. 30. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/1020/974 *(Особистий внесок: Бела О. О. проведено дослідження та визначено особливості мотивації персоналу та його відповідальності в умовах кризи та невизначеності, визначено особливості бачення потреб та мотивів поведінки людини відповідно до вчення В. Франкла, за результатами фокус-групового обговорення сформовано рекомендації щодо його використання у практиці управління; Компанієць В.В. сформовано програму дослідження, у т.ч. фокус-інтерв'ю, проведено фокус-групову дискусію, перевірено та узагальнено його результати, сформовано висновки).* **DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.20667484**

12. Бела О. О., Компанієць В. В. 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. 281-294. *(Особистий внесок: Бела О. О. сформовано ієрархію детермінант та мотивів соціально відповідальної поведінки керівників підприємств. в т.ч. в умовах*

полісистемної кризи та невизначеності, зроблено висновки за результатами обробки глибинних інтерв'ю, його результатів, у т.ч. визначення рис моделі відповідального кризово-адаптивного управління та практичних рекомендацій сучасним керівникам, Компанієць В. В. сформовано програму дослідження розроблено, гайд глибинного інтерв'ю, перевірено його результати, у т.ч. щодо гіпотези дослідження та у частині валідності, узагальнено кінцеві висновки).

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

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

13. Бела О. О., Компанієць В. В. Глибинні зміни бізнес-середовища та актуальні питання розвитку соціально та морально відповідальної поведінки бізнесу в контексті забезпечення сталого розвитку економіки. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 10 лист. 2022 р.). Харків : ДБТУ, 2022. С. 91–93. (Форма участі – публікація тези доповіді). *(Особистий внесок: Бела О. О. сформульовано актуальні питання розвитку соціально та морально відповідальної поведінки бізнесу; Компанієць В. В. визначено глибинні зміни бізнес-середовища).*

14. Бела О. О., Компанієць В. В. Внутрішні фактори формування відповідальної економічної поведінки бізнесу в умовах глибинних змін сучасності та невизначеності. *Розвиток суб'єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Харків, 24–25 лист. 2022 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. С. 38-39. (Форма участі – публікація тези доповіді). *(Особистий внесок: Бела О. О. визначено внутрішні фактори формування відповідальної поведінки бізнесу;Компанієць В. В. визначено сучасні напрями трансформації соціально-економічних систем).*

15. Бела О. О., Дикань О. В., Компанієць В. В. Ефективні соціально відповідальні зміни на підприємстві: актуальні ідеї менеджменту персоналу та поведінкових досліджень. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 27–

28 квіт. 2023 р.). Львів : Видавець Кошовий Б.-П. О., 2023. С. 181–184. (Форма участі – публікація тези доповіді). *(Особистий внесок: Бела О. О. визначено вплив сучасних ідей менеджменту персоналу та поведінкових досліджень на забезпечення соціально відповідальної поведінки підприємства; Дикань О. В. сформульовані сучасні напрямки та проблеми менеджменту персоналу; Компанієць В. В. сформульовані актуальні практичні напрямки поведінкових досліджень).*

16. Бела О. О., Дикань О. В. Соціальна відповідальність бізнесу та модель ділових культур Р. Льюїса. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XIX наук.-практ. міжнар. конф. (Харків, 01–02 червня 2023 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2023. С. 337–339. (Форма участі – публікація тези доповіді). *(Особистий внесок: Бела О. О. визначено вплив типів культур на сприйняття соціальної відповідальності бізнесу, Дикань О. В. здійснено наукове керівництво).*

17. Бела О. О., Дикань О. В. Зв'язок соціально відповідальної діяльності та конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XII міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 8 вер. 2023 р.). Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 35–36. (Форма участі – публікація тези доповіді). *(Особистий внесок: Бела О. О. визначено вплив соціально відповідальної діяльності підприємства та його конкурентоспроможність; Дикань О. В. здійснено наукове керівництво).*

18. Бела О. О. Культура організації як важливий фактор формування та розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XX наук.-практ. конф. (Харків, 6–7 черв. 2024 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2024. С. 50–56. (Форма участі – публікація тези доповіді).

19. Бела О. О. Щодо нових напрямів розвитку соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення. *Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність*.

ФЕНІКС-2024 : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 4 лют. 2025 р.). Харків, 2025. С. 142–146. (Форма участі – публікація тези доповіді).

20. Бела О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях* : матеріали XXXVIII наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів (м. Дніпро, 14–15 квіт. 2025 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. Т. 1. С. 511–514. (Форма участі – публікація тези доповіді).

21. Бела О. О. Роль морального лідерства у розвитку економіки та бізнесу. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XXI наук.-практ. міжнар. конф. (Харків, 5–6 черв. 2025 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2025. С. 511–514. (Форма участі – публікація тези доповіді).

22. Бела О. О. Щодо формування культури доброчесності підприємств малого та середнього бізнесу як основи їхнього розвитку. *Функціонування суб'єктів економічної діяльності: проблеми, перспективи, можливості розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Харків, 20–21 лист. 2025 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. С. 18–21. (Форма участі – публікація тези доповіді).

23. Бела О. Щодо типів еліт та розвитку соціально-економічних систем. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях* : матеріали XXXIX Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів (Дніпро, 24-25 лист. 2025 р.). Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С. 557-561. (Форма участі – публікація тези доповіді).

24. Бела О. О. Особливості чинників мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах тривалих системних криз. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XXII наук.-практ. міжнар. конф. (Харків, 4-5 черв. 2026 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2026. С. 477–478. (Форма участі – публікація тези доповіді).

ЗМІСТ

Вступ 24

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 37

1.1 Категоріальний апарат дослідження соціально відповідальної поведінки бізнесу: базові категорії 37

1.2 Мотивація соціально відповідальної поведінки бізнесу (огляд міжнародних досліджень) 53

1.3 Вплив відповідальних практик на діяльність підприємств малого та середнього бізнесу (огляд міжнародних досліджень) 67

1.4 Особливості проявів та трансформації соціально відповідальної поведінки вітчизняного бізнесу під час війни (огляд вітчизняних досліджень) 77

Висновки до 1 розділу 86

РОЗДІЛ 2. СЕРЕДОВИЩЕ ТА ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ 91

2.1 Середовище діяльності вітчизняного бізнесу: діагностика на основі інструменту оцінки якості національних еліт. Вплив на конкурентоспроможність, соціальний прогрес, сприйняття корупції та соціально відповідальну поведінку бізнесу 91

2.2 Передумови формування соціально-відповідальної поведінки вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу: оцінка проблем діяльності та проявів соціальної відповідальності 127

2.3 Особливості мотивації та проявів соціально відповідальної поведінки управлінців вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу в критичних та невизначених умовах діяльності 153

Висновки до 2 розділу 169
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ, ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ (ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ) 174
3.1 Парадигма системної відповідальності та концепція соціальної відповідальності бізнесу у контексті трансформації соціально-економічних систем та повоєнної відбудови України 174
3.2 Формування культури доброчесності підприємств: загальні положення, особливості для контексту малого та середнього бізнесу 202
3.3 Моральне лідерство та лідерство служіння: теоретико-методологічні положення та формування стратегії культивування морального лідерства підприємств 213
3.4 Інформаційно-методичне забезпечення формування та розвитку культури доброчесності та соціально відповідальної поведінки підприємств 234
3.5 Формування реабілітаційно-інтеграційного сегменту екосистеми соціальних інновацій та соціального підприємництва в Україні як реалізація парадигми системної відповідальності 249
Висновки до 3 розділу 290
ВИСНОВКИ 298
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 303
Додаток А. Базові категорії, які використовують у характеристиці соціальної відповідальності бізнесу 340
Додаток Б. Показники якості еліт України (2024) 346
Додаток В. Інформаційно-методичне забезпечення формування та розвитку культури доброчесності та соціально відповідальної поведінки підприємств 347

Додаток Г. Напрями діяльності та партнери Київського міського центру «Аскольд» 381

Додаток Д. Загальна характеристика, функціональна структура та партнерська мережа Комунального Закладу «Харківський міський Центр комплексної реабілітації осіб з інвалідністю «Промінь» 386

Додаток Е. Систематизація категорій осіб із інвалідністю 390

Додаток Ж. Список публікацій здобувача за темою дисертації 391

Додаток З Акти впровадження 398

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

1. СЕС - соціально-економічна система
2. КСВ – корпоративна соціальна відповідальність
3. СВБ - соціальна відповідальність бізнесу
4. СВ – соціальна відповідальність
5. МСП – підприємства малого та середнього бізнесу
6. ММСП – підприємства мікро-, малого та середнього бізнесу
7. ОЕСР (OECD) - Організація економічного співробітництва та розвитку
8. ООН - Організація Об’єднаних Націй
9. ЄС - Європейський Союз
10. ВДП - відповідальна ділова поведінка бізнесу
11. СВПП - соціально відповідальна поведінка підприємства
12. ЄБРР - Європейський банк реконструкції та розвитку
13. LEED DC - Комітет з питань місцевої зайнятості та економічного розвитку
14. UBI- Ukrainian Business Index
15. ЧДВ - Частка доданої вартості
16. CSV - створення спільної цінності
17. СВП (SRI) - соціально відповідальне інвестування (Socially responsible investing, SRI)
18. CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive
19. ССЕ – соціальна солідарна економіка
20. СІ – соціальні інновації
21. ЕСІ – екосистема соціальних інновацій
22. ESF+ - Європейський соціальний фонд Плюс
23 ЕСП – екосистема соціального підприємництва

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаціями соціально-економічних систем, зумовленими процесами цифровізації, глобалізації, зміною моделей економічного розвитку, посиленням екологічних та соціальних викликів, а також зростанням ролі людського капіталу у формуванні конкурентоспроможності держав і підприємств. Одночасно суттєво змінюються вимоги суспільства до діяльності бізнесу, який дедалі більше розглядається не лише як економічний суб'єкт, а й як активний учасник вирішення суспільних проблем, забезпечення сталого розвитку, формування доброчесного економічного середовища та підтримки соціальної стабільності.

Для України питання розвитку соціальної відповідальності бізнесу набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни та майбутньої післявоєнної відбудови. Військова агресія спричинила масштабні економічні втрати, руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, міграцію населення, трансформацію ринку праці, зростання соціальних ризиків і суттєву зміну умов функціонування підприємств. За цих обставин саме соціально відповідальна поведінка бізнесу стає одним із ключових чинників забезпечення економічної стійкості, підтримки працівників, місцевих громад, держави та міжнародних партнерів.

Післявоєнне відновлення України та її поступовий розвиток неможливий без якісного людського капіталу, тому необхідним є розширений формат відповідальної поведінки бізнесу з переходом до бізнес-моделей створення спільної цінності та соціальної цінності, розвитком екосистем соціального підприємництва та соціальних інновацій, особливо в сегменті реабілітації та інклюзії осіб із інвалідністю.

Розвиток соціальної відповідальності набуває стратегічного значення як необхідна умова інтеграції українського бізнесу до європейського економічного простору. У цьому контексті національні практики відповідального бізнесу

потребують гармонізації із європейськими стандартами корпоративної соціальної відповідальності, вимогами ESG, директивами Європейського Союзу щодо корпоративної сталості та належної обачності.

Теоретичні та методологічні засади соціальної відповідальності бізнесу сформувалися у працях зарубіжних і вітчизняних учених, у яких досліджено її концептуальні основи, еволюцію, механізми реалізації та роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства й економіки.

Фундаментальні засади теорії корпоративної соціальної відповідальності, її концептуальні положення, принципи, моделі та механізми реалізації висвітлено у працях Г. Р. Боуена (H. R. Bowen), К. Девіса (K. Davis), А. Б. Керролла (A. B. Carroll), Д. Вуд (D. Wood), В. Фредеріка (W. Frederick), Д. Чендлера (D. Chandler) та інших зарубіжних учених. Подальший розвиток теоретичних положень пов'язаний із дослідженням інтеграції соціальної відповідальності у систему стратегічного управління підприємствами, формування конкурентних переваг, створення спільної цінності та забезпечення сталого розвитку, що знайшло відображення у працях М. Портера (M. Porter), М. Крамера (M. Kramer) та інших дослідників. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється розвитку концепції відповідальної ділової поведінки, удосконаленню міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності та імплементації принципів сталого розвитку в діяльність підприємств.

Важливим напрямом сучасних зарубіжних досліджень є визначення чинників, мотивів і передумов формування соціально відповідальної поведінки підприємств. Цей напрям розвинено у працях І. Меньян (I. Maignan), Д. Ралстона (D. Ralston), Д. Мурільйо (D. Murillo), Ж. Лозано (J. Lozano), Дж. Граафланда (J. Graafland), Б. ван де Вена (B. van de Ven), С. Лузера (S. Looser), В. Вермайєра (W. Wehrmeyer), Г. Дженкінс (H. Jenkins), Д. Гокінса (D. Hawkins), Б. Лугі (B. Lougee), Дж. Воллеса (J. Wallace), П. Бронна (P. Brønn), Д. Відавер-Коен (D. Vidaver-Cohen), К. Мазереу-ван дер Дейн Схоутен (C. Mazereeuw-van der Duijn Schouten), С. М. Ф. Грімстад

(S. M. F. Grimstad), Р. Главе-Гео (R. Glavee-Geo), Б. Е. Ф'єртофт (B. E. Fjørtoft) та інших учених.

Значущими є також емпіричні дослідження впливу відповідальної поведінки бізнесу на результати та внутрішні процеси діяльності підприємств, які проводили Ле Тхань Тьєп (Le Thanh Tiep), Нго Куанг Хуан (Ngo Quang Huan), Чан Тхі Тхюї Хонг (Tran Thi Thuy Hong), А. Белявська (A. Bielawska), Шабнам (Shabnam S.), М. А. Р. Саркер (M. A. R. Sarker), Р. Саркер (R. Sarker), Ф. Зафар (F. Zafar), М. Фарук (M. Farooq), М. Дель Бальдо (M. Del Baldo), А. Райзінгер (A. Reisinger), Р. З. Сабо (R. Z. Szabó) та інші вчені.

Попри вагомий внесок зарубіжних вчених у дослідження проблематики соціальної відповідальності бізнесу, їх дослідження не можуть враховувати складного вітчизняного контексту війни з її наслідками, а також українських інституційних та соціокультурних умов.

Серед вітчизняних вчених вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів соціальної відповідальності бізнесу зробили Д. О. Баюра, А. М. Колот, О. П. Гогуля, І. П. Кудінова, Н. Є. Каличева, О. М. Криворучко, І. В. Федотова, О. Б. Мних, О. І. Маслак, В. О. Овчиннікова, І. В. Токмакова та інші вчені. У їхніх працях розкрито теоретико-методологічні засади соціальної відповідальності бізнесу, особливості її реалізації в діяльності підприємств різних галузей, взаємозв'язок із корпоративним управлінням, сталим розвитком, управлінням персоналом, конкурентоспроможністю та сучасними трансформаційними процесами.

Окремі аспекти трансформації моделі соціальної відповідальності бізнесу в умовах війни розглянуто у працях А. Д. Баранецької, О. В. Богомаз, О. П. Коваль, Ю. О. Коваленко, О. А. Курей, Т. Л. Мостенецької, Я. Я. Пушак, М. О. Рихлівського, та інших вчених. Деякі вчені, зокрема П. В. Гриценко, Л. Г. Мельник, І. М. Сотнік, О. І. Мотузенко, І. Приймак, С. Оніщук, І. М. Царик досліджують пов’язану із цим проблематику розвитку сектору соціальної солідарної економіки, у тому числі, соціального підприємництва.

Праці Г. В. Задорожнього, О. Г. Задорожньої, В. В. Компанієць,

В. В. Польової формують соціокультурні засади вивчення питань трансформації соціально-економічних систем та мотивації відповідального управління і соціально відповідальної поведінки, але поза контекстом війни та невизначеності.

Отже, аналіз наукових праць свідчить, що переважна більшість існуючих досліджень присвячена розвитку соціальної відповідальності бізнесу в умовах відносно стабільного соціально-економічного середовища. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання трансформації соціальної відповідальності в умовах війни та післявоєнної відбудови, адаптації міжнародних принципів до сучасних українських реалій, формування культури доброчесності як інституційної основи відповідальної ділової поведінки підприємств, розвитку морального лідерства та інтеграції цих складових у систему стратегічного управління. Недостатня розробленість зазначених питань зумовила вибір теми дисертаційного дослідження, визначила його мету, завдання та наукову новизну.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконувалась з урахуванням і відповідно до основних положень Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року (затверджені указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019), Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р); Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р); Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 жовтня 2024 р. № 1015-р); Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р); Угоди між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, з іншої сторони, про участь України у напрямі

«Зайнятість та соціальні інновації» (EaSI) Європейського соціального фонду Плюс (ESF+) (ратифікована Законом України від 26 лютого 2026 р. № 4804-IX).

Мета та задачі дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретичних положень, удосконалення методологічних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови України.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

– систематизувати наукові підходи до трактування соціальної відповідальності бізнесу та удосконалити категоріальний апарат дослідження;

– розробити науково-методичний підхід до діагностики середовища формування соціально відповідальної поведінки підприємств на основі інструментарію оцінювання якості еліт;

– виявити мотиви, детермінанти, бар'єри та результати соціально відповідальної поведінки бізнесу в умовах воєнного стану, полісистемної кризи й невизначеності та обґрунтувати кризово-адаптаційну модель формування соціально відповідального бізнесу;

– розкрити теоретико-методологічні засади формування парадигми системної відповідальності національної соціально-економічної системи з урахуванням соціокультурного ціннісно-цільового фундаменту, європейського досвіду соціально-солідарної економіки та пріоритетів повоєнної відбудови;

– обґрунтувати концепцію соціальної відповідальності бізнесу як складову системної відповідальності, що передбачає пріоритети повоєнного відновлення та інтеграцію соціальної відповідальності в стратегію, систему управління, бізнес-модель, організаційну культуру підприємства та реалізацію відповідальної ділової поведінки;

– запропонувати теоретико-методологічні засади формування культури доброчесності підприємств та розробити дієвий механізм її імплементації;

– розробити науково-методичні положення щодо формування

морального лідерства як складової розвитку соціальної відповідальності бізнесу;

– модернізувати інформаційно-методичне забезпечення розвитку соціально відповідальності та культури доброчесності підприємств;

– розробити теоретико-методологічний підхід до до формування екосистеми соціальних інновацій у реабілітаційно-інклюзивному сегменті.

Об'єктом дослідження виступають процеси розвитку соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних і прикладних засад розвитку соціальної відповідальності бізнесу, формування культури доброчесності та відповідальної ділової поведінки підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, новітньої елітної економічної теорії, теорії управління, концепції корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку, відповідальної ділової поведінки та сучасні теорії розвитку соціально-економічних систем. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: *системний підхід* – для дослідження соціальної відповідальності бізнесу як цілісної системи взаємопов'язаних економічних, соціальних, інституційних та етичних складових; *аналіз і синтез* – для систематизації наукових підходів до визначення категоріального апарату дослідження, узагальнення міжнародного досвіду та формування авторських теоретичних положень; *контент-аналіз* – для дослідження міжнародних стандартів, документів OECD, Європейського Союзу, ООН, наукових публікацій та офіційних аналітичних матеріалів щодо розвитку соціальної відповідальності бізнесу та екосистеми соціальних інновацій; *економіко-статистичні методи* (аналіз динаміки, групування, порівняння, узагальнення статистичних даних, кореляційний аналіз) – для оцінювання сучасного стану розвитку соціально відповідальної поведінки підприємств, дослідження впливу війни на функціонування бізнесу та аналізу

діяльності підприємств малого і середнього бізнесу, доведення зв'язків між якістю національних еліт та соціальним прогресом, конкурентоспроможністю, сприйняттям корупції; *метод вторинного аналізу соціологічної інформації* – для узагальнення результатів вітчизняних і міжнародних опитувань щодо проблем функціонування малого та середнього бізнесу, мотивації впровадження принципів соціальної відповідальності та культури доброчесності; *якісні методи соціологічних досліджень* (метод глибинного напівструктурованого інтерв'ю, фокус-групового обговорення) – для встановлення рис кризово-адаптаційного відповідального управління та особливостей мотивації керівників та персоналу в умовах трансформацій, війни та невизначеності; *метод експертних оцінок* – для обґрунтування концептуальних положень розвитку соціальної відповідальності бізнесу, оцінювання значущості окремих чинників її розвитку та формування практичних рекомендацій; розроблення класифікатора моделей (програм) професійно-реабілітаційної інтеграції вразливих груп населення.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти України, документи Європейського Союзу, Організації Об'єднаних Націй, Організації економічного співробітництва та розвитку, міжнародні стандарти відповідальної поведінки, матеріали міжнародних організацій, статистичні дані Державної служби статистики України, результати соціологічних досліджень, наукові праці українських і зарубіжних учених, аналітичні матеріали міжнародних інституцій, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних положень, удосконаленні методологічних підходів і розробленні практичних рекомендацій щодо розвитку соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

вперше:

- розроблено науково-методичний підхід до діагностики середовища

формування соціально відповідальної поведінки підприємств із використанням інструментарію оцінювання якості еліт. На основі аналізу емпіричних даних звіту про якість еліт ідентифіковано критичні значення ключових складових індексу для України, що дозволяє своєчасно виявляти й нівелювати загрози для майбутнього розвитку національної соціально-економічної системи та соціальної відповідальності й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств;

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат теорії соціальної відповідальності бізнесу шляхом обґрунтування концептуальної різниці між поняттями «соціальна відповідальність бізнесу» та «відповідальна ділова поведінка» і формування матриці їх контекстного застосування, яка, на відміну від наявних підходів, регламентує умови взаємозамінності залежно від цілей, об'єкта та масштабів науково-практичного аналізу. Це забезпечує методологічну точність при формуванні релевантного інструментарію управління відповідальною діяльністю підприємств;

– кризово-адаптаційну модель формування соціально відповідального бізнесу, яка, на відміну від існуючих, поєднує соціокультурні детермінанти відповідальної поведінки, внутрішню мотивацію керівників, моральне лідерство, довіру, якість управління та здатність підприємства діяти в умовах воєнного стану, полісистемної кризи й тривалої невизначеності. Модель враховує роль особистої відповідальності керівника, соціокультурного коду, внутрішніх мотивів допомоги, підтримки колективу, взаємодії зі стейкхолдерами та збереження довіри в бізнес-екосистемі. Це дозволило визначити характеристики відповідального адаптивного управління, систематизувати бар’єри соціально відповідальної поведінки, зокрема недовіру, непрозору комунікацію, несправедливу мотивацію та дефіцит лідерських якостей, а також обґрунтувати стратегічні результати такої поведінки у вигляді зміцнення соціального капіталу, стійкості підприємства, розвитку нових напрямів діяльності та довгострокових економічних ефектів;

– теоретико-методологічні положення щодо парадигми формування системної відповідальності, які, на відміну від наявних підходів щодо соціальної відповідальності держави, бізнесу та суспільства, ґрунтуються на поєднанні соціокультурного ціннісно-цільового фундаменту і європейського досвіду формування сектору соціальної солідарної економіки із урахуванням стратегічних пріоритетів повоєнної відбудови та розкривають принципи системної відповідальності, зокрема, охоплення всіх суб'єктів національної соціально-економічної системи, інтегруючу роль культури доброчесності, підвищення якості національних еліт, формування нових інституцій солідарної взаємодії, перехід бізнесу до моделей створення соціальної цінності та посилення ролі держави у створенні умов для розвитку соціально-солідарної економіки. Запропонована парадигма формує наукову основу для національної доктрини системної відповідальності, оскільки узгоджує відповідальні дії суб'єктів соціально-економічних відносин зі стратегічними завданнями розвитку держави;

– концепцію соціальної відповідальності бізнесу, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на узгодженні філософії та стратегії підприємства з цілями національної соціально-економічної системи, соціокультурною парадигмою розвитку та пріоритетами повоєнного відновлення, а також передбачає її інтеграцію у стратегію, бізнес-модель, систему управління та організаційну культуру підприємства. Це дозволило обґрунтувати перехід до відповідальної ділової поведінки, моделей створення спільної та соціальної цінності, розвитку гібридних організаційних форм, залучення представників вразливих груп населення, партнерства з громадськими організаціями та включення бізнесу в екосистеми соціального підприємництва і соціальних інновацій;

– теоретико-методологічні засади формування культури доброчесності підприємств, які, на відміну від існуючих підходів, враховують специфіку її формування в секторі малого і середнього бізнесу на основі запровадження комплаєнс-системи й розробленого інформаційно-методичного забезпечення, а

також містять механізм імплементації, що сприяє підбору адекватних інструментів формування культури доброчесності підприємств з наступним моніторингом та управлянням змінами й ризиками;

– теоретико-методологічний підхід до формування екосистеми соціальних інновацій у реабілітаційно-інклюзивному сегменті, який, на відміну від існуючих, враховує вітчизняний контекст воєнного стану, потреби повоєнної відбудови та завдання інтеграції дітей і молоді з інвалідністю в освітнє, суспільне та трудове середовище. Підхід ґрунтується на консолідації зусиль органів місцевої влади, соціального підприємництва, імпакт-бізнесу, закладів інклюзивної освіти, реабілітаційних установ, роботодавців і громадських організацій та розробку класифікатору моделей (програм) професійно-реабілітаційної інтеграції вразливих груп населення. Це дало змогу визначити архітектуру взаємодії учасників реабілітаційно-інтеграційного сегменту, розкрити ланцюги інтеграції особи з інвалідністю від реабілітації та навчання до працевлаштування й адаптації, а також ланцюги дій роботодавця щодо створення умов праці, навчання персоналу, пошуку супровідних фахівців, фінансування та моніторингу результатів;

набули подальшого розвитку:

– науково-методичні положення щодо формування морального лідерства керівників, які, на відміну від існуючих, враховують соціокультурні особливості й контекст трансформації соціально-економічних систем та інтегруються у систему стратегічного управління підприємством через стратегію культивування морального лідерства, що сприяє підвищенню рівня соціальної відповідальності управлінських рішень та дозволяє максимально активізувати й розширити внутрішній мотиваційний ресурс персоналу;

– інформаційно-методичне забезпечення розвитку соціальної відповідальності, яке, на відміну від існуючих, поєднує систематизовану нормативну базу та методичні матеріали, сучасні європейські вимоги щодо соціальної відповідальності підприємств, інформаційну карту ключових інституцій, ініціатив і практик у сфері відповідального бізнесу, що забезпечує

адаптацію українських підприємств до вимог європейського економічного простору та післявоєнної відбудови держави.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретичних положень, методичних рекомендацій та практичних пропозицій органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами різних видів економічної діяльності, громадськими організаціями, закладами вищої освіти при формуванні програм розвитку соціальної відповідальності бізнесу, розробленні корпоративних стратегій сталого розвитку, формуванні культури доброчесності та підготовці управлінських кадрів, формуванні екосистеми соціальних інновацій в сегменті реабілітації та інклюзії осіб із інвалідністю та окремих проєктів соціальних інновацій цього сегменту.

Основні положення і рекомендації дослідження пройшли практичну апробацію на підприємствах.

Методологія формування культури доброчесності підприємств та інформаційно-методичне забезпечення розвитку соціальної відповідальності підприємств застосовується у діяльності ТОВ «КАЛІБРУВАЛЬНА ЛАБОРАТОРІЯ «МЕТРОЛОГІЯ» (довідка про впровадження № 1121-25 від 21 листопада 2025 року).

Науково-методичні положення щодо формування морального лідерства керівників та методологія формування культури доброчесності підприємств використовуються у діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Науково-виробничий комплекс «Технології Підйому» (акт впровадження № 54/25-01 від 23 грудня 2025 року).

Кризово-адаптаційна модель формування соціально відповідального бізнесу застосовується у діяльності фізичної особи-підприємця «ФОП АДАМЯН» (м. Харків), що підтверджено актом впровадження № 89/25-02 від 25 грудня 2025 року.

Теоретико-методологічний підхід до формування екосистеми соціальних інновацій у реабілітаційно-інклюзивному сегменті, у т.ч. розроблений

класифікатор моделей (програм) професійно-реабілітаційної інтеграції вразливих груп населення, застосовані у діяльності комунального закладу Харківський міський центр комплексної реабілітації осіб з інвалідністю «Промінь» (акт впровадження № 213/26-01 від 15 січня 2026 року), фізичної особи-підприємця «ФОП СУМЕНКО Т. Ю.» (м. Харків), що підтверджено довідкою про впровадження 12/26 від 19 січня 2026 року та «ФОП АДАМЯН».

Теоретичні та практичні розробки, запропоновані в дисертації. Використовуються в навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту при викладанні дисциплін «Основи бізнесу», «Державне управління економікою», «Управління бізнес-проєктами», «Організаційна культура підприємств», «Бізнес-етика», «Соціальне підприємництво» і при виконанні кваліфікаційних робіт, що підтверджується актом впровадження від 27 січня 2026 року.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, отримані в дисертаційній роботі і винесені на захист, здобуто особисто автором і відображено в наукових публікаціях. З 11 наукових праць, опублікованих у співавторстві [79, 96, 107, 168, 169, 170, 184, 187, 196, 210, 224], у дисертації використано лише ті, положення, ідеї та висновки, які є результатом особистої роботи автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дослідження пройшли апробацію на 10 міжнародних, 1 з міжнародною участю та 1 всеукраїнській науково-практичних конференціях: Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід (Харків, 10 листопада 2022 р.); Розвиток суб’єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання (Харків, 24–25 листопада 2022 р.); Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва (Івано-Франківськ, 27–28 квітня 2023 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 01–02 червня 2023 р.); Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики (Одеса, 8 вересня 2023 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та

корпоративна логістика (Харків, 6–7 червня 2024 р.); Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2024 (Харків, 4 лютого 2025 р.); Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях (Дніпро, 14–15 квітня 2025 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 5–6 червня 2025 р.); Функціонування суб'єктів економічної діяльності: проблеми, перспективи, можливості розвитку (Харків, 20–21 листопада 2025 р.); Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях (Дніпро, 24-25 листопада 2025 р.); Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика (Харків, 4-5 червня 2026 р.).

Публікації. Основні положення і висновки дисертаційної роботи викладено у 24 наукових працях, серед яких: 12 статей у наукових фахових виданнях; 12 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 15,43 друк. арк., з них особисто автору належать 11,56 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 409 сторінок, у т.ч. основний текст займає 252 сторінки. Матеріали дисертації проілюстровано 21 рисунком, 45 таблицями та містять 8 додатків. Список використаних джерел налічує 336 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

1.1 Категоріальний апарат дослідження соціально відповідальної поведінки бізнесу: базові категорії

Сучасний бізнес функціонує в принципово нових зовнішніх умовах: йде процес глибинних трансформацій соціально-економічних систем (СЕС), як глобального, так і національного рівнів. Перехід до посткапіталістичної системи, технологічною основою якої є NBICS-технології, супроводжується демографічним зсувом, екологічною, політичною та соціально-економічною кризами, пандеміями та війнами.

Вітчизняний бізнес при цьому знаходяться під подвійним ударом глобальних трансформацій та війни.

Основою існування у надзвичайно складній ситуації подолання криз та будування конкурентоспроможної економічної діяльності в нових умовах є соціально відповідальна та професійна діяльність людей (керівників, підприємців, працівників), відповідно – організацій та підприємств. Адже головний суб'єкт економіки – людина, діяльність якої може бути відповідальною та професійною або навпаки.

Відповідальність первинно – моральна (етична) категорія. Як відомо, система принципів етики своїм корінням сягає в давньогрецьку філософію, де вперше були підняті питання про співвідношення моралі і розуму та моральної (етичної) відповідальності особистості, міркування про те, як повинна поводити себе особистість у сфері господарювання, політики чи іншої суспільної діяльності.

Взагалі розуміння відповідальності, в т.ч. відповідальності особи або

підприємства (корпорації чи підприємства малого бізнесу), яка повинна проявлятись в процесі економічної діяльності, залежить від світогляду особистості, соціокультурної основи певної країни чи цивілізації, а також типу соціально-економічної системи (капіталізм, соціалізм тощо).

Те саме стосується і розуміння змісту категорії «соціально-економічна система» («економіка») та цілей, які також залежать від світогляду, соціокультурної традиції науковців, що створюють певну наукову парадигму і працюють в ній.

Світова історія ще з часів давніх цивілізацій дає безліч свідчень реального вияву відповідальності багатих торговців, ремісників, які жертвували значні кошти на будівництво храмів, різних інженерних споруд, на допомогу бідним та сиротам. Ці напрямки інвестування завжди вважались проявом етичної поведінки тих, хто мав статки.

Проте, проблема розвитку відповідальності бізнесмена (бізнесу) перед суспільством стала актуальною з часів розвитку в західній цивілізації капіталізму, системна мета якого – отримання прибутку, стала суперечити цілям соціального розвитку. Тому саме в межах західної цивілізації (як соціокультурної системи) і виникла спочатку певна практика, а потім і теорія соціальної відповідальності бізнесмена.

Для східно-християнської цивілізації (за класифікацією цивілізацій А. Тойнбі) ідеалом господарювання завжди були принципи християнської моральності, в т.ч. у період розвитку капіталізму наприкінці XIX – на початку XX століть. З цим періодом пов’язані імена видатних українських підприємців й меценатів, які вкладали кошти не тільки в промислове виробництво, але й в розвиток освіти, науки, медицини, культури, благодійні справи, ставились відповідально і до власної держави, і до працівників, і до майбутніх поколінь. Це – родина Терещенків, родина Симеренків, Олексій та Христина Алчевські, Євген Чикаленко, Богдан та Варвара Ханенки та ін.

Але революція 1917 року перервала славетні традиції господарської культури доброчесності, збудованої на ґрунті християнства. Хоча

соціокультурний фундамент культури доброчесності залишився і його необхідно відтворювати, зокрема через освіту та моральне лідерство (до цього ми звернемось у наступних розділах роботи).

Тому наукову дисципліну «етика бізнесу» та концепцію КСВ (СВБ) вже на початку XXI століття вітчизняні науковці та бізнес стали опановувати переважно відповідно до західних теорій.

До речі, слово «бізнес» стало вживатись у вітчизняному науковому та економічному просторі лише з 90-х років XX століття. Бізнес розуміється як процес, справа, спрямована на отримання доходу (прибутку). Але часто вживається і як синонім сукупності суб'єктів господарювання, тобто підприємств. У такому контексті це слово позначає не сам процес чи діяльність, а сукупність суб'єктів господарювання, об'єднаних за певним критерієм (наприклад, за розміром – великий, середній, малий бізнес). Це відповідає англомовному значенню слова business (як-от a business − окреме підприємство, або the business sector — сукупність підприємств, сектор економіки).

Тому в нашому дослідженні категорії соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) або соціально відповідальна поведінка бізнесу (СВПБ) буде вживатись в контексті сукупності суб'єктів господарювання, а категорія соціальна відповідальність підприємства (СВП) чи соціально відповідальна поведінка підприємства (СВПП) стосовно певного суб'єкта.

Отже, в середині XX століття в етиці бізнесу популярність набула концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) або соціально відповідального бізнесу (СВБ).

Вперше запровадив у науковий обіг термін КСВ один з піонерів у галузі менеджменту H. Bowen у праці «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953) [1]. Автор стверджував, що бізнес має три основні відповідальності:

1. Економічну: бізнес повинен заробляти прибуток і забезпечувати ефективне використання ресурсів.

2. Правову: бізнес повинен дотримуватися законів і нормативних актів.

3. Соціальну: бізнес повинен брати на себе відповідальність за соціальні

проблеми (бідність, безробіття, забруднення навколишнього середовища).

На думку H. Bowen, КСВ є важливою не лише з моральної точки зору, але й з економічної. Відповідальні компанії мають низку переваг: кращі імідж та репутацію, збільшення продажів та клієнтської лояльності, зниження витрат, покращення продуктивності, збільшення інновацій, покращення залучення та утримання співробітників, зниження ризику.

Праця G. Bowen допомогла підвищити обізнаність про важливість КСВ та сприяла поширенню відповідної практики. У 60-70-хх роках ХХ ст. виникають три інтерпретації теорії КСВ: теорія корпоративного егоїзму; теорія корпоративного альтруїзму; теорія розумного егоїзму (рисунок 1.1). В межах різних бачень в цей період і далі, з'являються різні трактування та характеристики КСВ (СВБ).



Рис. 1.1. Три інтерпретації теорії КСВ

Сформовано автором

Пізніше, вже на початку XXI ст., визначення й опис характеристик КСВ (СВБ) дають різні міжнародні організації, вони закріплюються у відповідних міжнародних стандартах, документах (Глобальний договір ООН [2], стандарт

ISO 26000 [3] тощо) (Додаток А, таблиця А.1).

Паралельно з 60-х років XX ст. розвивається концепція сталого розвитку, яка системно пов'язана із КСВ (що можна побачити хоча б з визначення цієї категорії стандартами ISO 26000).

Так, згідно з міжнародним стандартом ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», соціальна відповідальність розглядається як «відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає законам і узгоджується з міжнародними нормами поведінки та введена в усій організації» [3].

Криза капіталістичної СЕС початку XX ст. негативно вплинула на відповідальність бізнесу, що в т.ч. змусило науковців переглянути зміст концепції КСВ. Так виникло нове осмислення ролі бізнесу в житті суспільства, пов'язане з концепцією створення спільної цінності (Michael E. Porter та Mark R. Kramer), мова про яку піде в третьому розділі роботи.

На початку XXI ст. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Організація Об'єднаних Націй (ООН) та Європейський Союз (ЕС) визначили КСВ своїм пріоритетом. Однак ці організації вказали на необхідність соціальної відповідальності (СВ) для усіх компаній, а не лише для великого бізнесу [4, 5]. До цього ж висновку прийшли науковці, зазначаючи про необхідність заміни самого поняття, оскільки воно має стосуватися всіх компаній [6, 7]. Адже понад 90% світових компаній відносяться до МСП, при цьому МСП, на думку деяких вчених, мають більший вплив на навколишнє середовище на одиницю продукції, ніж великі компанії, і здійснюють найбільший негативний вплив на екологію [8]. Сучасне глобальне та конкурентне бізнес-середовище вимагає СВ від усіх компаній, незалежно від їх розміру [7, 9, 10].

Отже, спочатку виникло поняття «корпоративна соціальна відповідальність», яке пізніше трансформувалося в поняття «соціальна

відповідальність бізнесу», що є більш ширшим та обіймає попереднє. Важливість даної проблематики в науковій літературі вперше обґрунтував у 1953 р. H. Bowen [1]. Надалі вона знайшла теоретичне обґрунтування у працях західних науковців R. Ackerman [11], K. Davis [12], D. Wood [13], A. Carroll [14-16], Ph. Kotler, N. Lee [17], S. Sethi [18], W. Frederick [19], M. Schwartz [20], D. Chandler [21], D. Swanson [22], M. Nejati, A. Amran [7], Baden D. A., Harwood I. A., Woodward D. G. [8] та ін. А також знайшла відображення у відповідних міжнародних стандартах.

Серед українських авторів різні аспекти СВБ/КСВ вивчали, зокрема, Д. О. Баюра [23], Т. Г. Васильців, Г. В. Васильців [24], О. П. Гогуля, І. П. Кудінова [25], Н. Є. Каличева [26], О. М. Криворучко, І. В. Федотова [27], А. М. Колот [28], А. Крамаренко [29], О. Маслак [30], О. Б. Мних [31,32], І. М. Ніжніков [33], С. Л. Решміділова [34], В. О. Овчиннікова, І. В. Токмакова [35, 36], В. М. Шаповал [37] та ін.

Загальна ідея, висунута в різних трактуваннях СВБ полягає в тому, що компанії повинні вести свій бізнес таким чином, щоб конструктивно задовольняти потреби суспільства, створюючи цінності в економічному, соціальному, екологічному вимірах в довгостроковій перспективі.

Соціальна відповідальність як підхід до бізнесу має такий набір характеристик (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Концептуальні характеристики СВБ

Характеристика СВБ	Зміст характеристики
1	2
Добровільний характер	Соціальна відповідальність бізнесу є результатом свідомого та добровільного вибору компанії в умовах посилення конкуренції та зниження рівня суспільної довіри до бізнесу.
Вихід за межі законодавчих вимог	Соціально відповідальна діяльність передбачає не лише виконання законодавчо встановлених зобов'язань щодо сплати податків, створення робочих місць і отримання прибутку, а й реалізацію додаткових соціальних та екологічних ініціатив.
Орієнтація на широке коло стейкхолдерів	Соціальна відповідальність охоплює взаємодію бізнесу з усіма зацікавленими сторонами: працівниками, споживачами, інвесторами, органами влади, засобами масової інформації, громадськими організаціями та місцевими громадами.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Участь у розвитку суспільства	Соціальна відповідальність не передбачає перекладання на бізнес функцій держави, а спрямована на активну участь компаній у розвитку соціального та економічного середовища, в якому вони здійснюють діяльність.
Орієнтація на сталий розвиток	Соціально відповідальна поведінка бізнесу є складовою концепції сталого розвитку та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг, позитивної репутації й покращенню фінансових результатів компанії.

Сформовано автором на основі [12-23, 28]

У сучасному глобальному світі, як про це свідчить успішна практика, СВБ базується на кількох ключових принципах (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Систематизація ключових принципів СВБ

Принцип СВБ	Характеристика принципу
Орієнтація на суспільний добробут	Приділяє увагу впливу своєї діяльності на добробут суспільства. СВБ забезпечує створення робочих місць, розвиток громад, внесок у соціальні програмита проєкти, які сприяють покращенню життя людей.
Етичність та відповідальність у взаємодії зі стейкхолдерами	СВБ передбачає етичне поводження та дотримання високих стандартів в справах, що стосуються працівників, клієнтів, партнерів та суспільства загалом. Це означає виключення корупції, суворе дотримання прав людини, участь у боротьбі зі злочинністю та іншими формами негативного впливу на суспільство.
Орієнтація на сталий розвиток	СВБ розглядає як ключовий пріоритет своєї діяльності сталий розвиток. Він прагне досягнути балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами своєї діяльності. Це означає ефективне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та врахування потреб майбутніх поколінь.

Сформовано автором на основі [12-23, 28]

Необхідність відповідальної діяльності для самого бізнесу в контексті сучасності обумовлена тим, що:

- споживачі стають все більш свідомими та вимогливими щодо вибору товарів і послуг і віддають перевагу компаніям, які виявляють СВ. Таким чином, бізнес, що дотримується принципів СВ, отримує перевагу на ринку та

підвищує свою конкурентоспроможність;

- уряди та міжнародні організації все більше акцентують увагу на розвитку сталого, відповідального бізнесу. Це проявляється у введенні законодавчих актів, створенні регуляторних механізмів та нормативних вимог, спрямованих на підтримку СВБ. Компанії, які дотримуються цих принципів, мають більші шанси на підтримку з боку державних органів та отримання доступу до нових ринків;

- СВБ сприяє зміні уявлень про успішність. Якщо раніше успіх був вимірюваний виключно фінансовими показниками, сьогодні компанії все частіше оцінюються за рівнем своєї СВ та впливу на суспільство. Інвестори виявляють все більший інтерес до відповідальних компаній, що відкриває додаткові можливості для залучення інвестицій та розвитку бізнесу.

Окрім цього, СВБ має потужний вплив на підвищення довіри споживачів, співробітників та громадськості. Компанії, які показують високу відповідальність, здатні залучити та утримати талановитих працівників, отримати підтримку споживачів та стати позитивними лідерами в своїй галузі.

На якому рівні компанії можуть проявляти відповідальність? Звернемось до піраміди СВБ відомого західного науковця A. Carroll [14, 15] та вітчизняного фахівця В. І. Спіранського [38].

A. Carroll запропонував трактувати КСВ як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що їх покладає суспільство на організації в даний період часу. Модель A. Carroll охоплює чотири типи соціальної відповідальності організації: економічну, правову, етичну і так звану філантропічну (дискреційну) [14].

За A. Carroll два нижні рівні піраміди – це економічна та правова, два верхніх рівні – це етична та філантропічна (дискреційна) відповідальність.

Економічна відповідальність, що перебуває в основі піраміди, визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона постає в ролі виробника. Ця функція спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання економічних вигод (доходів).

Правова відповідальність пов’язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться про законослухняність і суспільні очікування від компанії такої діяльності, яка не суперечить правовим нормам.

Етична потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства (останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі).

Філантропічна (дискреційна) – спонукає організацію до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь в реалізації соціальних програм.

Дискреційну відповідальність A. Carroll пов’язує зі сферою, в якій суспільство ще не сформувало чітких очікувань, і вона є такою за змістом, що передбачає індивідуальний добровільний вибір менеджера.

A. Carroll зазначає, що якщо використовувати більш прагматичну, управлінську термінологію, то можна констатувати, що компанія, яка сповідує КСВ, має прагнути одержувати прибуток, поважати закони, бути етичною, а також хорошим корпоративним громадянином [14].

За В. І. Спіранським два нижніх рівні СВБ – базова та нормативна, і вони належать до кола обов’язкових вимог до бізнесу. Відповідно до вимог базової відповідальності бізнесу роботодавці піклуються про розвиток бізнесу, дотримання вимог податкового законодавства, про якість продукції і відповідних послуг, створення нових технологій, дотримання етичних норм у конкуренції, розширення робочих місць, забезпечення гідної заробітної плати і нормальних умов праці працівникам [38].

Вищими рівнями СВБ є: філантропія (індивідуальна благодійність бізнесменів); наднормативна соціальна відповідальність (участь у національних проєктах з вирішення найгостріших соціально-економічних проблем суспільства, надання допомоги при катастрофах тощо).

Існує також п’ятий рівень відповідальності, яку ми на відміну від автора, назвемо не ініціативною відповідальністю, а відповідальністю за збереження та

розвиток духовно-культурного та духовно-інтелектуального потенціалу суспільства (проєкти бізнесу в галузі науки, освіти, культури, тощо).

Також, відповідно до спрямованості, СВБ може бути внутрішньою чи зовнішньою. Внутрішня спрямована на персонал (безпека праці, стабільність та рівень заробітної плати, додаткове страхування, розвиток персоналу через навчання, психологічна підтримка, допомога у критичних ситуаціях тощо).

Зовнішня – на зовнішніх стрекхолдерів (відповідальність перед державою, перед споживачами, взаємодія із місцевою спільнотою, владою у вирішенні соціальних проблем, охорона навколишнього середовища, благодійність).

Наступний етап розуміння відповідальності бізнесу перед суспільством був пов'язаний із загостренням глобальних проблем, полісистемною кризою, трансформацією соціально-економічних систем, зростаючими вимогами до бізнесу щодо дотримання чесної конкуренції, екологічних вимог, підтримки спільнот, відповідальності не тільки перед сучасним, але й майбутніми поколіннями. Дотримання базового рівня відповідальності та добровільний характер обов’язків бізнесу стало недостатньо для цілей сталого розвитку.

В умовах значного ускладнення соціально-економічної ситуації та загострення конкуренції, не весь бізнес і не завжди дотримується навіть рівня базової відповідальності, про що свідчать як гучні справи щодо транснаціональних корпорацій, так і звіти щодо доброчесності бізнесу відомих світових аудиторських компаній. СВБ в скрутних соціально-економічних умовах є величезною проблемою. Вже перше досить серйозне випробування нової епохи – ковід-криза, показало, що рівень СВБ знижується і ризик безвідповідальної діяльності зростає [39].

В законодавчому полі та наукових дослідженнях, відповідно, з’явились ще дві категорії, які корелюють із категорією СВБ, але не є тотожними. Це – «стале підприємство» та «відповідальна ділова поведінка».

На нашу думку, щодо застосування цих трьох взаємопов’язаних категорій може існувати чотири підходи.

Перший – із орієнтацією на бізнес-практиків, особливо керівників (власників) МСП – спрощений, зрозумілий, практикоорієнтований. Такий підхід, називаючи його цілісним, інтегрованим, зокрема, застосовує Європейська Комісія (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Визначення базових категорій відповідального бізнесу

(підхід Європейської Комісії)

Категорія	Визначення
1	2
Корпоративна соціальна відповідальність **(CSR)**	Комісія визначила КСВ як відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство. Компанії можуть стати соціально відповідальними шляхом: - інтеграції соціальних, екологічних, етичних, питань прав людини та інтересів споживачів у свою бізнес-стратегію та операції; - дотримання закону.
Відповідальна ділова поведінка **(RBC)**	ВДП – альтернативний термін, запроваджений ОЕСР у тісній співпраці з бізнесом, профспілками та неурядовими організаціями. ВДП – це 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.
Пояснення Дії компаній мають значний вплив на життя громадян у ЄС та в усьому світі. Не лише з точки зору продуктів та послуг, які вони пропонують, чи робочих місць і можливостей, які вони створюють, але й з точки зору умов праці, прав людини, здоров'я, навколишнього середовища, інновацій, освіти та навчання. З цієї причини громадяни ЄС справедливо очікують, що компанії розуміють свій позитивний та негативний вплив на суспільство та довкілля. А, отже, запобігатимуть, керуватимуть та пом'якшуватимуть будь-який негативний вплив, який вони можуть спричинити, зокрема в межах свого глобального ланцюга поставок. Виконання цього обов'язку зазвичай відоме як «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ) або «відповідальна ділова поведінка» (ВДП) [41].	
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Підприємства повинні мати процес інтеграції соціальних, екологічних, етичних, прав людини та споживчих питань у свої бізнес-операції та основну стратегію у тісній співпраці зі своїми зацікавленими сторонами з метою максимізації позитивного впливу та виявлення, запобігання та пом'якшення можливих негативних наслідків.
Відповідальна ділова поведінка (ВДП)	(ВДП) означає дотримання законів, таких як закони про повагу до прав людини, захист довкілля, трудові відносини та фінансову підзвітність, навіть (там де) якщо закони погано дотримуються.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Стале підприємство	Це організація, яка може передбачати та задовольняти потреби нинішнього та майбутніх поколінь клієнтів та зацікавлених сторін шляхом створення та впровадження нових бізнес-стратегій та діяльності, що прискорюють позитивні соціальні зміни, захищають та зберігають екологічну цілісність, одночасно підвищуючи ефективність бізнесу.
Пояснення Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), відповідальна бізнес-поведінка (ВДП) та стале підприємство – всі категорії зазвичай стосуються поведінки підприємства, яка виходить за рамки правових вимог, щоб забезпечити повну етичність діяльності компанії. Така поведінка позитивно впливає на громади, в яких знаходиться підприємство, і не повинна бути джерелом довгострокової шкоди для природного середовища, від якого воно залежить або в якому здійснює свою діяльність. Хоча кожен із трьох термінів має своє власне специфічне визначення та, як правило, асоціюється з дещо різними конотаціями, Європейська Комісія застосувала цілісний та інтегрований підхід, який надає пріоритет практичним діям над теоретичними розрізненнями. Це означає, що незалежно від того, який термін використовується, від підприємств все частіше очікується активізація зусиль, коли йдеться про боротьбу зі зміною клімату, деградацією навколишнього середовища, викликами, спричиненими світовою торгівлею, та необхідністю працювати над створенням більш інклюзивного, здорового та процвітаючого суспільства. Іншими словами, усім підприємствам, включаючи МСП, потрібно буде трансформувати свої бізнес-моделі, щоб вони могли краще сприяти сталому розвитку [40].	

Сформовано автором на основі [40,41]

Так, у методичному посібнику «Контрольний список для МСП з питань відповідальної та сталої поведінки», зазначено що посібник «був розроблений, щоб надати МСП легкодоступний інструмент, який має допомогти компаніям отримати більше ясності та розуміння щодо власних дій» [40]. Методичний підхід базується на Керівному стандарті ISO 26000, який в адаптованій версії було використано в посібнику, оскільки вона була найбільш застосовною в контексті МСП.

Як видно із таблиці 1.3, з метою зрозумілості та досягнення практичних результатів щодо відповідальної поведінки МСП, Європейською комісією ставиться знак рівняння між категорією КСВ та категорією «відповідальна ділова поведінка» (ВДП), яка була запропонована ОСЕР, а також категорією

«стале підприємство».

Необхідно зазначити, що відповідно до «Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року» категорії СВБ та ВДП також ототожнюються: «поняття «соціально відповідальний бізнес» визначає відповідальну поведінку суб'єктів господарської діяльності за вплив їх рішень і дій на суспільство, навколишнє природне середовище, яка сприяє сталому розвиткові суспільства, зокрема забезпеченню добробуту населення; враховує очікування суб'єктів господарської діяльності та суспільства; відповідає законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність суб'єкта господарської діяльності» [41].

Другий підхід – нормативний, визначений у документах, стандартах, яким керуються певні інституції (міжнародні, національні) з метою перевірок та надання фінансування, або виконання інших обумовлених дій.

Третій підхід – науково-обгрунтований, дискусійний. Як ми бачимо з таблиці А.1 (додаток А), наукових трактувань різних вчених щодо понять КСВ, СВБ, ВДП, доволі багато і, якщо для наукового кола це є нормою, для бізнесу це не є практично цінним. Адже керівники підприємств спираються, по-перше, на певні нормативні визначення, закріплені у нормативних документах, стандартах; а, по-друге, саме на зрозумілі для них трактування.

Четвертий підхід – авторсько-контекстуальний. Він може обумовлюватись індивідуальним вибором науковця чи керівника підприємства, і тоді в науковому тексті або стратегічному документі певного підприємства необхідно визначати зміст відповідних базових категорій, а іншим дослідникам уважно читати документ (публікацію).

На основі проведеного аналізу наукових джерел та нормативних документів (результати наведено в додатку А, таблиці А.2), 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 (due diligence), 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).

Також, необхідно зазначити, що якщо СВБ традиційно розглядається як добровільна ініціатива компаній («doing good»), то ВДП дедалі частіше стає об'єктом жорсткого правового регулювання (зокрема, через Директиву ЄС про корпоративну сталість та належну обачність – CSDDD [43]), що вимагає від бізнесу конкретних процедур мінімізації негативного впливу.

Глобальні інституції (ОЕСР, ООН, ЄС) зміщують акцент на модель «належної обачності» (due diligence), яка є ядром ВДП. Для українських підприємств, що стають частиною міжнародних ланцюгів створення вартості, розуміння цієї різниці є запорукою конкурентоспроможності та комплаєнсу.

Щодо сталого підприємства, цю категорію ми не будемо застосовувати в дослідженні. Але зазначимо, що вона пов'язана із концепцією сталого розвитку (визначення категорії подано в таблиці А.3 додатку А).

В основі суті сталого розвитку лежить принцип збалансованого поєднання трьох взаємопов'язаних вимірів: економічного, соціального та екологічного (таблиця 1.4). Ця «трійка» (Triple, Bottom, Line) утворює каркас, на якому тримається вся архітектура сучасного світоустрою.

Таблиця 1.4

Виміри стійкого розвитку

Вимір	Характеристика
Економічний: від максимізації прибутку до стаціонарного стану СЕС	Економічна стійкість у класичному розумінні передбачає таку організацію господарської діяльності, яка дозволяє підтримувати довгострокову прибутковість без вичерпання активів. Проте в межах сталого розвитку економічне зростання переосмислюється як «якісне покращення», а не просто «кількісне збільшення».
Соціальний: справедливість, інклюзія та мир	Соціальна стійкість фокусується на людському капіталі та стосунках між людьми. Вона включає просування рівності, різноманітності та інклюзії, забезпечення справедливих умов праці та захист прав людини. Ключовим принципом Порядку денного 2030 є «не залишити нікого осторонь» (leave no one behind), що вимагає спрямування зусиль на найбільш вразливі групи населення.
Екологічний: межі виживання людства та цілісність екосистем	Екологічна стійкість вимагає збереження здатності природних систем підтримувати життя на Землі.

Сформовано та розвинуто автором на основі [51-60]

Відповідно до змісту концепції сталого розвитку, основні характеристики сталого підприємства, це:

1. Довгострокове бачення місії, стратегії компанії: орієнтація на стабільне існування протягом десятиліть, а не на короткостроковий успіх.

2. Відповідальність у ланцюгу поставок: компанія несе відповідальність за умови праці та екологічний вплив усіх своїх постачальників.

3. Еко-ефективність: ефективне та ощадливе виробництво з меншим обсягом відходів.

Результати розмежовування розглянутих нами категорій, відповідно з їх сфокусованістю, цільовою аудиторією, метою, подано в таблиці 1.5. Це дозволяє сформувати контекстуальний категоріальний апарат СВБ.

У додатку А узагальнено базові категорії, що використовуються для характеристики соціальної відповідальності бізнесу. Зокрема, у таблиці А.1 подано дефініції категорії «соціальна відповідальність бізнесу / корпоративна соціальна відповідальність» (СВБ / КСВ) у трактуванні міжнародних інституцій [2, 3, 40, 42-50] і окремих науковців [1, 12, 15, 17, 23, 28].

Таблиця 1.5

Визначення базових категорій відповідального бізнесу

(контекстуальний підхід)

Концепція	**Основний фокус**	**Основна аудиторія**	**Мета**
Сталий розвиток (Sustainability)	Цілісний вплив на світ	Широка громадськість, майбутні покоління	Довгострокове виживання та процвітання системи
КСВ (CSR)	Цінності компанії, етика, волонтерство	Співробітники, клієнти, місцеві громади	Репутація бренду та «суспільна ліцензія» на діяльність
ВДП (RBC)	Дотримання стандартів та законів	Уряди, міжнародні організації, партнери	Мінімізація негативного впливу та етична конкуренція

Сформовано та розвинуто автором на основі [40, 41, 51-60]

У таблиці А.2 – визначення категорії «відповідальна ділова (бізнес-) поведінка» (ВДП / ВБП) у трактуванні міжнародних інституцій [40, 42-50] і окремих науковців [7, 8, 13, 18, 22], а в таблиці 3 – підходи до тлумачення категорії «сталий розвиток» у трактуванні міжнародних інституцій [51-55] і окремих науковців [56-60]. Наведені матеріали дають змогу порівняти зміст зазначених понять, простежити їхню еволюцію та визначити взаємозв’язок між соціальною відповідальністю бізнесу, відповідальною діловою поведінкою і концепцією сталого розвитку.

1.2 Мотивація соціально відповідальної поведінки бізнесу (огляд міжнародних досліджень)

Відповідальна поведінка бізнесу передбачує наявність відповідної мотивації яка залежить від сполучення зовнішніх детермінант, що стимулюють таку діяльність, та розвитку внутрішньої мотивації СВБ у його власників і менеджменту [61]. В умовах трансформації СЕС, середовища, що стрімко змінюється, є невизначеним, розуміння детермінант та мотивів СВБ є критично важливим для забезпечення сталого розвитку компаній, має значення для суспільства загалом.

Слід відзначити, що українські фахівці не приділяли достатньої уваги комплексному дослідженню питань мотивації СВБ, тому необхідно вивчити відповідні дослідження зарубіжних вчених. Але, перед тим, як звернутись до аналізу необхідно зазначити, що залежно від наукового підходу та контексту, категорії «мотивація» та «мотив» трактуються по-різному. Ми будемо спиратись на такі визначення. Мотив – те, що спонукає людину до діяльності (рішення). В психології з позиції розуміння внутрішнього світу людини, мотив - свідома спонука до дії, яка виникає внаслідок усвідомлення людиною своєї потреби і проявляється у формі бажання, емоційно-почуттєвого стану тощо [62, с.10]. Класичне визначення в менеджменті об’єднує розуміння мотивації і як внутрішньо особистісної сили людини, і як функції управління: мотивація – процес спонукання себе (внутрішня мотивація) та інших людей (зовнішня мотивація або стимулювання) для досягнення особистих цілей або цілей організації [цит за 63, с. 61].

Дослідження зарубіжних авторів, які було опрацьовано, ми поділили на дві групи – теоретичні (10 досліджень) та емпіричні (6 досліджень з великою вибіркою та ґрунтовною програмою).

Стисло результати першої групи досліджень [64-73] з виділенням детермінант та мотивів СВБ подано в таблиці 1.6, де пояснено зв'язок відповідного розуміння детермінант та мотивів у мотивації СВБ.

Теоретичні та концептуальні засади формування мотивації СВБ у зарубіжних дослідженнях

Автор (и), рік дослідження	Детермінанти СВБ	Мотиви СВБ	Зв'язок між ними, наслідки (вплив)
W. Evan, R. Freeman (1988),[64]	Моральні права всіх груп зацікавлених сторін на недискримінаційне та справедливе ставлення.	Сприйняття стейкхолдерів як самоцілі (згідно з категоричним імперативом Канта), а не лише як засобу для максимізації вартості фірми для акціонерів.	Трансформує філософію управління від максимізації багатства акціонерів до етичного обов'язку менеджменту балансувати суперечливі вимоги багатьох зацікавлених сторін.
A. Etzioni (1988), [65]	Моральна філософія, загальнолюдські етичні цінності та релігійні принципи.	Глибоке почуття морального обов'язку, сформоване духовними чи релігійними переконаннями.	Релігійні та моральні переконання виступають першоджерелом внутрішньої мотивації СВБ, визначаючи готовність керівників жертвувати фінансовим доходом заради дотримання вищих етичних імперативів.
K. Thompson (1993), [66]	Чотири групи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища: економічні, етичні, юридичні та соціальні детермінанти.	Прагнення економічної вигоди (зниження витрат, репутація); етичний обов'язок перед суспільством; страх перед юридичними наслідками (санкції, штрафи); бажання відповідати очікуванням стейкхолдерів.	Детермінанти виступають тригерами зовнішньої або внутрішньої мотивації. Мотивація СВБ зазвичай є комбінацією цих факторів, що дозволяє компанії одночасно покращувати репутацію та відповідати суспільним очікуванням.
I. Maignan, D. Ralston (2002), [67]	Організаційна культура та місія компанії; фінансова рентабельність та довгострокова конкурентоспроможність; прямий тиск зовнішніх зацікавлених сторін.	Ціннісно-орієнтовані мотиви (збереження культури); мотиви, орієнтовані на результат (вигоди фірми); мотиви, орієнтовані на стейкхолдерів (реакція на зовнішній тиск).	Зазначені типи мотивів безпосередньо корелюють з етичними, економічними та соціальними детермінантами. Ціннісна модель інтегрує СВБ у культуру фірми, орієнтація на результат забезпечує прибутковість, а стейкхолдерська модель є реактивною відповіддю на тиск.
J. Galaskiewicz, M. Colman (2006), [68]	Стан місцевих громад, соціальні потреби суспільства та благополуччя майбутніх поколінь.	Чистий альтруїзм, щира віра в обов'язок бізнесу покращувати суспільне життя та створювати кращий світ для майбутнього.	Альтруїстичний мотив виявляється вагомішим за просування особистих інтересів чи егоїстичного інтересу компанії, виступаючи надійним рушієм некомерційних соціальних ініціатив.

Продовження таблиці 1.6

D. Murillo, J. Lozano (2006), H. Jenkins (2006), [69]	Розмір підприємства (сектор МСП), особисті цінності лідерів та специфіка ведення малого бізнесу.	Індивідуальні етичні переконання, цінності та поведінкові орієнтири власників та вищих менеджерів малих компаній.	Особисті преференції керівництва є найвпливовішим фактором для МСП. Малий бізнес демонструє безпосереднє втілення цінностей лідера у практику через тісний зв'язок між бізнесом та приватним життям.
M. Porter, M. Kramer (2011), [70]	Витрати на ресурси (енергія, вода, сировина); вимоги свідомих споживачів та інвесторів; екологічні ризики та загрози порушення прав людини; конкурентне середовище.	Стратегічні мотиви: зниження операційних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення нових клієнтів, покращення репутації та мінімізація ризиків.	СВБ виступає джерелом стійкої конкурентної переваги. Вона створює довгостроковий успіх, який не базується на експлуатації природних чи людських ресурсів, і формує стійкі переваги, які важко імітувати конкурентам.
D. Hawkins (2015), [71]	Внутрішнє середовище (корпоративна культура, лідерське бачення, знання співробітників) та зовнішні чинники (тиск стейкхолдерів, закони, економічні умови).	Внутрішні мотиви (особисті переконання менеджменту) та зовнішні мотиви (вимоги ринку та регуляторів).	Внутрішні детермінанти здійснюють визначальний вплив на вибір стратегії СВБ. Сильні внутрішні мотиви посилюють дію зовнішніх стимулів, спонукаючи фірми до СВП навіть за відсутності зовнішнього контролю.
S. Looser, W. Wehrmeyer (2016), [72]	Масштаб бізнесу (МСП проти ТНК) та рівень формалізації систем управління корпоративною соціальною відповідальністю.	Внутрішній моральний обов'язок (для МСП) проти прагнення максимізації прибутку та репутаційного страхування (для великих ТНК).	Формалізація систем КСВ у ТНК часто призводить до ігнорування етичного виміру та виникнення скандалів. Справжня соціальна відповідальність базується на внутрішніх етичних цінностях, а не на бюрократичних інструментах управління.
G. Smith (2017), [73]	Спрямованість корпоративної культури (етичні цінності проти матеріалістичних) та ціннісні орієнтири лідерів організації.	Етичні цінності (чесність, справедливість, відповідальність, співчуття) або прагнення до вигоди (прибуток, жорстка конкуренція, влада).	Організаційна культура грає вирішальну мотиваційну роль. Етично орієнтована культура формує атмосферу довіри та чесності, тоді як орієнтація виключно на прибуток стимулює прийняття соціально шкідливих рішень.

Сформовано та розвинуто автором на основі [64-73]

Як видно, думки вчених відображують дуже різні позиції – від тих, що базуються на релігійній або моральній філософії - W. Evan, R. Freeman (1988) [64], A. Etzioni (1988) [65], усвідомленості проблем суспільства та альтруїстичних мотивах J. Galaskiewicz, M. Colman (2006) [68], або корелюють з традиційним баченням (економічні, етичні, юридичні, соціальні детермінанти та відповідні мотиви) K. Thompson (1993) [66], - до тих, що в більшій мірі спираються на внутрішні потреби бізнесу - I. Maignan, D. Ralston (2002), M. Porter, M. Kramer (2011) [68-70], або вивчають окремі найважливіші внутрішні детермінанти - значення корпоративної культури та лідерства G. Smith (2017) [73].

Другим етапом є емпіричні дослідження мотивів СВБ [72; 74-78].

Першим з найбільш вагомих є дослідження J. Graafland, B. van de Ven (2006) [74]. В основу теоретичної гіпотези автори заклали класифікацію мотивів СВБ на стратегічні (зовнішні) та моральні (внутрішні).Стратегічний погляд менеджерів на СВБ оцінювався за реакцією на твердження: «Власні зусилля наших фірм в області КСВ матимуть позитивний вплив на наші фінансові результати у довгостроковій перспективі».

Моральний погляд менеджера на СВБ оцінювався за реакцією на твердження: «Поводитися відповідально – це моральний обов'язок бізнесу перед суспільством». Це відповідає як кантіанській етиці і етиці чеснот (W. Evan, R. Freeman) [64], так і релігійній етиці (A. Etzioni [65]).

Також автори дослідження зіставили оцінки з питань, що стосуються думки про СВБ, з питаннями про фактичні зусилля компаній щодо 24 аспектів СВБ у семи вимірах (працівники, клієнти, конкуренти, суспільство, постачальники, суспільство, використання інструментарію СВБ). Адже міркування можуть не співпадати із реальними діями.

Результати показали більшу кореляцію між моральною мотивацією та реальними діями щодо СВБ, ніж між стратегічною мотивацією та діями. Автори підкреслюють, закономірність результатів, адже внутрішня мотивація – це воля підкорятися певній моральній нормі, це бажана сама по собі самоціль.

Навпаки, зовнішня мотивація – це бажання зробити певний вчинок або дотримуватися моральної норми, заради іншої мети.

Друге значуще дослідження – це робота P. Bronn, D. Vidaver-Cohen (2009) [76]. На етапі гіпотези всі мотиви СВБ були поділені на стратегічні (у т.ч. інструментальні та інституційні) та етичні.

До стратегічних: прибуток, репутація, громадська підтримка, конкурентна перевага (інструментальні мотиви); вимоги всіх груп стейкхолдерів, тощо СВБ (інституційні мотиви).

Після емпіричного етапу автори уточнили назву мотивів СВБ як: мотиви легітимізації діяльності (замість інституційних); мотиви прибутковості (замість інструментальних), які є стратегічними і впливають на конкурентоспроможність; мотиви сталого розвитку (замість етичних).

Мотиви сталого розвитку представлено усвідомленим прагненням засновників бізнесу, менеджменту робити внесок в розвиток суспільства, в якому вони отримали можливість формуватись і зростати, та в стійкий розвиток.

Дослідження встановило, що мотиви сталого розвитку є внутрішніми. Більш вираженими мотивами СВБ у великих компаній є стратегічні, тобто зовнішні (прагнення до довгострокових інтересів та підвищення репутації). Що також було доведено у емпіричному досліджені B. Lougee, J. Wallace (2008) [75]. Також була встановлена різниця в мотивації СВБ від галузевої приналежності: відповідальна діяльність компаній більш соціальних галузей (сфера послуг, туризм) в більшій мірі спирається на мотиви сталого розвитку, тобто внутрішні мотиви.

Третім емпіричним дослідженням є праця, яку здійснили J. Graafland, C. Mazereeuw-van der Duijn Schouten (2012) [77]. В ньому було проаналізовано мотиви керівників підприємств Голландії щодо відповідальності за трудові, екологічні та соціальні аспекти бізнесу. Цінним є те, що вимірювалось не тільки ставлення до різних аспектів СВБ, а й реальний внесок компанії в СВБ, як прояв певної мотивації.

У якості зовнішніх мотивів були виділені економічні, у якості внутрішніх – не тільки моральні, але й альтруїстичні. Причому автори зазначали, що моральний обов’язок може бути виведений як принципів моральної філософії, так і з релігійних принципів.

Щодо мотивів альтруїзму інші науковці - J. Galaskiewicz, M. Colman, встановили, що респонденти щиро вірять в те, що бізнес зобов'язаний покращувати місцеві громади та створювати кращий світ для майбутнього [68].

У якості головних проявів СВБ було обрано три напрями з відповідними компонентами-проявами. Екологічний аспект СВБ вимірювався: навчанням співробітників роботі з екологічними аспектами виробничого процесу; зниженням забруднення навколишнього середовища компанією; сприянням зниженню забруднення в ланцюжку поставок. Також було виділено п'ять пунктів, які стосуються умов праці (безпека працівників, навчання працівників, запобігання зловживанням та надання рівних можливостей меншинам і жінкам), і три пункти, що стосуються соціальних і культурних питань (реінтеграція інвалідів та підтримка соціальних проєктів на місцевому рівні або в країнах третього світу).

В методиці оцінки, на відміну від інших досліджень, враховувались як цінність, так і важливість для менеджерів економічної та моральної мотивацій СВБ.

Результати дослідження показали, що більш значущими, щодо відповідальної поведінки у напрямах екологічної та соціальної складових, виявися моральні та альтруїстичні (внутрішні) мотиви. Для забезпечення умов праці, які відповідають СВБ, значущими виявились як внутрішні (альтруїстичні), так і зовнішні (економічні) мотиви. Але сукупно на всі прояви СВБ в більшій мірі впливає внутрішня, а не зовнішня мотивація менеджерів.

Також було встановлено, що переважання внутрішніх мотивів над зовнішніми особливо характерно для компаній середнього розміру (з кількістю 50-100 працівників).

Наступне, обране нами для аналізу дослідження, S. M. F. Grimstad, R. Glavee-Geo,B. E. Fjortoft (2020) відповідає на питання щодо ступеню зв’язків

СВБ з внутрішньою або зовнішньою мотивацією для МСП [78].

Було встановлено, що внутрішня мотивація МСП впливає на забезпечення СВБ, більш, ніж зовнішня. Важливу роль у мотивації СВБ у МСП відіграють корпоративна культура та лідерство. Це узгоджується із іншими дослідженнями Murillo D., Lozano, J. M., [69] Jenkins H. [6]. Адже політика МСП, як правило, відображає цінності менеджерів. І для МСП особливо значущою є цінності та соціальна відповідальна поведінка керівників та лідерів.

Отже, особисті переваги вищого керівництва (власників) є найбільш впливовим фактором, що впливає на тип і масштаби політики СВБ для МСП. Тому можна очікувати, що МСП будуть більш безпосередньо і внутрішньо стурбовані етичними проблемами завдяки більш тісному взаємозв'язку між бізнесом і особистим життям менеджерів (власників).

Також у зазначеному дослідженні, на відміну від інших, було з’ясовано, що внутрішня та зовнішня мотивації сильно корельовані і посилюють одна одну.

Результати проаналізованих нами емпіричних досліджень узагальнено в таблиці, де виділено не тільки профіль досліджень (мету, гіпотезу, вибірку, методику та отриманий результат) але й можливість використання висновків для вітчизняних підприємств (переважно, МСП) в тому числі в контексті повоєнного відновлення України (таблиця 1.7).

Отже, емпіричні дослідження показують, що мотиви СВБ можуть бути як внутрішніми (викликаними особистими цінностями, переконаннями), так і зовнішніми (викликаними впливом зацікавлених сторін). Важливо розуміти, що внутрішня мотивація пов'язана з особистісними характеристиками людей, а зовнішня мотивація – із соціальним контекстом та вимогами.

Але які мотиви є більш надійними для забезпечення СВБ на практиці?

Як ми бачимо є дослідники [75; 76], які стверджують, що зовнішня мотивація (наприклад, прибутковість і репутація) може переважити внутрішню (не для прибутку). Але є і ті, [74, 77, 78] які вважають, що внутрішня мотивація є більш важливою та надійною основою для СВБ.

Таблиця 1.7

Методологічний профіль емпіричних досліджень зарубіжних науковців щодо мотивації СВБ та можливості їх застосування для українських МСП

Автор, рік публікації	Мета дослідження та основна гіпотеза	Вибірка (в т.ч. країна дослідження) та методика	Основні висновки	Використання висновків в контексті вітчизняних МСП (у т.ч. для повоєнного відновлення)
1	2	3	4	5
J. Graafland, B. van de Ven (2006), [74]	**Мета:** дослідити характер взаємозв'язку між поглядами топ-менеджменту на КСВ та реальними діями фірми. **Гіпотеза:** Мотиви поділяються на стратегічні (фінансовий результат) та моральні (обов'язок перед суспільством). Моральна прихильність є сильнішим стимулом для реальних СВБ-ініціатив.	Опитування менеджерів 111 підприємств Нідерландів із 4 галузей економіки (48 великих компаній та 63 МСП). Зіставлення особистих думок менеджерів із фактичними зусиллями компаній за 24 аспектами СВБ у семи вимірах стейкхолдерів.	Виявлено суттєво вищу кореляцію між моральною мотивацією та реальними соціально відповідальними діями, порівняно зі стратегічною мотивацією. Моральна прихильність забезпечує стійкий мотив, оскільки внутрішня мотивація є прагненням виконувати норму як самоціль, тоді як стратегічний підхід сприймає її як засіб заробітку.	У процесі повоєнного відновлення державні органи та міжнародні донори повинні апелювати до патріотичного обов'язку та солідарності власників МСП. Програми відбудови мають спиратися на етичну прихильність підприємців до своїх громад, яка є значно стійкішою в умовах дефіциту оборотного капіталу.
B. Lougee, J. Wallace (2008), [75]	**Мета:** проаналізувати динаміку інвестування компаній у СВБ та визначити характер зв'язку між показниками КСВ і фінансовою ефективністю (рентабельністю активів – ROA). **Гіпотеза:** підприємства	США; емпіричний аналіз компаній з індексів S&P 500 та Domini 400 за 15-річний період (1991–2005 рр.). Методика базувалася на оцінці чистого показника КСВ (сильні сторони мінус проблеми/слабкості).	Більшість корпорацій інвестують у КСВ як засіб максимізації довгострокової вартості та управління ризиками, а не з моральних зобов'язань. Виявлено "циклічну причинність": фінансово успішні фірми більше інвестують у соціальні ініціативи, що в майбутньому	Враховуючи "циклічну причинність", фінансова стабільність є передумовою для СВБ. Програми відновлення мають спочатку забезпечити прибутковість українських МСП (через пільги, гранти), що згодом запустить механізм самофінансованої соціальної

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4	5
	використовують СВБ насамперед як стратегічний інструмент управління ризиками та максимізації довгострокової вартості, а не через моральні зобов'язання перед стейкхолдерами.		додатково підвищує їхню рентабельність (ROA). Великі фірми частіше фінансують свої сильні сторони, ніж усувають слабкі, використовуючи це як репутаційне прикриття для зниження опору при виході на нові ринки.	допомоги громадам. Для українських експортерів з МСП розвиток сильних сторін КСВ допоможе сформувати репутаційний капітал, що суттєво полегшить вихід на європейські ринки та знизить опір регуляторних органів.
P. Bronn, D. Vidaver-Cohen (2009), [76]	**Мета:** вивчити корпоративні мотиви участі компаній у соціальних ініціативах. **Гіпотеза:** Мотиви класифікуються на етичні та стратегічні (інструментальні та інституційні). Прояв мотивів залежить від розміру підприємства та специфіки галузі.	Керівники понад 500 норвезьких компаній (переважно великих) із більш ніж 12 галузей. Кількісне дослідження. Після збору даних мотиви класифіковано як: легітимізація (стратегічні), прибутковість (конкурентні) та сталий розвиток (внутрішні/етичні).	Мотиви сталого розвитку базуються на особистих цінностях керівництва та вірі в моральне зобов'язання бізнесу зробити світ кращим для майбутніх поколінь. У великих фірм переважають стратегічні зовнішні мотиви (репутація, інтереси). Компанії з соціальних галузей (послуги, туризм) сильніше керуються мотивами сталого розвитку.	Для відновлення депресивних та постраждалих регіонів України через МСП у сфері послуг, туризму та локального рітейлу слід використовувати риторику сталого розвитку та збереження нації. Програми підтримки мають транслювати ідею формування безпечного життєвого простору для майбутніх поколінь українців.
J. Graafland, C. Mazereeuw-van der Duijn Schouten (2012), [77]	**Мета:** проаналізувати мотиви топ-менеджерів щодо відповідальності за екологічні, трудові та соціальні аспекти бізнесу. **Гіпотеза:** Внутрішні мотиви (моральні, альтруїстичні) сильніше	Опитування 473 менеджерів вищого рівня та власників підприємств Нідерландів. Охоплено компанії від мікрофірм (<10 осіб) до великих (>100 осіб) кількох галузей. Оцінювалися цінність та важливість економічної та моральної	Моральні та альтруїстичні (внутрішні) мотиви мають критичне значення для екологічного та соціально-культурного вимірів СВБ. Для покращення умов праці дієвими є як внутрішні, так і зовнішні економічні мотиви. Внутрішня мотивація є сильнішою, особливо у	Для залучення українського середнього бізнесу (50-100 працівників) до екологічної відбудови та інвестування в енергоефективні технології державі слід апелювати до їхнього етичного сумління та альтруїзму. Проте для покращення безпеки праці під час війни необхідно

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4	5
	впливають на екологічні та соціальні складові КСВ, ніж зовнішні економічні мотиви.	мотивацій за трикомпонентною шкалою внеску.	компаній середнього розміру (50-100 осіб).	додатково залучати економічні стимули (податкові знижки).
S. Looser, W. Wehrmeyer (2016), [72]	**Мета:** порівняти функціональну роль та ефективність внутрішньої і зовнішньої мотивації КСВ у МСП та великих ТНК. **Гіпотеза:** Мотивація ТНК є інструментальною і формальною, тоді як мотивація МСП базується на автентичних етичних цінностях.	Швейцарія; якісна методологія фокус-груп. Окремо досліджено групу із 7 власників-керівників МСП та групу із 7 менеджерів ТНК. Проведено 4 фокус-групові сесії (по дві для кожної групи), проаналізовані за допомогою ПЗ MAXQDA.	СВБ у швейцарських МСП тісно пов'язана з моральними зобов'язаннями, а не з максимізацією прибутку, що контрастує з ТНК. Формалізовані комплаєнс-системи великих корпорацій часто зазнають етичного відчуження і не запобігають антисоціальним діям. СВБ має бути справою внутрішнього сумління.	Необхідно відмовитися від спроб нав'язати вітчизняним МСП складні західні стандарти звітності ESG та КСВ, розроблені для великих корпорацій. Замість бюрократизації, слід підтримувати гнучкі, неформальні та адаптивні соціальні ініціативи МСП, засновані на особистій довірі та чесності перед громадою.
S. M. F. Grimstad, R. Glavee-Geo, B. E. Fjortoft (2020), [78]	**Мета:** дослідити роль та прояви внутрішньої і зовнішньої мотивації СВБ у суб'єктів МСП у межах бізнес-кластера. **Гіпотеза:** Внутрішні чинники (корпоративна культура, етичне лідерство) відіграють провідну роль у МСП через злиття особистого життя підприємця з бізнесом.	Опитування 65 представників норвезького морського кластера M&R (81,5% вибірки – МСП до 100 працівників).	Внутрішня мотивація МСП має сильніший вплив на СВБ, ніж зовнішній тиск. Особисті ціннісні переваги власників є найбільш визначальним чинником. Уточнено, що внутрішня та зовнішня мотивації МСП не протиставляються, а високо корелюють та взаємно підсилюють одна одну.	Державна політика України має стимулювати об'єднання МСП у регіональні промислові та інноваційні кластери. У межах кластера етичні цінності лідерів швидко транслюються на партнерів, створюючи колективну норму відповідальної поведінки, що значно прискорює локальну відбудову.

Сформовано та розвинуто автором на основі [72, 74-78]

В цьому контексті цінним є дослідження S. Looser, W. Wehrmeyer (2016) [72]. Автори, стверджують що зовнішня мотивація СВБ, що переважає у міжнаціональних корпораціях (МНК), не забезпечує їх відповідальну діяльність, що підтверджується чисельними скандалами. Ці компанії працюють із високоформалізованими системами КСВ, які у багатьох випадках не враховують запобігання антисоціальній та незаконній поведінці, що може відображати нездатність зовнішньої КСВ інтегрувати етичний вимір. І ми згодні з таким висновком.

У дослідженні авторів були порівняні дві групи менеджерів: сім власників-керівників малих і середніх підприємств (МСП) Швейцарії і сім менеджерів МНК. Кожна група збиралася для двох фокус-групових обговорень, які були якісно та візуально проаналізовані за допомогою MAXQDA.

Результати дослідження показали, що забезпечення СВБ у швейцарських МСП більше пов’язане з моральними зобов’язаннями, ніж із максимізацією прибутку, що контрастує з зовнішнім мотивованим підходом МНК. S. Looser, W. Wehrmeyer підкреслюють: зростає переконання, що забезпечення СВБ повинно бути питанням внутрішніх мотивів, моральних та етичних цінностей, а не формалізованого інструменту управління.

Ми також стверджуємо, що внутрішня мотивація є більш важливою та надійною основою для СВБ, особливо в умовах полісистемної кризи та невизначеності [79]. Тому зупинимось на проблематиці сполучення внутрішньої та зовнішньої мотивації.

Внутрішній мотив керівників (власників) підприємств є сильнішим за зовнішні стимули в плані непохитності й тримання стратегії СВБ, незважаючи на зовнішні виклики. Внутрішня мотивація є більш надійною для контексту діяльності вітчизняного бізнесу. Впевненість в необхідності відповідальної діяльності та опора на сумлінність буде сприяти прийняттю відповідальних рішень навіть при загрозі зниження прибутків, отримання збитків. Зовнішні стимули в цьому контексті майже не працюють, за виключенням зворотних, що базуються на очікуваннях покарання за безвідповідальні дії або дотриманні

вимог для інвестування.

Дослідження підтверджують, що компанії, які мають внутрішню мотивацію СВБ, частіше залишаються вірними своїм цілям навіть у складних умовах [71,73]. Це може бути пов'язано з внутрішніми цінностями, місією компанії або особистими переконаннями керівництва. Особливістю внутрішньої мотивації СВБ є те, що вона базується на внутрішніх переконаннях та цінностях, а не зовнішніх стимулах: керівники (власники), відчувають потребу вносити позитивні зміни в своє оточення та брати на себе відповідальність за соціальний вплив своєї діяльності.

На нашу думку, внутрішня мотивація СВБ керівників (власників) та персоналу підприємств базується на таких детермінантах:

1. Сформована в моральному напрямі система цінностей. Люди з внутрішньою моральною мотивацією мають сформовану систему цінностей, в які входять доброчесність, справедливість, відповідальність, мотивацію альтруїзму та служіння іншим. Вони відчувають потребу діяти відповідно до цих цінностей і проявляють моральну мужність. Це, зокрема, підкреслюється у дослідженнях стосовно морального лідерства та лідерства-служіння (3 розділ роботи).

2. Розвинене сумління (совість). Внутрішньо мотивовані люди мають розвинене сумління, яке направляє їх до прийняття рішень та дій, спрямованих на досягнення соціальних та моральних цілей [80]. Вони відчувають внутрішню потребу бути відповідальними за свої дії та вплив на оточуючих. Це, зокрема, підтверджується баченням архітектури потреб й мотивів поведінки людини відповідно до В. Франкла [81, 82] та його послідовників (С. Кові, А. Патакос) [83]. Також це відповідає соціокультурній парадигмі в дослідженні психологічної моделі управління керівників та трудової поведінки працівників (вітчизняні вчені В. В. Компанієць, В. В. Польова [63, 84-86]), особливостей господарської поведінки людини в умовах сучасних трансформацій СЕС (Г. В. Задорожний, О. Г. Задорожня, І. В. Колупаєва [87-89]) коли основою мотивації виступають духовно-моральні потреби (у т.ч. бажання діяти

відповідно із голосом совісті), потреби служіння іншім. Це, також підкреслюється у деяких дослідженнях стосовно морального лідерства та лідерства-служіння (3 розділ роботи).

3. Прагнення до особистісного розвитку. Люди, які мають внутрішню мотивацію соціальної відповідальності, постійно працюють над саморозвитком та удосконаленням своїх навичок і знань, щоб бути не тільки ефективними, але й гармонійно розвинутими. Це підтверджуються, зокрема висновками зарубіжних дослідників щодо рис ефективного лідера в умовах кризового й невизначеного середовища (більш докладно в 2 розділі).

При цьому внутрішня мотивація СВБ знаходиться у тісному взаємозв'язку із зовнішніми детермінантами, як суспільними, так і внутрішньо-фірмовими.

Важливіші зовнішні детермінанти, що підтримують внутрішню мотивацію СВБ, це, на нашу думку [79]:

1. Соціальне середовище, яке завжди, але в різній мірі, впливає на формування та розвиток будь-якої особистості. Суспільне оточення, включаючи культурні норми, цінності та очікування, впливає на внутрішню мотивацію бізнесу. По-перше, це стосується формування й розвитку особистості керівника («суспільство доброчесності» формує відповідальних керівників). По-друге, якщо соціум підкреслює важливість СВБ, це може стимулювати компанії до прийняття таких практик (це може спиратись в більшій мірі на екстернальну мотивацію).

2. Легітимізація. Законодавчі норми, регуляторні вимоги і міжнародні стандарти можуть встановлювати вимоги щодо СВБ, що додає легітимності її впровадженню. Це може стати підкріпленням внутрішньої мотивації, особливо в скрутних умовах діяльності бізнесу.

3. Конкурентне бізнес-середовище у сполученні із свідомими споживачами, що створює цінність репутації. СВБ компанії зазвичай користуються більшою довірою клієнтів, споживачів і громадськості. Це впливає на збільшення репутації, популярності, конкурентоспроможності

компанії. Також підкріплює внутрішні мотиви СВБ.

4. Організаційна (корпоративна) культура: інтеграція цінностей СВБ в стратегію підприємства, формування культури доброчесності. Це означає, що відповідальність або доброчесність стає невід'ємною частиною підходу до прийняття рішень, розробки продуктів та взаємодії з персоналом та зовнішніми стейкхолдерами. Якщо бути більш точними, організаційна культура виступає і внутрішньою і зовнішньою детермінантою. Внутрішньою – для її творців (керівників, лідерів), зовнішньою – для тих, хто долучається до неї (звичайні менеджери, персонал).

5. Моральне лідерство та лідерство-служіння. Роль лідерів в СЕС будь-якого рівня є провідною. Лідери, які демонструють високі стандарти моралі і соціальної відповідальності, створюють взірці для усього суспільства. На підприємствах вони також будують культуру доброчесності й команду, яка спільно прагне до досягнення соціальних цілей.

Отже, внутрішня мотивація СВБ походить із особистісних цінностей та переконань керівників (власників) бізнесу, але також визначається суспільством, його нормами та очікуваннями. Взаємодія між внутрішніми і зовнішніми чинниками є ключовою для формування та реалізації СВБ в сучасному світі [79].

Також необхідно зазначити ще один важливий аспект досліджень зарубіжних науковців стосовно сполучення внутрішньої та зовнішньої мотивації СВБ. Зовнішня мотивація СВБ може значно знизити або з часом витіснити внутрішню. Витіснення внутрішньої мотивації зовнішніми стимулами є явищем, добре вивченим не лише щодо СВБ, але й у різних інших сферах, пов’язаних з людською поведінкою. Надмірні економічні стимули та інший зовнішній вплив (регулятивний тиск, контроль) можуть негативно вплинути на внутрішню мотивацію, подавляючи її.

Підкреслення фінансових переваг СВБ може бути перспективним але тимчасовим способом здобути підтримку серед керівників (власників) бізнесу лише там, де внутрішня мотивація відсутня або вже витіснена. Тому для

стабільної відповідальної діяльності бізнесу, особливо в контексті дуже несприятливих умов діяльності, необхідно формування системної відповідальності та культури доброчесності (цим питанням буде присвячено 3 розділ роботи).

1.3 Вплив відповідальних практик на діяльність підприємств малого та середнього бізнесу (огляд міжнародних досліджень)

У сучасній економічній теорії та практиці КСВ традиційно розглядалася як прерогатива великих корпорацій. Однак малі та середні підприємства (МСП), які формують основу національних економік, забезпечують зайнятість та підтримують соціальну стабільність, дедалі частіше інтегрують принципи СВ у свою діяльність.

Специфіка СВБ у секторі МСП полягає в тому, що вона рідко підпорядковується жорстко регламентованим стандартам чи публікується у формалізованих нефінансових звітах. Натомість, вона має переважно неформальний характер і безпосередньо випливає з особистісних цінностей, морально-етичних орієнтирів та світогляду власників і керівників бізнесу, які щодня взаємодіють зі своїми працівниками, місцевими громадами та клієнтами [90].

Для МСП, що працюють в умовах війни, питання відповідального ведення бізнесу набуло екзистенційного значення. Але, незважаючи на зростання кількості досліджень, присвячених МСП, питання впливу відповідальної діяльності на роботу МСП, особливості впровадження відповідних практик в цьому секторі залишається недостатньо вивченим.

Розуміння міжнародного досвіду та адаптація емпірично перевірених моделей СВ до специфіки вітчизняних МСП є критично важливими для забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності, залучення іноземних інвестицій та успішної інтеграції в європейський економічний простір у процесі повоєнного відновлення.

Тому ми узагальнили та систематизували результати сучасних зарубіжних досліджень щодо впливу СВБ на фінансові та нефінансові показники діяльності МСП. Аналіз охоплює як прямий вплив на фінансові та нефінансові показники, так і механізми, через які цей вплив реалізується. Дослідження, проведені в різних країнах та секторах, надають цінну емпіричну базу для розуміння того, чому і як СВБ діяльність стає стратегічною перевагою для МСП.

В якості основи для аналізу впливу відповідальних практик на діяльність МСП нами було обрано 14 фундаментальних наукових досліджень, розділених за характером їхнього впливу на фінансову ефективність та внутрішні процеси компаній [91-104].

Також на основі вивчення результатів та висновків цих досліджень ми запропонували практичні вектори застосування цих результатів у діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням викликів воєнного стану та завдань повоєнної відбудови.

Для аналізу впливу відповідальних практик на фінансові показники діяльності МСП використано 5 емпіричних досліджень [91-95], основна частина яких була проведена на основі МСП країн, що розвиваються. Це корелює із контекстом вітчизняних МСП.

Результати аналізу було згруповано у таблицю 1.8 в якій, крім опису основних параметрів досліджень ми визначили можливість застосування їх висновків (результатів) відповідно до українського контексту.

Як ми бачимо з таблиці 1.8, емпіричні дослідження доводять, що прямий вплив СВ на фінансові результати МСП є обмеженим і реалізується через систему опосередкованих зв'язків лише у довгостроковій, стратегічній перспективі.

Внутрішні медіатори, пов’язані із задоволеністю та лояльністю працівників, які відчувають позитивний вплив відповідальної поведінки з боку власників та керівників МСП, відповідно - з підвищенням продуктивності та якості їх праці.

Таблиця 1.8

Вплив соціально відповідальної поведінки МСП на фінансову ефективність їх діяльності

Автор, рік публікації	**Мета дослідження та основна гіпотеза**	**Вибірка (в т.ч. країна дослідження) та методика**	**Основні висновки (рекомендації)**	**Використання висновків (рекомендацій) в контексті вітчизняних МСП (у т.ч. для повоєнного відновлення)**
1	2	3	4	5
Das M. (2019), [91]	Оцінити взаємозв'язок між соціально-екологічними практиками МСП та їхньою фінансовою ефективністю; з'ясувати, чи генерують початкові витрати на сталість довгострокові економічні вигоди та як цей зв'язок модерується розміром компанії.	Модель розроблена на основі вибірки з 225 малих та середніх підприємств з індійського шкіряного та хімічного секторів (Індія); використано кількісні методи економетричного аналізу.	Впровадження соціальних та екологічних практик є стратегічно вигідним і позитивно впливає на бізнес-ефективність МСП. Початкові високі інвестиції у сталість генерують стійку конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі (репутація, лояльність, операційне вдосконалення), яка перевищує витрати. Вплив СВ відрізняється залежно від розміру підприємства.	Вітчизняні промислові МСП, які планують екологічне оновлення у повоєнний період (особливо у будівельному та виробничому секторах), повинні розглядати витрати на екологізацію та очисні технології як довгостроковий капітал, необхідний для виходу на ринки ЄС. Державна підтримка "зеленого" переходу має бути диференційованою відповідно до розміру компанії.
Rinawiyanti, E. D., Huang, X., As-Saber, S. N. (2021), [92]	Дослідити диференційований вплив чотирьох вимірів СВ (економічного, правового, філантропічного та етичного) на різні напрями ефективності МСП (клієнтську, працівницьку, операційну та фінансову).	Кількісне дослідження на основі анкетного опитування представників 138 виробничих малих та середніх підприємств на острові Ява (Індонезія).	Правова відповідальність є найважливішим чинником впливу на всі чотири сфери діяльності МСП. Економічна та філантропічна відповідальність позитивно корелюють з клієнтською залученістю та ефективністю працівників відповідно. Етична відповідальність не продемонструвала значущого впливу у даному дослідженні.	Для українських МСП правова відповідальність (дотримання податкового, трудового та екологічного законодавства) є базовим фундаментом легітимності та інвестиційної привабливості в процесі євроінтеграції. Філантропічний аспект (підтримка ЗСУ, ВПО та громад) виступає потужним інструментом підтримки внутрішнього морального духу працівників та лояльності клієнтів.

Продовження таблиці 1.8

1	2	3	4	5
Le Thanh Tiep, Ngo Quang Huan, Tran Thi Thuy Hong (2021), [93]	Поглиблено вивчити вплив СВ на ефективність МСП на ринках, що розвиваються, та перевірити медіаторну роль споживчої довіри у цьому процесі.	Кількісний аналіз даних опитування 360 респондентів (власники бізнесу, фахівці, менеджери та експерти) МСП у Південному В'єтнамі.	Соціально відповідальні практики позитивно впливають на ефективність МСП, проте цей зв'язок є повністю опосередкованим (повна медіація) довірою споживачів. Без побудови довіри споживачів зусилля МСП у сфері СВ не трансформуються в реальні фінансові результати.	В умовах воєнного стану та зниження купівельної спроможності українські споживачі стають вкрай чутливими до етичної поведінки брендів. МСП повинні активно комунікувати свої СВ-проєкти, уникати спекуляцій з цінами та діяти прозоро, оскільки саме повна довіра стає вирішальним фактором виживання бізнесу.
Bielawska A. (2022), [94]	Визначити спектр вигід від застосування практик СВ у секторі МСП та дослідити вплив розміру підприємства (мікро-, мале, середнє) на сприйняття цих переваг власниками.	Опитування 130 експертів, які представляють МСП Польщі та є власниками, що самостійно керують своїм бізнесом.	Найважливішими вигодами СВ є покращення репутації, зростання довіри клієнтів, підвищення мотивації працівників та покращення відносин з громадою. Розмір підприємства впливає на реалізацію СВ-переваг. Слабкі знання підприємців про СВ заважають реалізації можливостей.	В Україні існує гостра потреба у державних та міжнародних програмах з підвищення обізнаності підприємців щодо СВ та ESG. Особливо це стосується мікро- та малих релокованих підприємств, яким необхідно швидко завоювати репутацію та налагодити гармонійні відносини з новими приймаючими громадами.
Ngo, Q. H., Le, T. T. (2023), [95]	Дослідити непрямий вплив СВ на результативність МСП через оцінку медіаторної ролі доступу до фінансування та інновацій бізнес-моделей в економіці, що розвивається.	Обробка 380 анкет від менеджерів з фінансових та стратегічних питань МСП виробничого сектору (термін роботи понад 10 років) у Південному В'єтнамі; аналіз методом PLS-SEM.	СВ виступає стратегічним каталізатором. Вона суттєво полегшує доступ до зовнішнього фінансування (завдяки репутації) та стимулює впровадження інновацій у бізнес-моделі. Разом ці два часткові медіатори посилюють ефективність діяльності фірми, створюючи синергетичний ефект.	Оскільки повоєнна відбудова потребуватиме значного капіталу, українські МСП зможуть залучати кошти від європейських інституцій лише за умови відповідності екологічним та соціальним критеріям (ESG). Впровадження СВ стимулює інноваційну трансформацію бізнес-моделей МСП у бік енергоефективності.

Сформовано та розвинуто автором на основі [91-95]

Ключовими зовнішніми медіаторами виступають: довіра споживачів, стійки та позитивні емоційні відносини із ними та реляційна спроможність підприємства управляти взаємодією зі своїми стейкхолдерами. В стратегічній перспективі ці чинники обумовлюють стабільність діяльності МСП. Адже, на ринках, що розвиваються, де інституційне середовище часто характеризується нестабільністю, саме СВ стає лакмусовим папірцем надійності компанії. Споживачі, демонструючи високу чутливість до етичних стандартів бізнесу, конвертують своє позитивне сприйняття СВ у тривалу лояльність, що забезпечує підприємству стабільний потік доходів та захищає його від конкурентних коливань [96].

Окрім цього, інтеграція СВ-ініціатив у загальну бізнес-стратегію МСП виступає потужним стимулятором для залучення фінансових ресурсів та інноваційного розвитку. Доступ до зовнішнього фінансування суттєво полегшується завдяки високій репутації та рівню довіри, які компанія будує через прозорі соціальні практики. З часом це створює синергетичний ефект, оскільки полегшений доступ до капіталу дозволяє МСП інвестувати у модернізацію своїх бізнес-моделей та технологічні інновації.

Для українських МСП в умовах воєнного стану цей реляційний механізм є життєво необхідним. Руйнування традиційного попиту та платоспроможності вимагає від вітчизняного бізнесу побудови довіри та глибокого емоційного зв’язку зі своїми клієнтами. МСП мають демонструвати відкритість, відмовлятися від спекулятивного ціноутворення та інтегрувати соціальну допомогу громаді безпосередньо у стратегію, оскільки саме це створює їх унікальну репутаційну перевагу.

Відповідальні практики впливають не тільки на фінансові результати, а й на внутрішні процеси, особливо зміни організаційного клімату і все те, що пов’язано із проявами людського фактору в діяльності підприємств, тому на другому етапі ми проаналізували дев’ять емпіричних досліджень [97-105] в яких аналізується саме цей зв'язок.

Щодо впливу соціально відповідальної поведінки МСП на внутрішні процеси та якість життя працівників (таблиця 1.9).

Таблиця 1.9

Вплив соціально відповідальної поведінки МСП на умови праці працівників та внутрішні процеси

Автор, рік публікації	**Мета дослідження та основна гіпотеза**	**Вибірка (в т.ч. країна дослідження) та методика**	**Основні висновки (рекомендації)**	**Використання висновків (рекомендацій) в контексті вітчизняних МСП (у т.ч. для повоєнного відновлення)**
1	2	3	4	5
Shabnam, S., Sarker, M.A.R., Sarker, R. (2012), [97]	З'ясувати вплив соціальної відповідальності та внутрішнього маркетингу на задоволеність працею та організаційну відданість співробітників експортно-орієнтованих МСП.	Проведено 322 особистих інтерв'ю з роботодавцями та працівниками експортно-орієнтованих МСП у Дакці (Бангладеш).	СВ та внутрішній маркетинг (система комунікацій, професійний розвиток, мотивація) діють як цінні нематеріальні активи, які підвищують лояльність та задоволеність працівників, допомагаючи утримувати таланти та посилювати експортну спроможність на світовому ринку.	Вітчизняні МСП в умовах війни зіткнулися з драматичною втратою людського капіталу через міграцію та мобілізацію. Використання внутрішньої СВ та внутрішнього маркетингу є єдиним способом утримати кваліфікованих працівників та підвищити їхню мотивацію працювати в складних та небезпечних умовах.
Zafar, F., Farooq, M. (2014) [98]	Дослідити характер зв'язку між впровадженням практик СВ та отриманням внутрішніх і зовнішніх організаційних переваг у МСП.	Опитування 220 респондентів, які є менеджерами або власниками малих та середніх підприємств у Пакистані.	Підтверджено позитивний та значущий зв'язок між СВ-практиками та отриманням організаційних переваг (особливо репутації та лояльності клієнтів). СВ допомагає МСП вижити й процвітати в умовах високої конкуренції, якщо вона є невід'ємною частиною бізнес-моделі.	Для відбудови та виходу з кризи українські МСП мають відмовитися від сприйняття СВ як спорадичної благодійності. Вона має стати стрижнем бізнес-моделі, що допоможе компаніям побудувати міцну довіру на внутрішньому ринку та полегшить їх інтеграцію в міжнародні ланцюги створення вартості.
Del Baldo, M. (2014), [99]	Проаналізувати взаємозв'язок між СВ, особистісними етичними цінностями підприємців та "трансцендентними	Якісне дослідження на основі методу кейс-стаді сімейного підприємства Loccioni Group (Італія,	СВ у малих сімейних фірмах є органічною частиною їхньої ідентичності, що напряму залежить від моральних засад власника. Практики СВ мають	Більшість українських МСП є малими сімейними або приватними компаніями. Саме особистісні цінності та етична позиція їхніх власників стали рушійною силою

Продовження таблиці 1.9

1	2	3	4	5
	чеснотами" (чесність, довіра) в малих та сімейних МСП.	провінція, Анкона). Інтерв'ю аналіз документів та спостереження.	переважно неформальний характер, не відображаються у формальних звітах, а втілюються через довіру та підтримку громади.	масштабного волонтерського руху та підтримки армії під час війни. Цей неформальний ціннісний капітал є основою відновлення локальних громад та соціальної стабільності на деокупованих та прифронтових територіях.
Herrera Madueño, J., Lartán Jorge, M., Martínez Conesa, I., Martínez Martínez, D. (2016), [100]	Вивчити прямий та опосередкований зв'язок між впровадженням практик СВ та конкурентоспроможністю МСП, аналізуючи медіаторну роль маркетингу відносин та інноваційного потенціалу.	Дослідження проведено в Іспанії (регіон Мурсія), вибірка охоплює 481 МСП (із них 355 малі та 126 середні компанії з чисельністю персоналу до 250 осіб).	СВ прямо та опосередковано підвищує конкурентоспроможність МСП. Такі нематеріальні аспекти, як реляційна спроможність (здатність управляти стосунками зі стейкхолдерами) та здатність до інновацій, діють як ключові медіатори цього процесу.	Після війни українським МСП доведеться конкурувати в умовах зруйнованих ланцюгів постачання. Розвиток реляційної спроможності через СВ дозволить компаніям налагодити міцні зв'язки з новими європейськими постачальниками та клієнтами, а інноваційний потенціал забезпечить модернізацію відповідно до вимог "зеленої" відбудови.
Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., Alvi, A. T. (2018), [101]	Оцінити вплив сприйняття СВ персоналом на задоволеність роботою та організаційну відданість, а також перевірити медіаторну роль організаційної справедливості у цьому зв'язку.	Анкетування 300 співробітників різних малих та середніх підприємств Пакистану; статистична обробка даних за допомогою SPSS.	Сприйняття працівниками СВ позитивно впливає на організаційну справедливість (процедурну, розподільчу та інтерактивну), яка є медіатором для задоволеності роботою та прихильності. Соціально відповідальні компанії сприймаються як більш справедливі, що мотивує персонал.	Воєнні умови вимагають від керівництва українських МСП надзвичайної внутрішньої прозорості. Забезпечення відчуття організаційної справедливості − через чесний розподіл ресурсів, прозорі процедури підтримки постраждалих працівників − є критичним для психологічної стабілізації колективів у кризовий період.
Reisinger, A., Szabó, R.Z. (2024), [102]	Запропонувати подієво-орієнтований підхід до дослідження СВ у МСП та проаналізувати, як внутрішні й зовнішні	Глибинні інтерв'ю з керівниками трьох МСП в Угорщині з різними варіантами розвитку діяльності,	СВ є динамічною та еволюціонує під впливом криз. Внутрішні тригери (зміна лідерства, зростання) у поєднанні із зовнішніми	Війна − це мега-критичний інцидент, що змусив українські МСП миттєво переорієнтувати свої ресурси. Ця криза є історичним вікном можливостей для МСП трансформувати хаотичні

Продовження таблиці 1.9

1	2	3	4	5
	критичні інциденти стають тригерами для еволюції СВ-практик від філантропії до інтегрованої стратегії.	відібраних за критеріями історії СВ, масштабу, віку та галузі.	шоками (пандемія COVID-19) прискорюють глибоку інтеграцію СВ в бізнес-моделі, що формує нову конкурентну перевагу.	благодійні акції у системні СВ-стратегії, що стануть основою сталого розвитку компанії в процесі відбудови за європейськими стандартами.
González De la Rosa, M., Armas Cruz, Y., Dorta Afonso, D., García Rodríguez, F. J. (2023), [102]	Вивчити вплив орієнтованої на працівників СВ на якість життя персоналу в індустрії гостинності, а також визначити медіаторну роль сприйняття працівниками своєї цінності для організації.	Опитування 494 працівників готелів на Канарських островах (Іспанія; 57% жінок), аналіз даних проведено за допомогою статистичного моделювання PLS-SEM.	Внутрішня СВ (турбота про добробут та розвиток) безпосередньо покращує якість життя персоналу. Цей зв'язок повністю опосередковується відчуттям працівників, що їх цінують в компанії. Екологічні та соціальні аспекти СВ посилюють це відчуття.	Сфера послуг, туризму та гостинності в Україні зазнала катастрофічних руйнувань. Відновлення цього сектору вимагає особливої турботи про психологічний стан працівників. Запровадження внутрішньої СВ допоможе працівникам (включаючи ветеранів та ВПО) відчути себе цінними, що покращить сервіс.
Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., Kiran, A. (2021), [103]	Оцінити взаємозв'язку між етичним лідерством керівника та продуктивністю праці працівників МСП, а також визначити медіаторну роль СВ у цьому зв’язку.	Просте випадкове відбирання, розповсюджено 450 анкет серед працівників 36 МСП у Північній Італії, отримано та оброблено в SPSS 202 валідні відповіді.	Етичне лідерство безпосередньо підвищує продуктивність праці персоналу МСП. Соціальна відповідальність виступає ключовим медіаторним механізмом, за допомогою якого етичні лідери формують високу залученість та довірливу атмосферу в компанії.	Керівники українських МСП мають демонструвати високі етичні стандарти та прозорість у прийнятті рішень в умовах воєнного хаосу. Особиста участь топ-менеджменту у волонтерських та СВ-проєктах мотивує працівників працювати з максимальною віддачею заради відновлення фірми.
Choi, D., Lee, I., Kang, S., Lee, H. (2025) [104]	Дослідити вплив сприйняття працівниками мотивів СВ фірми (щирість /альтруїзм проти егоїзму /піару) на їхню власну соціально відповідальну поведінку через медіаторну роль відчуття осмисленості роботи.	Онлайн-опитування працівників комерційних компаній, що впровадили ініціативи СВ або ESG у Південній Кореї (оброблено 267 дійсних анкет).	Альтруїстична атрибуція СВ позитивно впливає на відчуття осмисленості праці, що виступає повним медіатором для соціально відповідальної поведінки самих працівників. Егоїстичні мотиви СВ (заради піару) діють деструктивно.	Для українських МСП критично важливо уникати цинічного піару на темах війни чи псевдо-благодійності. Лише щирі, прозорі соціальні ініціативи дозволять працівникам бачити вищий суспільний сенс у своїй праці та мотивуватимуть їх до активної відбудови підприємства.

Сформовано та розвинуто автором на основі [97-105]

Внутрішня складова СВБ МСП, орієнтована на персонал компанії, безпосередньо впливає на задоволеність роботою, організаційну прихильність та продуктивність праці через систему психологічних медіаторів [96].

Головними серед них є відчуття організаційної справедливості (справедливість процедур, розподілу ресурсів та міжособистісної взаємодії) та сприйняття працівниками власної цінності для організації. Коли співробітники бачать, що керівництво МСП впроваджує соціально відповідальні практики — як всередині фірми, так і у зовнішньому середовищі, — це стимулює їхнє відчуття справедливості та психологічної безпеки. Більше того, внутрішня СВ, яка спрямована на професійний розвиток, гідні умови праці та збереження балансу між роботою та відпочинком, безпосередньо підвищує суб'єктивну якість життя персоналу, формуючи у нього відчуття того, що компанія високо цінує їхній внесок в загальну справу.

Іншим критичним психологічним медіатором є осмисленість праці. Сприйняття працівниками мотивів відповідальної поведінки своєї компанії визначає їхню власну поведінку: якщо соціальні ініціативи оцінюються як альтруїстичні та щирі, це наповнює щоденну роботу вищим суспільним сенсом, мотивуючи персонал до вищої продуктивності та прояву громадянської активності. Навпаки, егоїстичні мотиви СВ, спрямовані суто на піар, руйнують моральний дух колективу [96].

Ці висновки для вітчизняних МСП є критично важливими. В умовах воєнного хаосу в Україні, коли працівники щодня стикаються з екстремальним психологічним напруженням, внутрішня СВ стає фундаментом збереження бізнесу. Забезпечення прозорості у виплаті заробітних плат, відкритість комунікацій з боку моральних лідерів та надання всебічної допомоги постраждалим співробітникам і їхнім сім'ям дозволяють згуртувати команду, знизити плинність кадрів та підтримувати працездатність підприємства навіть під час тривалих безпекових криз.

Отже, аналіз світових емпіричних досліджень впливу відповідальних практик на діяльність МСП в контексті специфіки воєнного стану, дозволяє

сформулювати комплексні стратегічні рекомендації для вітчизняних МСП, спрямовані на підвищення їхньої стійкості та успішну інтеграцію у глобальні ринки.

Першочерговим завданням для українських підприємств є відмова від фрагментарної благодійності на користь системної інтеграції СВ у загальну бізнес-модель. Соціальні та екологічні ініціативи компанії не повинні розглядатися як додаткові фінансові витрати; вони мають виступати стратегічними інвестиціями, що підвищують ринкову вартість підприємства через нарощування нематеріальних активів − репутації, споживчої довіри та лояльності працівників. МСП мають розробляти такі програми СВ, які тісно пов'язані з їхнім основним видом діяльності та безпосередньо вирішують проблеми локальної громади.

Особливу увагу слід приділити забезпеченню щирості та прозорості у комунікаціях. В умовах глибокої суспільної кризи українські споживачі та працівники мають вкрай низький поріг толерантності до фальші. Будь-які прояви нещирої соціальної активності або екологічного маніпулювання (грінвошингу) з метою швидкого піару здатні миттєво зруйнувати репутацію бренду та демотивувати колектив. Керівники компаній повинні демонструвати моральне лідерство, беручи особисту участь у СВ-проєктах, та будувати комунікацію на основі живого сторітелінгу та прозорих даних, уникаючи формалізованих шаблонів.

Наступним кроком має стати глибока фокусованість на внутрішній СВ та збереженні людського капіталу. МСП повинні активно розбудовувати культуру організаційної справедливості, забезпечуючи прозорість умов праці, підтримку ментального та фізичного здоров'я співробітників, а також розробляючи спеціальні програми адаптації та інклюзії для ветеранів, осіб із інвалідністю, ВПО. Відчуття працівниками своєї цінності для компанії є головним психологічним чинником, який підтримує їхній моральний дух та мотивує до високої продуктивності в умовах війни.

Динамічний розвиток стратегій соціальної відповідальності у секторі

МСП вказує на те, що СВБ не є статичною характеристикою. Критичні інциденти та масштабні зовнішні шоки виступають потужними тригерами змін. Будь-яка криза (фінансова рецесія, екологічна катастрофа, пандемія, війна) руйнує звичний бізнес-ландшафт і створює унікальне «вікно можливостей» для переосмислення керівниками мети діяльності, стратегії та поведінки підприємства, перетворюючи його соціальну активність на нове джерело легітимності та довгострокової конкурентоспроможності.

1.4 Особливості проявів та трансформації соціально відповідальної поведінки вітчизняного бізнесу під час війни (огляд вітчизняних досліджень)

Вивченню питань особливостей проявів та трансформації СВБ під час війни присвячено багато публікацій вітчизняних вчених. В них, зокрема, визначаються, на основі аналізу СВБ-кейсів окремих компаній, нові риси СВБ, досліджуються зміни, які відбулись у мотивації співробітників. Також проводяться опитування бізнесу, які або безпосередньо стосуються СВБ (таких опитувань дуже мало), або питань, пов’язаних з кадровим забезпеченням чи із працевлаштуванням осіб із інвалідністю та інших вразливих верств населення. Результатами останніх ми будемо користатись у відповідних розділах роботи, адже вони – з одного боку пов’язані із реальним проявом СВБ, а з – іншого, створюють платформу для будування рис нової парадигми СВБ в умовах повоєнного відновлення України.

Але, для того, щоб простежити зміни, що відбулись в проявах СВБ під впливом війни, спочатку звернемось до мирного часу.

В останнє мирне для України десятиліття системних досліджень СВБ було небагато. Найбільш ґрунтовне було проведене у 2018 р. центром «Розвиток КСВ». Воно охопило 400 респондентів (юридичні особи та ГО) [106]. Було встановлено, що до агресії близько 80% вітчизняних компаній (в основному великих) почали впроваджувати підхід КСВ або дотримуватися

його принципів. Для порівняння, в європейських країнах КСВ дотримуються 90-95% компаній.

Представники українського бізнесу вважали, що політика СВБ має бути спрямованою на три ключові аспекти: розвиток і поліпшення умов праці персоналу (більшість опитаних); інвестиції в розвиток регіону; захист і підтримка споживачів (третина опитаних). Що відповідає лише базовому рівню СВБ.

Найпоширенішими практиками впровадження СВБ були:

– соціально відповідальні трудові відносини (підвищення зарплати, виплата «білої» зарплати та премій; надання можливості працювати за гнучким графіком; реалізація програм професійного зростання);

– антикорупційні практики (понад третина компаній не давала хабарів за розв'язання бізнес проблем та висловила готовність віддати частку прибутку на ефективну боротьбу з корупцією);

– практики екологічної відповідальності (впровадження енергозберігаючих технологій, програм сортування й утилізації відходів);

– соціально відповідальні відносини зі споживачами (підтримка якості продукту компанії, надання правдивої інформації та реклами, тренінги для персоналу з питань обслуговування споживачів, розроблена система управління скаргами та «гаряча лінія» (контакт центр) для споживачів).

– соціально відповідальні дії щодо розвитку регіонів (виділення коштів на благодійність та допомога в благоустрої території.

За всіма напрямками запровадження СВБ-заходів лідером був великий бізнес.

Головними мотиваторами упровадження політики СВБ для підприємців протягом багатьох років було поєднання моральних та прагматичних міркувань. Оскільки, як показує опитування, серед стимуляторів СВБ, переважають власні корпоративні та релігійні міркування, внутрішні спонукання [107] .

Але в мотивації бізнес-діяльності у вітчизняних власників та керівників, переважали не стратегічні й довгострокові, а короткотермінові цілі та інтереси. Такі пріоритети довели і опитування, і практика.

Натомість для прагматичної мотивації СВБ, вигідним, як для бізнесу, так і для усіх зацікавлених сторін, може бути лише довгострокове бачення, так званий стратегічний погляд на СВБ. Тільки за умов усталеного стратегічного бачення прагматична мотивація СВБ може спрацювати в період системної невизначеності та біфукарційних змін [107]. Можна стверджувати, і це в деякій мірі підтвердили дослідження й практика (наші опитування керівників, в тому числі), що лише ті керівники (власники) підприємств, які мали внутрішню мотивацію СВБ та стратегічне бачення змогли відносно швидко й відповідально відреагувати на екстремальні події перших місяців війни.

Таким чином, до війни практика СВБ була притаманною в основному великому бізнесу, українські компанії були в певній мірі готові до просоціально активного ведення справ, але лише на базовому рівні СВБ за відсутності усталеного стратегічного бачення СВБ.

Одне із перших «воєнних» соціологічних досліджень (квітень 2022 р.) «Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни» – результати опитування Factum Group Ukraine щодо необхідних дій бізнесу під час воєнного стану в Україні. Це бачення з боку зацікавлених сторін того, що має робити відповідальний бізнес.

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%) [108].

Вже пізніше, на основі вивчення досвіду поведінки вітчизняного бізнесу під час війни, CSR Ukraine сформував «п'ятикомпонентну модель СВБ під час війни». Ці п'ять складових відповідального бізнесу:

- безперервність бізнесу і податки;

- безпека співробітників й співробітниць;

- боєздатність;

- об’єднаність;

- громада [109].

На основі цієї моделі був сформований Індекс КСВ, проведено дослідження стану відповідальності українського бізнесу у 2023 році (у 2024 та 2025 рр. досліджень не було) [110].

Звернемось до інших опитувань, які не були безпосередньо спрямовані на вивчення СВБ, але з їх результатів можна зробити певні висновки.

Навесні 2022 року корпорація «Делойт» в Україні та Американська торговельна палата в Україні (Палата) провели опитування «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом» [111]. Було опитано 44 респонденти: топ-менеджери, лідери HR функції та ін. бізнес-напрямків компаній-членів Палати з різних індустрій.

З’ясувалось, що серед найбільш актуальних HR пріоритетів компанії на першому місті, поряд із управлінням робочим навантаженням, була підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу (57%).

Більшість опитаних компаній (67%) не змінювали чисельність персоналу з початку війни, з них близько половини (54%) не планували зміни протягом наступних 3 місяців.

Допомагало працівникам в Україні і за кордоном 81% компаній. Серед матеріальної підтримки найпоширенішою була допомога з переїздом (79%), житлом (79%) і грошова (67%) [111].

Ці параметри свідчать, що опитувані компанії під час воєнних дій проявили себе як соціально відповідальні, принаймні на базовому та нормативному рівнях, що достатньо для надзвичайних умов.

На думку респондентів, після завершення активних бойових дій для відновлення сфери людського капіталу мають бути визначені пріоритетні напрямки дій. Для компаній – це повернення і утримання талантів, добробут

працівників (включаючи фінансовий, фізичний, психічний, соціальний аспекти), перегляд робочих процесів для забезпечення більшої гнучкості, відновлення та трансформація бізнес-діяльності з урахування принципів соціальної значимості. Тобто мова йде про питання, які характеризують забезпечення базового рівня СВБ в нових умовах.

Наступні два опитування були проведені Європейською Бізнес Асоціацією (EBA) та оприлюднені у жовтні, листопаді 2023 року. Перше з них - щоквартальне опитування «Бізнес в умовах війни» серед членів EBA за участю 87 топ-менеджерів членських компаній EBA [112].

Опитування довело, що більшість відповідних компаній (від 89 до 93%) виконували базові умови СВБ щодо працівників – виплачували заробітну плату в повному обсязі, а невелика кількість (від 12% до 25% за різними кварталами 2013 р.) виплачували додаткові кошти.

Також бізнес став проявляти соціальну активність через різні форми підтримки армії та гуманітарної допомоги населенню (фінансова допомога, постачання продукції, послуг, медикаментів). Так, у 3 кварталі 2023 року по 51% компаній допомагали фінансово та власною продукцією, по 21% – постачали послуги та допомагали медикаментами, 18% – постачали засоби захисту/оборони. Це на фоні того, що втрати бізнесу від війни були досить значними. Так, для 39% респондентів втрати їхнього бізнесу від війни наприкінці 2023 року сягнули до $1 млн. Інші 32% повідомляли про втрати в діапазоні $1-10 млн, і 14% – про втрати більше $10 млн. [112].

При цьому в компаній були ресурси для життя та дотримання хоча б базового рівня СВБ в умовах скрутних подій, адже 48% опитаних підприємств мали фінансову «подушку» на період більше року, 11% – на рік, 28% – на пів року, і 3% – на кілька місяців. Тільки у 2% компаній були відсутні будь-які фінансові резерви [112].

Друге джерело EBA, з якого можливо зробити висновки щодо СВБ під час війни, – це дослідження ринку праці [113]. В ньому взяли участь 131 фахівець зі сфери управління персоналом (37% керівники

департаменту, 32% менеджери середньої ланки, 26% топ менеджмент, 5% молодший персонал). Більше 70% учасників представляли міжнародний бізнес, 48% компаній – великий, 44% - середній, та 8% малий бізнес.

Представники бізнесу відмітили, що у 2023 році в їх компаніях відбулись такі зміни: підвищення рівня заробітної плати (76% респондентів); збільшення функціоналу та найм нових працівників (51% респондентів). Ці зміни свідчать про дотримання базового рівня СВБ. Негативними діями були: замороження бюджетів на розвиток, навчання та утримання персоналу (21% респондентів); скорочення персоналу (8% респондентів); замороження бонусів та преміальних виплат (4% респондентів); зменшення рівня заробітної плати (1,5% респондентів).

Водночас, компанії продовжували підтримувати своїх працівників, розуміючи, що люди – серце бізнесу. Майже всі компанії виплачували у повному обсязі зарплати (97%), більшість також виплачували бонуси та премії (85%), половина надавала психологічну підтримку працівникам (53%) і майже половина організовувала освітні курси для працівників (47%) [113]. Серед менш популярних речей були – сплата податків за працівників, котрі перебувають за кордоном, міжнародні програми медичного страхування для працівників, компенсації електроенергії або Інтернету, частини витрат на оренду житла.

Але HR спеціалісти виділили такі актуальні проблеми на ринку праці України, які прямо або опосередковано свідчать про порушення принципів СВБ в їх базовій складовій:

- бізнес продовжує працювати в «сірому» або «чорному» полі;
- спостерігається вигорання і втома співробітників;
- наявний низький рівень заробітної плати;
- зі сторони HR відділів проявляється ейджизм та упередженість щодо гендерних ролей.

Отже, наведені дослідження свідчать про те, що представники українського бізнесу навіть в складних умовах намагаються дотримуватись

базового рівня СВБ, хоча є і певні порушення. До інших опитувань проявів СВБ (стисло – це питання праці та практик доброчесної поведінки) ми звернемось в наступних підрозділах роботи.

Наразі стисло опишемо головні висновки вітчизняних науковців щодо змін у практиках СВБ під час війни.

А. Д. Баранецька, як й інші дослідники [114], підкреслює що війна, стала каталізатором трансформації СВБ, зокрема спрямованості на «безперервність бізнесу, підтримку критичної інфраструктури, захист працівників і допомогу громадам у межах довгострокових партнерств («responsible resilience»)».

О. А Курей. відмічає, що критерієм зрілості бізнесу поступово стає здатність компанії трансформувати СВБ у джерело стійкості та довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін [115].

О. В. Богомаз підкреслює такі зміни у практиці СВБ, як розширення кола бенефіціарів та спектру нефінансових ініціатив бізнесу [116].

Л. М. Червінська, зі співавторами відмічають, що у період війни фокус СВБ змістився на благодійність, волонтерство, фандрайзингову діяльність. Рівень філантропії після початку широкомасштабного вторгнення стрімко зріс. Її рівень є «високим», індекс - 7,8 із 10, тоді як до війни він був посереднім [117].

Т. Л. Мостенська, М. О. Рихлівський на емпіричному матеріалі українських компаній агросектору доводять, що в умовах війни СВБ еволюціонує у ядро бізнес-стратегії та ризик-менеджменту [118].

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» [119]. Також частиною стратегії СВБ стає допомога співробітникам та підтримка команди (створення умов соціальної та психологічної підтримки [120].

О. Б. Мних, Ю. І. Мазник розглядають розвиток бізнесу в умовах кризи, інтегруючи СВБ, цифрову трансформацію та маркетингові стратегії [120].

Коваленко Ю. О. зі співавторами вважають, що особливе значення у повоєнному відновленні матимуть напрацьовані механізми взаємодії бізнесу, громадськості та держави, які «свідчать про перетворення соціальної відповідальності на важливий стратегічний інструмент післявоєнного відновлення», вони можуть стати основою для побудови ефективної моделі СВБ в післявоєнний період [121].

Будякова О., Суддя Ю. розглядають СВБ крізь парадигму цілей сталого розвитку, що корелює із забезпеченням інклюзії [122]. Потенціал поєднання відповідального бізнесу та соціального підприємництва в умовах посилення соціально-економічних дисбалансів, як чинник формування стійких моделей розвитку, обґрунтовано Приймак І. та Онищук С. (2025) [123].

В. О. Овчиникова із співавторами розглядають СВБ як надійний інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах кризи [124]. О. М. Маслак зі співавторами розглядають проблематику інтеграцію маркетингових інструментів та ШІ для оцінки соціально-відповідального впливу компаній [125].

Серед науковців 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 [126].

З метою моніторингу ситуації у суспільстві та бізнес-середовищі 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 [127].

Отже, фахівці обґрунтовують 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.

Окремі вчені досліджують значення держави у створені умов розвитку СВБ у воєнний період та у повоєнному відновленні. Так, О.Коваль, зокрема, зазначає, що у сфері сприяння СВБ «держава має чітко артикулювати свої очікування щодо відповідального ведення бізнесу; допомагати суб'єктам господарювання пов'язати свою бізнес-стратегію з відновленням України на засадах сталого розвитку» [128].

Є публікації, в яких відповідальність розглядається більш широко, системно. Так, Пушак Я. зі співавторами підкреслюють ключову роль координаційних дій та взаємодії бізнесу, держави та громадянського суспільства, що «дозволить досягти стійких позитивних результатів як для окремих компаній, так і для суспільства в цілому» [129].

Такої ж позиції дотримується С. Некрасова, яка зазначає, що кожен сектор суспільства може зробити свій внесок у цю важливу справу: «Розвиток КСВ — це не лише завдання для бізнесу чи держави. Це – спільна відповідальність усього суспільства. Лише об'єднавши зусилля, ми зможемо створити середовище, де соціальна відповідальність стане нормою, а не винятком» [130].

Особливості розвитку національних СЕС в умовах трансформації та глобальних викликів розглядають вчені, які досліджують досвід європейський країн щодо формування сектору соціально-солідарної економіки (ССЕ). Тут необхідно виділити як наукові публікації [131-133], так і навчально-методичні [134,135].

Сектор ССЕ став особливо розвиватись як реакція європейських держав, бізнесу, громадянського суспільства на подолання складних викликів соціально-економічної кризи 2007-2008 рр. та ковід-кризи. Підприємства ССЕ вирішують складні соціальні проблеми, які в умовах трансформації СЕС та полісистемної кризи, держава вирішити не може. Саме в межах ССЕ створюються соціальні цінності та реалізується розширений формат відповідальності бізнесу, громадянського суспільства, держави.

Важливо відмітити, що у провідних розробках щодо розвитку сектору ССЕ в європейських країнах [137,138], відмічається необхідність врахування контексту - особливостей систем права, культури, економіки певних країн, які сформувались історично, тобто інституційних та соціокультурних особливостей.

Висновки до 1 розділу

В цьому розділі дослідження:

1. Проведено стислий аналіз генезису розвитку концепції соціальної відповідальності бізнесу, з виокремленням ключових етапів - від зародження, появи трьох ключових підходів («корпоративний егоїзм», «корпоративний альтруїзм»; «розумний егоїзм»), модифікації відповідно до концепції сталого розвитку, до сучасного етапу, пов'язаного із поглибленим розумінням відповідальності підприємств у напрямку реалізації операційних моделей та механізмів відповідальної ділової поведінки.

2. Коротко охарактеризовані концептуальні характеристики, принципи та рівні, види соціальної відповідальності бізнесу сучасному їх баченні, а також обумовленість відповідальної діяльності для бізнесу.

3. На основі аналізу широкого кола нормативних документів та наукових джерел уточнено понятійно-категоріальний апарат соціальної відповідальності шляхом уточнення економічного змісту понять «соціально відповідальна поведінка підприємства», «відповідальна ділова поведінка», який відрізняється від існуючих трактувань розмежуванням стратегічного, інституційного та операційного рівнів реалізації соціальної відповідальності, базується на їх функціональному призначенні, управлінській ролі та інституційному контексті застосування, що дозволило визначити їх функціональне призначення у системі стратегічного управління підприємствами.

Також, з позиції контекстуального підходу, проведено розмежування між

зазначеними категоріями та категорією «сталий розвиток». Визначено, що стосовно бізнесу, сталий розвиток: це – цілісне довгострокове бачення (сучасна філософія розвитку СЕС). Для бізнесу концепція дає відповідь на питання «Навіщо він, бізнес, існує і як він впливає на світ навколо себе?» Соціальна відповідальність бізнесу – це стратегічний підхід (філософія) до управління підприємством, що відповідно до сучасного контексту корелює із сталим розвитком. Відповідальна ділова поведінка – категорія, що використовується ОЕСР, підкреслює обов'язок бізнесу дотримуватися законів та уникати негативного впливу на людей і планету через процеси належної обачності.

4. На основі аналізу п’ятнадцяти міжнародних досліджень узагальнено та розвинуто теоретичні положення щодо мотивації соціально відповідальної поведінки підприємств шляхом систематизації внутрішніх і зовнішніх мотивів, виокремлення економічних, інституційних, морально-етичних, соціальних, кризових та післявоєнних детермінант їх формування, що дозволяє обґрунтовувати вибір інструментів стимулювання соціально відповідальної поведінки залежно від умов функціонування підприємства.

Сформовано методологічний профіль емпіричних досліджень зарубіжних науковців, на основі якого запропоновано релевантне використання висновків з них в контексті вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу у т.ч. для повоєнного відновлення.

Емпіричні дослідження показують, що мотиви соціально відповідальної поведінки можуть бути як внутрішніми (викликаними особистими цінностями, переконаннями керівників, персоналу), так і зовнішніми (викликаними впливом зацікавлених сторін, соціальним контекстом).

Детермінанти також діляться на зовнішні (соціально-культурне середовище, легітимізація, конкурентне бізнес-середовище та свідомі споживачі) та внутрішні, останні на внутрішньо особистісні (моральні цінності та цілісність, розвинене сумління, моральна мужність, прагнення до особистісного розвитку в першу чергу керівників, у другу - персоналу) та

внутрішньо організаційні (моральне лідерство, організаційна культура, мотивація відповідальної поведінки персоналу).

Внутрішня мотивація керівників щодо відповідальної поведінки є основою соціальної відповідальності бізнесу, навіть за умов погіршення економічної ситуації, зниження зовнішніх стимулів, кризи, адже вона базується на свідомому баченні сенсу такої діяльності, є відображенням світогляду та прагнень особистості, що можуть мати підґрунтям як моральну філософію, так і релігійне бачення, в ірраціональному вимірі спираються на голос совісті.

Тому можна очікувати, що керівники, які внутрішньо мотивовані до соціальної відповідальності, будуть більш активно реалізувати відповідні заходи, навіть в скрутних для бізнесу умовах (це гіпотеза, яку перевірено шляхом відповідних авторських досліджень, результати яких наведено в п.2.3).

Внутрішня та зовнішня мотивації знаходяться в кореляційній залежності, що витікає із соціальної обумовленості поведінки людини. Моральний клімат в суспільстві та інституційні умови, які підтримують соціально відповідальну поведінку бізнесу, є важливішими зовнішніми детермінантами, які підсилюють внутрішню мотивацію менеджменту до відповідної поведінки.

При цьому надмірні економічні стимули та інший зовнішній вплив (регулятивний тиск, контроль) можуть негативно вплинути на внутрішню мотивацію, подавляючи її, вони є тимчасовим способом здобути підтримку серед керівників (власників) бізнесу лише там, де внутрішня мотивація відсутня або вже витіснена.

Тому для стабільної відповідальної діяльності бізнесу, особливо в контексті дуже несприятливих умов діяльності, необхідно формування системної відповідальності та культури доброчесності (цим питанням буде присвячено 3 розділ роботи).

5. На основі аналізу чотирнадцяти фундаментальних міжнародних досліджень, узагальнено та систематизовано вплив відповідальних практик на діяльність підприємств малого та середнього бізнесу, в тому числі на фінансову ефективність їх діяльності, умови праці та внутрішні процеси. Запропоновано

практичні вектори застосування висновків цих досліджень у діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням викликів воєнного стану та завдань повоєнної відбудови.

Емпіричні дослідження доводять, що прямий вплив відповідальної поведінки на фінансові результати діяльності підприємств є обмеженим і реалізується через систему опосередкованих зв'язків лише у довгостроковій, стратегічній перспективі. Саме тому важливою є внутрішня мотивація та стратегічний погляд керівників бізнесу на соціальну відповідальність.

Щодо впливу на внутрішньо організаційні процеси: відповідальна поведінка власників та керівників підприємств підвищує задоволеність та лояльність персоналу, відповідно - продуктивність та якість їх праці. Ключовими зовнішніми медіаторами виступають: довіра споживачів, стійкі та позитивні емоційні відносини із ними та реляційна спроможність підприємства управляти взаємодією зі своїми стейкхолдерами. В стратегічній перспективі усі ці чинники (наслідки відповідальної поведінки) обумовлюють стабільність діяльності підприємств.

6. Визначено особливості проявів та трансформації соціально відповідальної поведінки вітчизняного бізнесу під час війни. Під впливом воєнних дій сформувалась п’ятикомпонентна модель відповідальності вітчизняного бізнесу, що спрямована на: безперервність бізнесу і податки; безпеку співробітників й співробітниць; боєздатність армії; об’єднаність суспільства; забезпечення потреб громади. На основі вторинного аналізу соціологічних опитувань встановлено, що представники українського бізнесу навіть в складних умовах намагаються дотримуватись базового рівня соціальної відповідальності, хоча є і певні порушення, пов’язані із працею у «сірому» або «чорному» полі та низькими рівнями заробітних плат поряд із високими вимогами до працівників.

Встановлено, що вітчизняні фахівці обґрунтовують необхідність переходу вітчизняного бізнесу до нової моделі соціальної відповідальності та необхідність укорінення стратегічного підходу до соціальної відповідальності у

практиці повоєнного відновлення. Однак при цьому риси нової моделі ще до кінця не сформовано.

Наукові результати першого розділу знайшли відображення в наукових працях [61; 79; 90; 96; 107] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 2
СЕРЕДОВИЩЕ ТА ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Середовище діяльності вітчизняного бізнесу: діагностика на основі інструменту оцінки якості національних еліт. Вплив на конкурентоспроможність, соціальний прогрес, сприйняття корупції та соціально відповідальну поведінку бізнесу

Національний бізнес працює в певному середовищі (соціально-економічному, інституційному, культурному), яке може або сприяти розвитку або гальмувати його, створювати мотивацію соціально відповідальної діяльності бізнесу або руйнувати її. В якому середовищі працює вітчизняний бізнес?

Крім аналізу традиційних макро-економічних показників, зарубіжні і вітчизняні науковці для аналізу стану та потенціалу економічного й соціального розвитку країн, середовища ведення бізнесу, користуються рейтингами різних індексів.

Одним із найбільш інноваційних й відносно нових показників є індекс якості еліт (EQx – Elite Quality Index). Індекс розраховується з 2020 року, а щорічний звіт, в який поступово входить все більше коло країн (Україна увійшла в звіт у 2021 році), має назву «Вимірювання якості еліти: стале створення цінностей націями» [138]. Це перше в історії міжнародне вимірювання якості еліти.

Автори індексу вважають, що EQx пропонує надійну основу та новий інструмент для аналізу політичної економіки країн [139], тобто – якості обраної елітою країни моделі соціально-економічного розвитку. Також аналіз індексу може допомогти при виборі ефективної моделі трансформації СЕС (розробці пропозицій щодо структурних реформ та інституційних змін з метою

підвищення конкурентоспроможності національної СЕС) та трансформації еліт [139,140].

Але, на нашу думку, глибинний та критичний аналіз EQx також може довести, яку поведінку мають (мали) політичні та економічні еліти певних країн щодо їх соціальної відповідальності перед суспільством, екологією, майбутніми поколіннями. Тобто EQx – є маркером відповідальності національних еліт.

У цьому контексті важливим науковим завданням є доведення тісної залежності між якістю, у т.ч. відповідальністю еліт, й станом і потенціалом соціально-економічного розвитку СЕС (це буде зроблено на основі встановлення кореляції EQx з рівнем конкурентоспроможності, соціального прогресу, сприйняття корупції).

З іншого боку, аналіз компонентів EQx може охарактеризувати середовище ведення бізнесу в певній країні, як з точки зору сприяння конкурентоспроможності бізнесу, так і з позиції впливу цього середовища, бізнес моделей, створених елітами, типу та поведінки національних еліт на соціальну відповідальність бізнесу. Адже середовище, как було встановлено раніше, виступає важливим зовнішнім мотиватором або демотиватором СВБ.

В дослідження вітчизняних вчених EQx майже не використовується. Виключенням є три публікації, у т.ч. ґрунтовні дослідження В.В. Компанієць, П.О. Черномаз [141-143], але вони не пов’язані з питаннями, яким присвячено цей підрозділ роботи.

Оскільки EQx є принципово новим показником, адже має в своїй основі нову економічну теорію «елітного економічного розвитку», і вітчизняні науковці не ознайомлені із відповідними розробками, спочатку розкриємо зміст показника EQx, його архітектуру, стисло охарактеризуємо особливості категоріального апарату та теоретичного підґрунтя. Все це допоможе встановити зв’язки EQx із відповідальністю національних еліт та СВБ.

Створення EQx має під собою певний теоретичний фундамент. Це концепції, що почали циркулювати в західній економічній думці ще з 70-х років

XX ст, а також нові теоретичні розробки авторів індексу.

Із «старих» економічних теорій це: концепція «regulatory capture» - регуляторного захвату або захоплення (Stigler 1971; Laffont and Tirole 1991) [144, 145]; концепція інклюзивних та екстрактивних інститутів, (Acemoglu та Robinson 2012) [146]; концепція пошуку ренти (Tullock, 1967) [147]. Принципово новою теоретичною розробкою, є теорія елітного економічного розвитку (Casas-Klett), якій присвячена відповідна публікація [148]. Ця теорія пов'язана із попередніми дослідженнями щодо впливу еліт на економічний розвиток [149, 150], але має інноваційні положення та є більш системною.

Методологія розрахунку EQx вперше була описана в статті «Вимірювання якості еліти» (Casas і Klett, Cozzi, Diebold, & Zeller, 2020) [139]. Але вона періодично переглядається й удосконалюється. До первинного набору показників (EQx2020 базується на 107 показниках), на основі яких вперше була оцінена якість еліт 32 країн світу, додаються нові показники. В останніх звітах (2024, 2025 рр.) EQx розрахований на основі 146 індикаторів. В них представлена оцінка елітної якості 151 країн світу до яких входить й Україна [135, 140].

Для того, щоб користуватись результатами досліджень EQx необхідно запобігти різного трактування базових положень. Тому в таблиці 2.1 ми навели основні категорії в їх авторському баченні.

Щодо базової категорії «бізнес-моделі»: в дослідженні [139, 150] й надалі пояснення цієї категорії відсутнє. Але з контексту можливо зрозуміти, що мова йде про певне упорядкування економічних та політичних процесів, які встановлюють відповідні елітні групи (політиків, державних урядовців, бізнесу, ін.), що спрямовані на створення або вилучення вартості, розподіл ресурсів. Тому, на нашу думку, на рівні країни можливо використовувати як синонім категорію «соціально-економічна модель».

Еліти мають вплив на розвиток СЕС завдяки владі й координаційній здатності керувати усіма суспільними ресурсами. Це стосується як матеріальних, фінансових, людських, інформаційних ресурсів, так і

нематеріального капіталу суспільства (культурного, морального, інтелектуального капіталу).

Таблиця 2.1

Базові категорії, які використовуються в методології EQx

Категорія	Пояснення
Що таке еліти?	Згідно з (Parry, 2005) «особи, які обіймають керівні посади в спектрі діяльності, що має значний вплив на суспільство»
	Згідно з (Casas і Klett, Cozzi, Diebold, & Zeller, 2020) «Еліти – це групи, які мають найсильнішу координаційну здатність щодо ключових ресурсів суспільства». До таких груп відносять не тільки політичні та економічні еліти, а й релігійні, технологічні й інші впливові групи, які визначають соціально-економічні процеси.
Призначення еліт	З точки зору політекономії та практики економічного життя «еліти керують бізнес-моделями, які генерують багатство та дозволяють його накопичення разом із владою» [139].
Що таке політика?	Сфера, в якій визначаються правила бізнес-моделі та здійснюється створення/отримання вартості [139].
Що таке економіка?	Сфера, в якій створення/отримання вартості здійснюється за допомогою відповідних бізнес-моделей [139].
Що таке влада?	Здатність нав'язувати свої уподобання; влада також може сприяти отриманню цінності (вартості) [139].
Що таке цінність (вартість)?	Результат виробничої діяльності; її створення збільшує загальний економічний пиріг [139].

Сформовано автором на основі [139, 150]

Тому, як діють еліти і які бізнес-моделі (соціально-економічні моделі) обирають, «визначає соціальні та економічні результати не тільки для них, а й для суспільства в цілому» [139, с. 2].

Не всі еліти використовують свою координаційну здатність для збільшення економічного пирога (створеної вартості) та справедливого розподілу. Натомість, деякі збільшують свій шматок за рахунок несправедливого розподілу, тим самим експлуатуючи нееліти.

Відповідно до цього еліти розподіляють за шкалою, на якій з однієї сторони високоякісні еліти, які віддають суспільству більше, ніж беруть, а на другій - низькоякісні еліти, які беруть від суспільства більше, ніж віддають. Отже, з точки зору відповідальності перед суспільством (працівниками, підприємцями, майбутніми поколіннями тощо), на цій шкалі, в її протилежних

кінцях, будуть відповідальні та безвідповідальні еліти.

Ці два типи економічних або бізнес-моделей, та два типи економічної поведінки еліти, в координатах моральної оцінки (її мотиваційної спрямованості та наслідків) можна вважати, відповідно, соціально відповідальними та безвідповідальними.

Безвідповідальна економічна поведінка й створені економічні або бізнес-моделі неякісної еліти стають певним вироком для розвитку національної СЕС, негативно впливаючи на конкурентоспроможність економіки та соціальний розвиток. Також одним із проявів безвідповідальності є корупційна поведінка, яка за певних культурних, соціальних, економічних, політичних умов розповсюджується в національній СЕС, значно знижуючи її конкурентоспроможність і потенціал стійкого розвитку.

Еліти, зацікавлені у зростанні продуктивності праці в країні, яке зумовлене інвестиціями та інноваціями, взагалі у якісному соціально-економічному розвитку країни, створюють так звані інклюзивні інститути.

Еліти, зацікавлені у видобутку ресурсів та експлуатації решти суспільства, створюють екстрактивні інститути.

Інклюзивні інститути дозволяють усім людям брати участь в економічній діяльності та отримувати від неї вигоду «на рівних умовах» (Acemoglu and Robinson 2012) [146, с. 144], тоді як екстрактивні інститути передбачають, що значна частина суспільства позбавлена можливості участі, в той час як еліта отримує ресурси та можливості.

Два види інститутів будуть відповідати двом альтернативним економічним моделям.

Неякісні еліти, за термінологією авторів, засновують бізнес-моделі призначені для створення та утримання ренти. Рентоорієнтація (Tullock [147]), згідно з теорією суспільного вибору, полягає у забезпеченні прибутку не через ринковий процес обміну, а через політичний процес. Як підсумували Hillman, A. L., Ursprung, H.W. (2015) «у літературі про пошук ренти, рента – це незаслужена винагорода, якої прагнуть досягти через прагнення привілеїв»

[152].

В методиці EQx – спрямованість на отримання ренти є протилежністю створенню вартості, національного доходу. Створення вартості (цінності) - це «збільшення пирога» однаково на благо як еліт, так і нееліт.

Інакше кажучи, в країні створюються формальні та неформальні правила гри й, поступово відповідна соціально-економічна модель й система розвитку. Вона в термінології класифікації СЕС щодо духовно-морального й соціально-економічного вимірювання розвитку СЕС (В.В. Компанієць) відповідає типу аморальної та економічно неефективної СЕС [84, 85].

Інститути та еліти тісно пов'язані між собою: інститути регулюють, стимулюють і визначають дії та діяльність еліти; еліти впливають на інститути, формують їх.

Інститути зберігаються та регулюються через регуляторне захоплення (regulatory capture). Концепція регуляторного захоплення зазвичай стосується явища, яке виникає, коли регуляторний орган, створений для дії в суспільних інтересах, натомість просуває комерційні або політичні інтереси груп із особливими інтересами, які домінують у галузі чи секторі, що його відповідає за регулювання [153]. Коли відбувається регуляторне захоплення, інтересам відповідних компаній чи політичних груп надається пріоритет над інтересами суспільства.

Але, як зазначають автори методології розрахунку EQx, на відміну концепції інклюзивних та екстрактивних інститутів, яка фокусується на класифікації державних структур, «наша концепція відрізняється тим, що вона зміщує акцент на вибір бізнес-моделей елітою в рамках певних інституційних, культурних і географічних умов» [139, с.2]. Це є важливим положенням елітної економічної теорії адже дозволяє удосконалювати методику розрахунку EQx з урахуванням соціокультурного фактору (наразі цей фактор в методиці не враховується і це є її недоліком).

У чому полягає зміст самої категорії «якість еліт»? Як бачимо, вона трактується через характеристики бізнес-моделей, поведінку еліт та її наслідки:

«.. EQx не вимірює еліти безпосередньо; натомість він оцінює фактичний ступінь створення цінності їхніми бізнес-моделями, що відображається в макро- та мікронаборах даних» [138].

Але тут, на нашу думку, необхідні уточнення, адже сутність і результат – різні категорії. Досягти ефективних та справедливих бізнес-моделей можливо тільки за умов змін, які відбуватимуться в самих елітах на особистісному, а потім і груповому рівнях.

Тому, на нашу думку, з точки зору управлінського виміру, якісні еліти, це такі єліти, які використовують ресурс влади щодо управління ключовими ресурсами суспільства у національних інтересах. З точки зору особистісних та професійних характеристик, це такі еліти які володіють високим рівнем професійних (у відповідних сферах діяльності) характеристик та соціальної (моральної) відповідальності. Ці якості і є основою створення певних бізнес-моделей.

Якість еліт визначається як їх характеристиками й мотиваційною спрямованістю, так і дією сукупності зовнішніх детермінант. Головними із зовнішніх детермінант, які до речі впливають і на бізнес-моделі, є певний соціокультурний код, що є основою СЕС, духовно-моральний, духовно-інтелектуальний капітал суспільства, тип соціально-економічної й політичної системи й наявне соціально-економічне й політичне середовище [84, 85]. По іншому це: особистісні, історичні, системні й сучасні детермінанти, які пов’язані між собою.

Така складність, багатодетермінованість формування ступеня (рівня) якості еліт обумовлює приблизність кінцевої оцінки EQx незалежно від методології адже багато факторів неможливо навіть врахувати або кількісно виміряти. Це необхідно враховувати і тому використовувати оцінку в динаміці та контексті подій (економічних, політичних, культурних, соціальних), що відбуваються в певній країні. Для України – це контекст війни та динаміка зміни еліт.

Як пов’язана якість еліт із соціальною відповідальністю? Те, що

соціальна відповідальність є невід'ємною складовою якості еліт підтверджено в самій елітній методології. Це, зокрема підтверджується через аналіз показників, які входять до розрахунку EQx. Так, з 2024 року у перелік входять показники, які відповідають цілям сталого розвитку. А концепція сталого розвитку є сучасним глобальним філософським фундаментом соціальної відповідальності для СЕС усіх рівнів.

Також окремо слід визначити такі два маркери якості еліт, їх соціально-відповідальної поведінки, як: соціально-відповідальне створення вартості та соціально-відповідальний розподіл.

На нашу думку, соціально-відповідальне створення вартості, як мінімум, повинно відповідати базовій, гуманній, соціальній, екологічній, економічній цілям СЕС, у визначенні Компанієць В. В. [84, 85]. В елітній теорії мова про це не йде.

А от соціально відповідальний розподіл є важливою категорією елітної теорії, який знайшов відображення у певних показниках, що враховуються при визначенні EQx. На нашу думку соціально відповідальний розподіл характеризують три риси [85, 154].

1. Ним вважається такий розподіл ресурсів та багатства, який створює вартість (цінність) і дає можливість користуватись існуючим й створеним багатством всьому суспільству на основі певних, встановлених в суспільстві (країні) правил (це є одним із основних положень елітної теорії);

2. Такий розподіл ресурсів та багатства, який відповідає інтересам майбутніх поколінь (це відображено в модифікації індексу EQx 2024);

3. Такий розподіл ресурсів та багатства, який відповідає соціокультурній системі певної країни (базовим цінностям культури, відповідно із структурою соціально-економічної системи З. Вебера, концепції соціокультурної ідентичності В. Компанієць) [84, 85].

На жаль третій принцип не враховується в елітній економічній теорії. І як наслідок – при розрахунку інтегрального індексу якості еліт.

Щодо структуризації індексу [151]. EQx має багаторівневу архітектуру,

яка дозволяє кількісно оцінювати та аналізувати різні аспекти якості еліти. Два основні субіндекси: «Влада» та «Цінність» («Вартість»). Кожен з них містить політичний та економічний вимір, що дає чотири області індексу «Політична влада» (Political Power), «Економічна влада» (Economic Power), «Політична цінність» (Political Value), «Економічна цінність» (Economic Value).

Субіндекс «Влада» вимірює здатність еліт проєктувати (впливати та нав'язувати) свої уподобання (власні інтелектуальні моделі та ціннісно-мотиваційну спрямованість) на існуючі та майбутні політико-економічні моделі.

Субіндекс складається з двох індексних областей: «Політична влада» та «Економічна влада».

Політична влада вимірює захоплення трьох видів правил: правил держави, правил регулювання бізнесу та правил ринків праці та посад державної служби. Отже, ця індексна область складається з трьох стовпів: Захоплення держави», «Регуляторне захоплення» та «Захоплення людини».

Економічна влада вимірює домінування еліти в економіці на рівні фірми, на рівні галузі та з точки зору творчого руйнування. Економічна влада відображає майбутній потенційний видобуток цінності, оскільки вона дає елітам можливість змінювати бізнес-моделі на власну вигоду. Ця індексна область складається з трьох стовпів: «Домінування галузі», «Домінування фірми» та «Творче руйнування».

Субіндекс «Цінність» базується на ідеях створення цінності (вартості), розроблених в теоріях менеджменту та рентоорієнтованої економіки. Створення цінності (вартості) та рентоорієнтоване вилучення цінності (вартості) знаходяться на протилежних сторонах одного континууму. Елітні бізнес-моделі знаходяться десь у діапазоні між створенням цінності (вартості), з одного боку, та вилученням цінності (вартості), з іншого. Субіндекс складається з двох областей індексу: «Політична цінність» та «Економічна цінність».

Політична цінність вимірює ступінь створення цінності порівняно з її

вилученням у політичному вимірі. Це концептуалізується як незароблений дохід держави, а також як отримання, так і надання нею доходу (наприклад, у формі податків, субсидій та регіональних трансфертів).

Економічна цінність вимірює поточну діяльність еліт зі створення та видобутку вартості в економічній сфері, точніше на трьох ринках економіки: ринку товарів та послуг, ринку капіталу та ринку праці. ця індексна область складається з трьох стовпів: «Рента виробника», «Рента капіталу» та «Рента праці».

Також EQx має дванадцять стовпів, які служать для того, щоб дозволити аналіз конкретних вимірів якості еліти.

Архітектуру індексу якості еліт (EQx) зі стислими поясненнями подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Архітектура індексу якості еліт (EQx) зі стислими поясненнями

Індексні області	Стовпи	Стисле пояснення
1	2	3
Політична влада (Political Power)	захоплення держави (State Capture)	вплив еліт на державні інститути для власної вигоди
	регуляторне захоплення (Regulatory Capture)	використання елітами регуляторних органів для отримання переваг
	захоплення людських ресурсів (Human Capture)	контроль еліт над призначеннями на ключові посади
Економічна влада (Economic Power)	домінування в галузях (Industry або Coalition Dominance)	концентрація еліт у певних секторах економіки
	домінування фірм (Firm Dominance)	монополізація ринку окремими компаніями
	креативне руйнування (Creative Destruction)	здатність економіки до інновацій та заміни застарілих структур
Політична цінність (Political Value)	надання доходів (Giving Income)	перерозподіл ресурсів через субсидії та трансферти
	вилучення доходів (Taking Income)	оподаткування та інші форми вилучення ресурсів
	незароблені доходи (Unearned Income)	доходи, отримані без створення доданої вартості

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Економічна цінність (Economic Value)	рента виробника (Producer Rent)	прибутки, отримані завдяки ринковим перевагам
	капітальна рента (Capital Rent)	доходи від інвестицій та фінансових активів
	рента праці (Labor Rent)	доходи, пов'язані з працею та зайнятістю

Сформовано автором на основі [151]

Таким чином, процвітання країни загалом (у т.ч. її конкурентоспроможність й соціальний прогрес) залежить від бізнес-моделей, які обирають еліти. А EQx виступає як інструмент політичної економії, що вимірює сукупну здатність національних елітних бізнес-моделей створювати, а не вилучати цінність.

Для доведення впливу якості еліт країни на її конкурентоспроможність, рівень корупції та соціальний прогрес нами були використані індекси: якості еліт (EQx), конкурентоспроможності IMD, сприйняття корупції (CPI) і соціального прогресу (SPI). Характеристики індексів, у т.ч. обґрунтування вибору саме їх, подано в таблиці 2.3.

Джерела відповідних даних - чотири міжнародні звіти: Elite Quality Report, IMD World Competitiveness Ranking, Socia Progress Imperative, Social Progress Index, Transparency International Corruption Perceptions Index.

Таблиця 2.3

Характеристика індексів, обраних для дослідження взаємозв’язків

Назва	Характеристика
1	2
Індекс конкуренто-спроможності IMD (IMD World Competitiveness Ranking)	Це комплексна щорічна оцінка, яка вимірює спроможність країн створювати сприятливе середовище для конкурентоздатного розвитку бізнесу, базуючись на двох основних типах даних: – статистичні дані (harddata, жорсткі дані) – приблизно дві третини ваги індексу, що складаються зі 170–340 критеріїв, зібраних з міжнародних, національних та регіональних джерел; - опитування виконавців (softdata, м’які дані) – приблизно третина загальної ваги, що складається з 92 показників, оцінених на основі

Продовження таблиці 2.3

1	2
	німецькомовної онлайн-анкети серед топ-менеджерів (6 000+ респондентів), з оцінками від 1 до 6, перерахованими у шкалу 0–10. Чотири основні чинники незалежно інтегровані (приблизно по 25 %) і складаються з 5 підфакторів кожен (усього 20): 1) економічна ефективність (наприклад, ВВП, зайнятість); 2) урядова ефективність (податкова політика, регуляція); 3) ділова ефективність (управління, продуктивність); 4) інфраструктура (фізична, фінансова, цифрова) [155]. Поєднання жорстких та м'яких даних дозволяє відобразити як об'єктивну статистику, так і суб'єктивне сприйняття бізнес-середовища, а через чотири чинники індекс охоплює макроекономічний рівень, політику, бізнес-середовище та інфраструктуру, що робить рейтинг всебічним.
Індекс сприйняття корупції Corruption Perceptions Index (CPI)	Щорічний рейтинг, який оцінює сприйняття рівня корупції в державному секторі країн на основі думок експертів та бізнес-репрезентів, сформульованих як «зловживання довірою задля приватної вигоди» [156]. Індекс відображає сприйняття корупції, а не її фактичний рівень, оскільки корупційні дії зазвичай є прихованими та незаконними. Оцінки ґрунтуються на думках експертів та представників бізнесу з різних країн та сфер, а не на думках широкої громадськості. Джерела даних для CPI охоплюють такі прояви корупції в державному секторі, як хабарництво, розкрадання державних коштів, використання службового становища для особистої вигоди, кумівство в державній службі та захоплення держави (держава захоплена окремими інтересами). Деякі джерела також враховують механізми запобігання корупції (наприклад, здатність уряду забезпечувати механізми доброчесності, ефективне переслідування корумпованих чиновників, наявність відповідних законів про фінансову прозорість, конфлікт інтересів та доступ до інформації, правовий захист викривачів). CPI — це комплексний інструмент, що дозволяє порівняти країни за рівнем експертного сприйняття корупції у державному секторі. Індекс забезпечує корисні інтернаціональні дані, але його варто доповнювати іншими показниками для повної картини.
Індекс соціального прогресу Social Progress Index (SPI)	Вимірює здатність суспільства забезпечувати базові потреби, створювати умови для сталого благополуччя та відкривати можливості кожному досягати свого потенціалу [157]. На відміну від ВВП, SPI виключає економічні показники і фокусує увагу виключно на соціальних та екологічних результатах. Структура SPI включає три головні виміри, кожен з яких у свою чергу складається з чотирьох компонент. 1. Basic Human Needs (Базові людські потреби) – наскільки країна забезпечує базові умови для виживання. Включає компоненти: 1) харчування та базова медична допомога; 2) вода та санітарія; 3) житло; 4) особиста безпека.

Продовження таблиці 2.3

1	2
	2. Foundations of Wellbeing (Основи добробуту) – чи мають люди доступ до базових інструментів для покращення життя.Включаєкомпоненти: 1) доступ до базової освіти; 2) доступ до інформації та зв'язку; 3) здоров'я та добробут; 4) якість довкілля. 3. Opportunity (Можливості) – наскільки суспільство забезпечує людям свободу приймати власні життєві рішення та розвивати свій потенціал. Включає компоненти: 1) права особи; 2) особисті свободи та вибір; 3) толерантність та інклюзивність; 4) доступ до вищої освіти. Кожен компонент включає від 3 до 5 індикаторів (загалом 57). Усі індикатори включають фактичні вимірювані результати, а не витрати або політичні зобов'язання. SPI не просто доповнює економічні показники, а створює власний незалежний інструмент вимірювання суспільного добробуту — детальний, аналітичний, орієнтований на дії, заснований на результатах, а не на витратах.

Сформовано автором на основі [155-157]

Для розрахунку тісноти зв'язків дані за індексом якості еліт та індексом конкурентоспроможності IMD були взяті за 2021 рік, оскільки після цього IMD перестало розраховувати індекс конкурентоспроможності для України [158, 159].

Вихідні дані взято для 60 країн. Значення коефіцієнта лінійної кореляції Пірсона між двома наборами чисел розраховано з використанням програмного забезпечення Excel за формулою:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}, \qquad (2.1)$$

де: x_i, y_i — значення відповідних змінних,

$\bar{x}$, $\bar{y}$ — середні арифметичні для масивів X і Y,

n — кількість парних спостережень.

Функція обчислює ступінь лінійного зв'язку між двома наборами чисел, повертаючи значення в діапазоні від -1 до +1,

де: +1 — ідеальна пряма залежність;

0 — відсутність лінійної залежності;

–1 — ідеальна обернена залежність.

Для набору даних (рис. 2.1) обчислений коефіцієнт лінійної кореляції дорівнює r = 0,89.

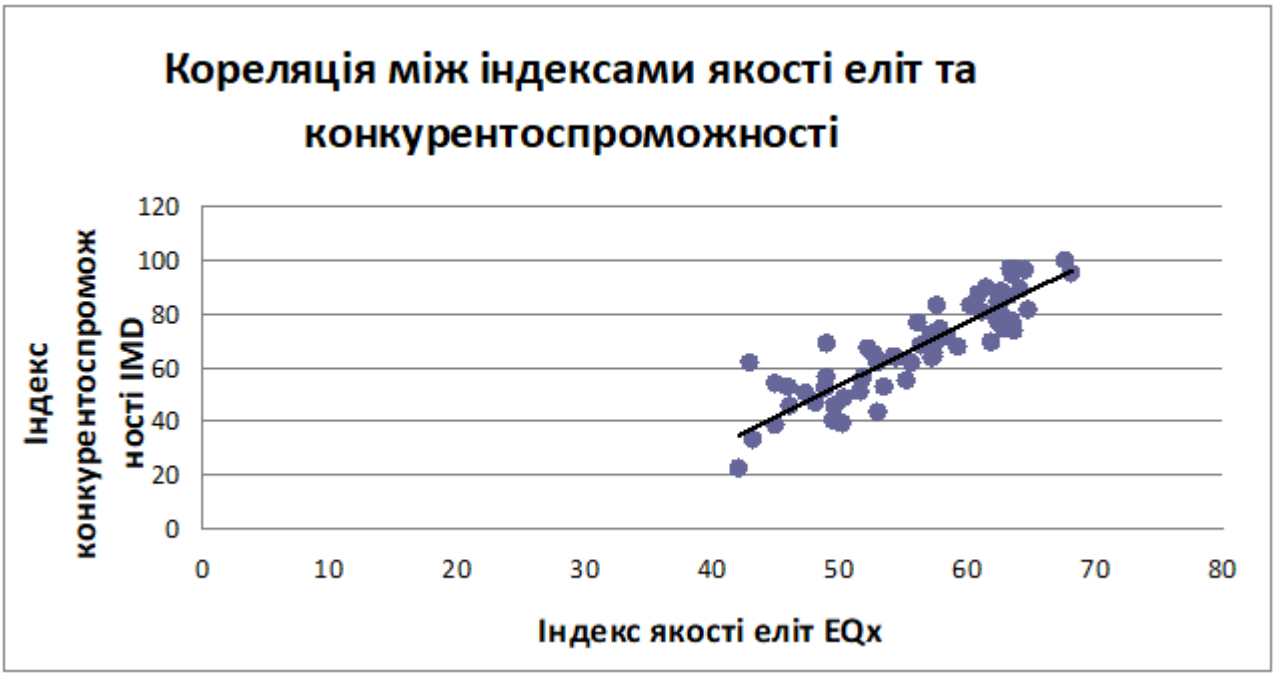


Рис. 2.1. Кореляція між індексом якості еліт (EQx) та індексом конкурентоспроможності IMD за даними 2021 р.

Сформовано автором

Обчислений коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона r = 0,89 свідчить про сильну пряму (позитивну) лінійну залежність між індексом якості еліт та індексом конкурентоспроможності IMD.

Отже, між якістю еліт і рівнем конкурентоспроможності країн існує сильна пряма кореляційна залежність. Це означає, що чим вищий рівень якості еліт у країні, тим вищим є її рівень конкурентоспроможності. Значення коефіцієнта, близьке до +1, свідчить про високий ступінь лінійної залежності між цими показниками, що дає підстави вважати якість еліт одним із ключових факторів, які впливають на міжнародну конкурентоспроможність держави.

Для встановлення тісноти зв’язків між відповідними показниками індекси якості еліт (EQx), сприйняття корупції (CPI) і соціального прогресу (SPI) були взяті за 2024 рік [156, 160, 161].

Вихідні дані взято для 151 країни. значення коефіцієнта лінійної кореляції Пірсона розраховано попарно між двома наборами чисел: 1) індексом якості еліт (EQx) та індексом сприйняття корупції (CPI); 2) індексом якості еліт (EQx) та індексом соціального прогресу (SPI).

У результаті обчислено два коефіцієнти лінійної кореляції: 1) між EQx та CPI дорівнює r = 0,86 (рис. 2.2) між EQx та SPI дорівнює r = 0,84 (рис. 2.3).

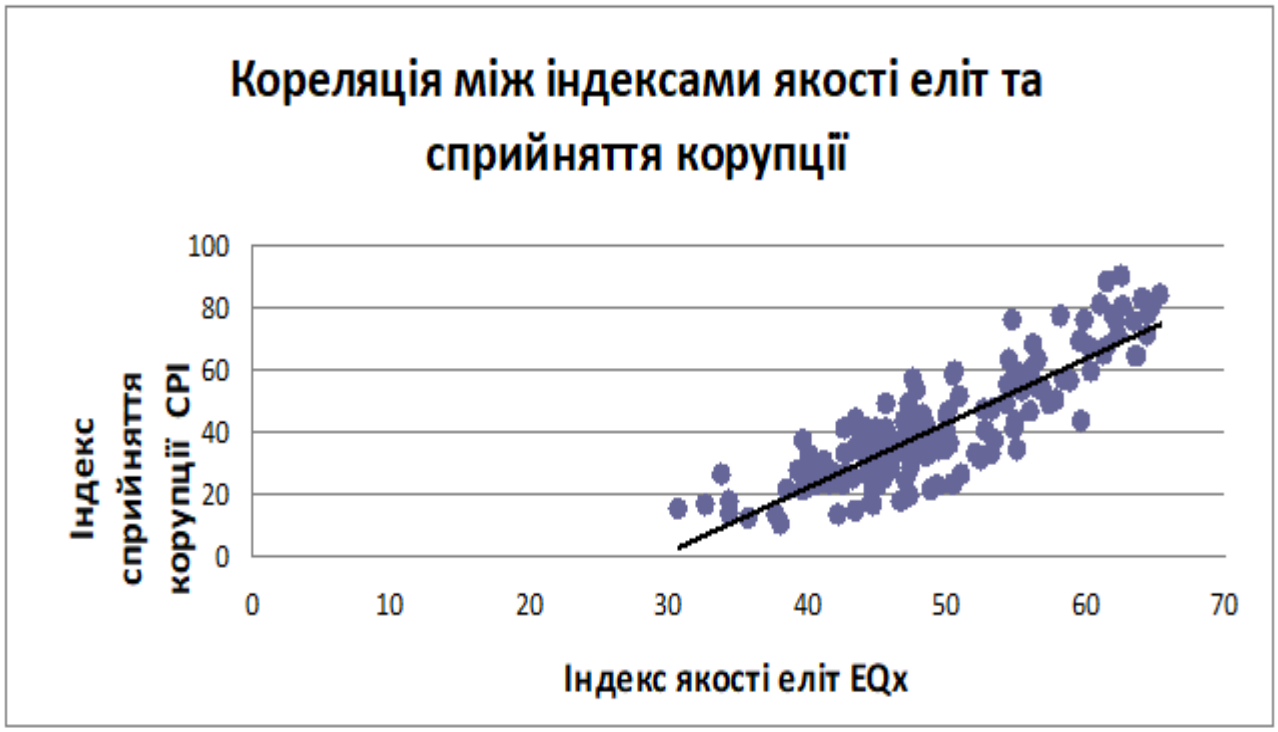


Рис. 2.2. Кореляція між індексом якості еліт (EQx) та індексом сприйняття корупції (CPI) за даними 2024 р.

Сформовано автором

Отже, обчислений коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона r = 0,86 між індексом якості еліт (EQx) та індексом сприйняття корупції (CPI) свідчить про дуже сильну пряму (позитивну) лінійну залежність між якістю еліт та сприйняттям корупції. Це означає, що країни з вищим індексом якості еліт, як

правило, демонструють нижчий рівень сприйняття корупції (більш високі значення CPI), і навпаки.

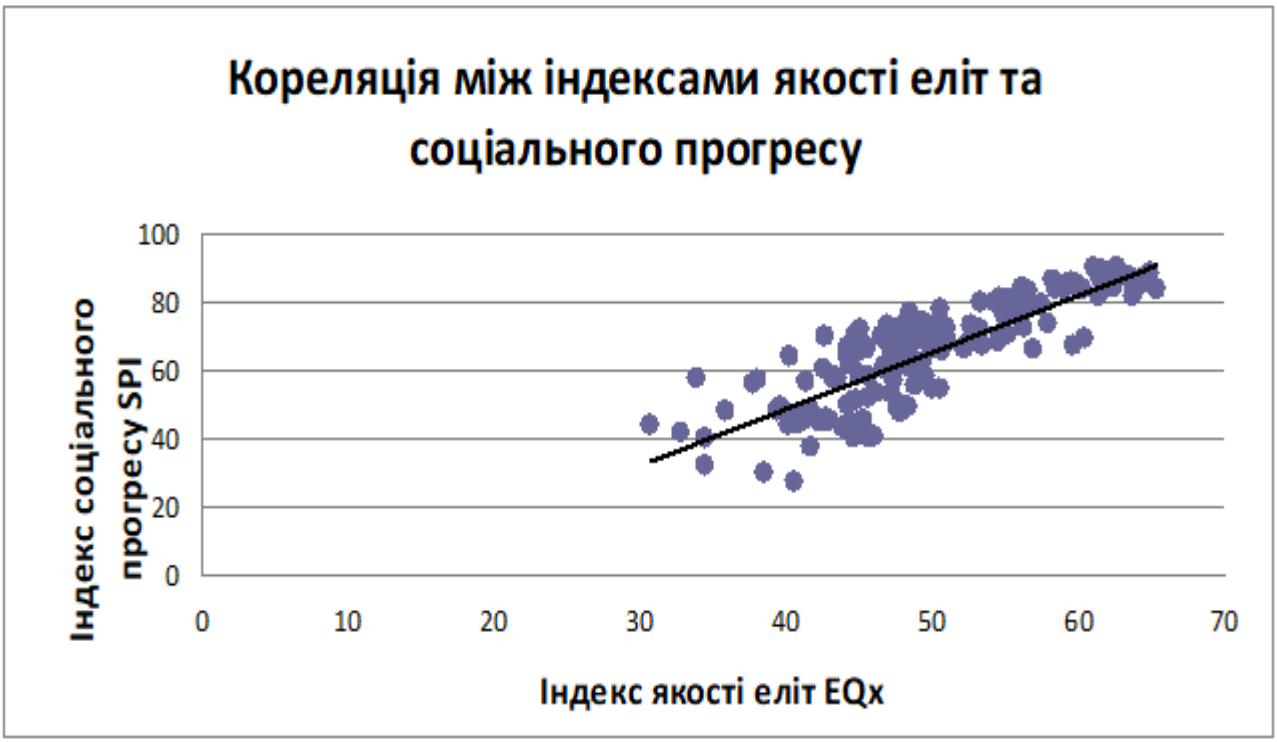


Рис. 2.3. Кореляція між індексом якості еліт (EQx) та індексом соціального прогресу (SPI) за даними 2024 р.

Сформовано автором

Коефіцієнт лінійної кореляції Пірсона r = 0,84 між індексом якості еліт (EQx) та індексом соціального прогресу (SPI) також вказує на сильну пряму (позитивну) лінійну залежність між якістю еліт та рівнем соціального прогресу (рис. 2.3). Це означає, що країни з вищим індексом якості еліт зазвичай мають вищий рівень соціального прогресу, і навпаки.

Обидва коефіцієнти кореляції (0,86 та 0,84) є близькими до +1, що демонструє суттєвий взаємозв'язок між якістю еліт та соціальним розвитком, а також рівнем розвитку в країні культури доброчесності. Адже високий рівень сприйняття корупції означає низький рівень культури доброчесності, попри все у державних структурах управління, та й, як ланцюг зв’язку – в бізнесі та в суспільстві у цілому [154].

Принципову модель впливу якісних (неякісних) національних еліт на розвиток СЕС подано на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Принципова модель впливу якісних (неякісних) національних еліт на розвиток СЕС

Сформовано автором

Місце України в означених рейтингах (та в дужках значення показника в балах) за період з 2019 по 2025 рр. наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Місце України в міжнародних рейтингах у 2019-2025 рр.

Рік	Україна в міжнародному рейтингу (бали)			
	EQx*	CPI	SPI	IK IMD**
2019	—	126 (30)	66 (68,2)	54 (57.30)
2020	—	117 (33)	61 (69,5)	55 (51.87)
2021	76 (47,3)	122 (32)	62 (70,0)	54 (50.05)
2022	86 (46,6)	116 (33)	60 (70,2)	—
2023	73 (47,1)	104 (36)	61 (70,0)	—
2024	108 (44,7)	105 (35)	63 (70,6)	—
2025	114 (43,8)	104 (36)	65 (70,0)	—

* Україна була включена до розрахунку EQx з 2021 р.

** З 2022 р. Україна не входить до рейтингу індексу конкурентоспроможності IMD.

Сформовано автором на основі [155-167]

При аналізі показників необхідно мати на увазі, по-перше, що усі рейтинги мають певну суб'єктивну компоненту, а отже помилки в оцінці. І чим новіше показник, тим більше вірогідність помилок. По-друге, і це дуже важливо при оцінці якості еліт, це те, що індекси мають певну інерційну силу, тобто наслідки відповідальності й професіоналізму, рішень й поведінки минулих або сучасних еліт відобразяться на стані економіки та суспільства через певний проміжок часу, який може вимірюватись десятиліттями або роками й місяцями. І наразі ми маємо соціально-економічні наслідки дій як минулої так і сучасної еліт, причому минулої скоріше за все є домінантним.

Для того, щоб виділити найбільші загрози для розвитку національної

СЕС та національних підприємств, їх вплив на конкурентоспроможність та потенціал СВБ, з точки зору створеної елітами моделі управління СЕС, соціально-економічного та правового клімату в країні, умов для розвитку людини та бізнесів, пропонуємо до розгляду оцінку місця України серед 151 країн в рейтингу EQx за дванадцятьма стовпами індексу якості еліт в динаміці (таблиця 2.5). Така оцінка показників в динаміці дозволить дещо уникнути вад, які існують у методології розрахунку EQx (наприклад, застарілості баз деяких даних або ефекту пролонгованих у часі наслідків дій минулої еліти на теперішній стан справ).

Таблиця 2.5

Дванадцять стовпів індексу якості еліт України в динаміці (2021-2025)

Стовпи	Значення за роками (місце в рейтингу серед 151 країн)				
	2021	2022	2023	2024	2025
1. State Capture	44	50	51	45	40
2. Regulatory Capture	71	100	96	96	105
3. Human Capture	102	101	85	135	118
4.Industry Dominance	127	133	96	59	50
5. Firm Dominance	60	77	64	14	56
6.Creative Destruction	79	69	44	55	51
7. Giving Income	88	72	48	70	46
8. Taking Income	121	119	145	145	151
9. Unearned Income	58	100	73	123	118
11. Producer Value	89	82	58	70	74
12. Capital Value	59	45	126	119	111
13. Labor Value	91	114	118	137	139
Рейтинг (EQx)	76	86	73	108	114

Сформовано автором на основі [159-164; 167]

Для того, щоб зробити результати аналізу більш наявними та зрозумілими, ми також в таблиці 2.6 навели країни, що стоять поряд з Україною в EQx (вище та нижче на позицію) за дванадцятьма стовпами індексу якості еліт.

Таблиця 2.6

Дванадцять стовпів індексу якості еліт України (країни поряд у рейтингу)

Стовпи	2024
1. State Capture	Північна Македонія, Руанда, Україна, Індонезія, Нігерія
2. Regulatory Capture	Азербайджан, Буркіна Фасо , Україна, Бенін, Таїланд
3. Human Capture	Судан, Бангладеш, Україна, Об'єднані Арабські Емірати, Азербайджан
4. Industry Dominance	Куба, Майамі, Україна, Болівія, Туніс
5. Firm Dominance	Мексика, Естонія, Україна, Чілі, Азербайджан
6.Creative Destruction	Аргентина, Норвегія, Україна, Бангладеш, Словенія
7. Giving Income	Грузія, Еквадор, Україна, Парагвай, Гондурас
8. Taking Income	Сальвадор, Латвія, Україна, Куба, Киргізія
9. Unearned Income	Бразилія, Лаос, Україна, Молдова, Канада
10. Producer Value	Ботсвана, Папуа Нова Гвінея, Україна, Республіка Корея, Таїланд
11. Capital Value	Малі, Ефіопія, Україна, Уругвай, Турція
12. Labor Value	Намібія, Південна Африка, Україна, Афганістан, Габон
Рейтинг (EQx)	Папуа Нова Гвінея, Туніс, Україна, Гвінея Бісау, М’янма

Сформовано автором на основі [160]

Аналітичний огляд результатів. Варто підкреслити, що в 2024 та 2025 роках фіксується спад інтегрального показника EQx, на що, цілком імовірно, наклав свій відбиток військовий конфлікт в Україні. Спостерігається стабільно низький рівень оцінювання (2021-2025 рр.) за стовпами: захоплення людських ресурсів; рента праці; вилучення доходів; регуляторне захоплення. Низька оцінка разом із негативним трендом змін двох останніх років притаманні таким компонентам, як капітальна рента та незароблені доходи. У рейтингу Україна перебуває поруч із малорозвиненими країнами Африки та Азії, за винятком окремих позицій, що може бути пов’язано з недоліками при розрахунку EQx.

Деталізуємо параметри критичних стовпів, навівши значення деяких найгірших складових за даними Elite Quality Report 2024 (усі показники подано в додатку Б.)

Захоплення держави. Отже, для українських реалій перманентно високою

залишається корупційна складова. У глобальному переліку з 151 держави за параметрами «політична корупція» та «контроль корупції» вітчизняні показники становлять 87 та 96 місця відповідно.

Серйозне занепокоєння викликає поглиблення соціально-економічного розшарування всередині країни. В індексі EQx цей чинник розраховується через коефіцієнт Джині, застосований до розподілу чистого національного багатства (він демонструє диспропорцію у володінні активами суспільства, на відміну від поточних заробітків), а також оцінює його трирічну динаміку. Безпосередньо масштаби майнових диспропорцій в Україні виглядають помірними (56 місце), проте швидкість погіршення цього показника є загрозливою – 144 місце [168].

Регуляторне захоплення. Представники вітчизняних еліт формують нормативно-правове поле для бізнесу, керуючись приватними преференціями, а не загальнодержавним благом. Це яскраво підтверджується параметрами захисту майнових прав (95 місце за індексом PRI) та забезпеченням дотримання чинного законодавства (92 місце). Через несприятливе середовище в державі сформувався значний тіньовий сектор і масштабний нелегальний ринок праці (124 місце). Вказане явище суттєво обмежує податкові надходження до бюджету, а також зумовлює жорстку експлуатацію найманих робітників і відсутність у них базових соціальних гарантій.

Захоплення людських ресурсів чітко простежується через системні порушення прав людини (118 місце), державне обмеження свободи віросповідання (105 місце) та наявність ознак сучасного рабства (142 місце). Останнє є неприпустимим інструментом перерозподілу ренти, коли капітал перетікає від експлуатованих верств до суб'єктів, чиї комерційні моделі вилучення вартості базуються на безоплатній праці або виплатах, що не досягають ринкового мінімуму. Окрім іншого, Глобальний індекс рабства відображає масштаби торгівлі людьми [144, с. 149].

З високим ступенем узурпації людського потенціалу логічно корелюють параметри категорії «Рента праці» та її супутні компоненти. Зокрема, за

темпами приросту ефективності виробництва Україна посідає 118 місце, а за рівнем економічної залученості громадян (частка працездатного населення, що має роботу або перебуває в її активному пошуку) – 102 позицію. Показник загального безробіття перебуває на 118 місці, а безробіття серед молоді – на 107. Найбільш критичним, зокрема через наслідки повномасштабної війни, є вектор зовнішньої міграції та масштабного «відтоку мізків» (148 місце) [169].

Надання доходів (ресурсів). Цей блок ілюструє особливості використання державою ресурсів, отриманих від економічних суб'єктів (компаній, підприємців та найманих працівників), з метою утримання владної вертикалі й забезпечення соціальної сфери (передусім медицини та освіти). Саме ефективність управління публічними фінансами закладає підвалини для розвитку людського потенціалу країни, що прямо впливає на якість поточних і майбутніх трудових ресурсів для бізнесу. У цьому секторі найбільш проблемними є два параметри: сукупні видатки держави у відсотках до ВВП (розходження із оптимумом) – 115 місце, а також пропорції регіонального перерозподілу коштів з держбюджету – 110 місце.

Вилучення доходів. Податкова система України залишається стабільно несприятливим фактором для розширення підприємницької діяльності. У межах цього блоку деструктивні тенденції підтверджуються такими позиціями: частка податкових надходжень у ВВП (відхилення від оптимуму) – 73 місце; рівень податку на прибуток підприємств (відхилення від оптимуму) – 81 місце.

Незароблені доходи. Серйозним тягарем виступає сукупний державний борг відносно ВВП (113 місце), обсяги якого демонструють щорічний приріст. Водночас на тлі занепаду реального сектору виробництва в країні фіксуються високі показники організованої злочинності. Про це свідчить 118 місце держави за показником «Злочинні ринки» (дане поняття описує нелегальний обіг товарів і є базовим елементом Глобального індексу організованої злочинності – Global Organized Crime Index).

Додатково в структуру цієї категорії інтегровано низку метрик, пов'язаних зі сталим розвитком. У цих сферах Україна також стикається зі

значними труднощами (наприклад, питома вага відновлюваних енерго-джерел – 122 позиція; частка природоохоронних територій – 95 місце; рівень викидів CO2, зумовлених внутрішнім кінцевим споживанням, на душу населення – 95 місце; середньодушове споживання рибної продукції та червоного м'яса – 84 та 83 позиції відповідно).

Капітальна рента. Деградація умов спостерігається і в інвестиційно-фінансовому середовищі, створеному для функціонування компаній. Йдеться про високі темпи інфляції та її прискорення (відхилення інфляційних процесів від оптимальних орієнтирів – 126 місце), а також непривабливий інвестиційний фон, що підтверджується низькими балами індексу валових інвестицій (139 місце) та індексу фінансових ринків (91 місце).

Здійснюючи більш глибокий розбір складових елементів кожного з дванадцяти аналітичних блоків, можна виявити й інші деструктивні позиції [169].

Домінування в галузях. У межах цієї категорії автори рейтингу EQx знову фокусуються на оцінці організованої злочинності, імплементуючи відомості з Global Organized Crime Index. Тут застосовується параметр злочинних суб'єктів (CRA), який безпосередньо вимірює інституційну спроможність, рівень ієрархічності та ступінь впливу кримінальних угрупувань. За цією метрикою Україна опинилася на 119 місці. Це свідчить про глибоку інтеграцію криміналітету в суспільно-економічне та політичне життя країни, а також його тиск на бізнес. На жаль, активізація кримінальних елементів часто йде пліч-о-пліч із бойовими діями та дезорганізацією системи управління.

Деструктивний вплив війни на функціонування конкретних економічних секторів наочно демонструє індикатор «частка військових витрат у ВВП» – 135 місце згідно зі звітом за 2023 рік (у моніторингу 2024 року відповідні відомості відсутні).

Домінування фірм. У зазначеному блоці доцільно сфокусувати увагу на двох параметрах. Перший виступає барометром підприємницької динаміки та загального ділового клімату – це щільність представництва малого та

середнього бізнесу (МСП на 1 000 осіб), де країна посідає 86 місце.

Другий індикатор – частка капіталу мільярдерів відносно ВВП (122 місце). Великі власники концентрують у своїх руках надмірну частку загального ресурсу, суттєво обмежуючи можливості для решти суспільства. Останній факт наочно ілюструє низьку якість українських еліт (хоча в рейтингових звітах за 2021–2025 роки вітчизняні керівні кола формально класифікуються як еліти середнього рівня якості). Проте, згідно з Elite Quality Report 2025, за реальними показниками держава перебуває в одному ряду зі Сьєрра-Леоне (113 місце) та Екваторіальною Гвінеєю (115 місце).

Окремого розгляду потребує аналітичний блок, безпосередньо пов'язаний з умовами ведення комерційної діяльності. До його структури доцільно віднести метрики категорій «Креативне руйнування» та «Рента виробника».

Компонент «Креативне руйнування» відображає потенціал економічної системи щодо модернізації, інноваційного розвитку та витіснення застарілих елементів. На жаль, далеко не всі показники з цього блоку наразі доступні для аналізу стосовно України. Наприклад, один із базових індикаторів – Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI) – востаннє визначався ще у 2021 році. Цей індекс слугує аналітичним інструментом для оцінки та ранжування держав на основі зрілості їхніх підприємницьких екосистем. GEDI аналізує якісні параметри створення бізнесу, враховуючи персональні та інституційні передумови, а також досліджує підприємницькі настрої, цілі та реальну активність. Завдання індексу полягає в комплексному моніторингу економічного прогресу з урахуванням контекстуальних особливостей розвитку підприємництва. За результатами 2021 року Україна перебувала в цьому переліку на 68 місці, проте під впливом воєнних дій її позиції могли погіршитися. Цей індикатор частково корелює з рівнем відкритості країни до комерційної діяльності, що входить до категорії «Рента виробника» (тут Україна посідає 83 місце). Прогрес у бізнес-середовищі нерозривно пов'язаний із доступністю венчурних інвестицій та фінансуванням науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР). За цими критеріями держава

займає 71 та 79 позиції серед 151 країни [169].

Здавалося б, зазначені показники тримаються всередині списку, проте для формування СВБ, особливо в умовах глибокої кризи, цього замало (такий рівень відповідає позиціям Албанії, Молдови, Грузії, Руанди, Того, Ямайки чи Ботсвани).

Рента виробника. У цьому блоці для визначення параметрів соціально відповідального бізнес-клімату доцільно використовувати індикатори прямого іноземного інвестування (ПІІ у відсотках до ВВП за поточний рік та в середньому за трирічний період), оскільки вони демонструють реальний рівень довіри до держави. У загальному рейтингу за цими критеріями Україна посідає 112 та 87 місця відповідно.

Критичні показники та авторський коментар щодо впливу відповідних явищ (показників) на відповідальність бізнесу та суспільства у цілому подано в таблиці 2.7

Яким чином якість еліт, у т.ч. їх відповідальність, впливає на конкурентоспроможність підприємств та СВБ?

Таблиця 2.7

Критичні показники індексу якості еліт України (2024 р) та їх вплив на відповідальність бізнесу та суспільства

Стовпи та показники	Рейтинг [160]	Вплив на відповідальність
1	2	3
State Capture Захоплення держави	40	Високий рівень корупції, слабка спроможність уряду до позитивних соціально-економічних змін поряд із стрімким зростанням майнового розшарування в суспільстві свідчить про безвідповідальність еліт та негативно впливає на відповідальність бізнесу та суспільства у цілому.
Political corruption Політична корупція	87	
Control of corruption Контроль корупції	96	
Government response to change Реагування уряду на зміни	88	
Gini coefficient on net national wealth dist. 3-year growth Трирічне зростання коефіцієнта	144	

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Джині для розподілу чистого національного багатства		
Regulatory Capture **Регуляторне захоплення**	105	Представники вітчизняних еліт формують нормативно-правове поле для бізнесу, керуючись приватними преференціями, а не загальнодержавним благом. Це негативно впливає на СВБ (існування тіньового ринку праці, неформального сектору СЕС, ухилення бізнесу від податків, зростання експлуатації та соціальної незахищеності працівників у неформальному секторі СЕС)
Informal output as a % of GDP Обсяг тіньової економіки у % до ВВП	124	
Regulatory enforcement Забезпечення дотримання нормативних вимог	92	
Property rights Індекс майнових прав	95	
Human Capture **Захоплення людських ресурсів**	118	Критично високе значення GSI означає, що створена суспільна вартість (капітал) перетікає від експлуатованих верств (МСП, працівників) до суб'єктів (бізнес-еліти), чиї бізнес-моделі вилучення вартості базуються на виплатах, що не досягають ринкового мінімуму. Це корелює із мінімальною заробітною платою, яка відповідає рівню «злиднів» або крайньої бідності. Такі бізнес-моделі демотивують відповідальну поведінку. Порушення прав людини не сприяє формуванню суспільної відповідальності.
Global Slavery Index (GSI) Глобальний індекс рабства	142	
Human Rights Index Індекс прав людини Religion - Government Restriction Index Індекс державних обмежень щодо релігії	118 105	
Industry або Coalition Dominance Домінування в галузях	50	Глибока інтеграція криміналітету (в т.ч. економічних злочинців) в суспільно-економічне та політичне життя країни, а також його тиск на бізнес. Негативно впливає на СВБ.
Criminal actors Злочинні суб'єкти	119	
Firm Dominance **Домінування фірм**	56	Діловий клімат щодо розвитку МСП є несприятливим. Великі власники концентрують у своїх руках надмірну частку загального ресурсу, суттєво обмежуючи можливості для решти суспільства. Негативний вплив на СВБ через обмежені можливості розвитку МСП і. відповідно, їх соціальний інвестицій.
SMEs per 1,000 people МСП на 1000 осіб	86	
Billionaires' wealth as % of GDP Багатство мільярдерів, у % до ВВП	122	

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Creative Destruction **Креативне руйнування**	51	Україна знаходиться на рівні не досить розвинених країн щодо умов розвитку підприємництва, фінансування НДДКР та доступності венчурного капіталу. Це обмежує розвиток соціального підприємництва, соціальних інновацій та інвестування бізнесу, особливо МСП, у соціальні проєкти.
Entrepreneurship Підприємництво	68	
Venture capital availability Доступність венчурного капіталу	71	
R&D as a % of GDP НДДКР у % от ВВП	79	
Giving Income **Надання доходів**	46	Відносно високе значення стовпа обумовлено відносно високою участю держави у фінансування освіти та охорони здоров'я. Впливом ефекту інерції. Високий рівень соціальних виплат обумовлених старінням населення та війною є критичним для держави. Свідчить про необхідність активного залучення усього бізнесу до фінансування соціальних ініціатив. Субсидії на викопне паливо стимулюють надмірне використання брудних джерел енергії, завдають шкоди довкіллю і клімату та виснажують державні бюджети. Необхідність більшої фінансової самостійності регіонів (обмежена в умовах війни) знижує потенціал місцевих СВБ-ініціатив. Може свідчити про значне непряме фінансування енерго-компаній – монополістів з держбюджету (зокрема, групи ДТЕК).
General government expenditure as % of GDP (dev. fm optimum) Загальні державні витрати у % до ВВП (відхилення від оптимуму)	115	
Regional redistribution as % of government budget Регіональний перерозподіл коштів у % від держбюджету	110	
Fossil fuel subsidies Субсидії на викопне паливо	149	
Taking Income ***Вилучення доходів***	151	Перше місце за рівнем BRD, віднесене до стовпчика значно впливає на його критичне значення, починаючи з 2023 р. В елітному аналізі свідчить про неспроможність еліт зберігати мир, запобігати ескалації (є вплив бізнес-моделей війни) Податкова система України залишається стабільно несприятливим фактором для розширення підприємницької діяльності. Знижує потенціал СВБ ініціатив.
Battle-related deaths per capita (**BRD**) Смертність від бойових дій на душу населення	1	
Tax revenue as % of GDP (dev. fm optimum). Податкові надходження у % від ВВП (відхилення від оптимуму)	73	
Corporate tax rate (dev. fm optimum). Ставка податку на прибуток підприємств (від відхилення від оптимуму)	81	

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Unearned Income *Незароблені доходи*	118	Серйозним тягарем є сукупний державний борг відносно ВВП, обсяги зростають. На тлі занепаду реального сектору в країні фіксуються високі показники організованої злочинності. Це створює загрозу для державної системи соціального забезпечення. При цьому держава неефективно перерозподіляє наддоходи, отримані від експлуатації надр, на користь суспільства (через створені елітою бізнес-моделі). Зміна бізнес-моделі могла б частково вирішити соціальні проблеми суспільства, стимулювати розвиток соціального підприємництва, соціальних інновацій (спрямування над доходів на фінансування соціальних проєктів
Criminal markets ***Кримінальні ринки***	118	
Government debt as % of GDP ***Державний борг у % до ВВП***	113	
Natural resources rents as % of GDP Рента від природних ресурсів у % до ВВП	102	
Renewable energy share Частка відновлюваної енергії	122	Метрики (середня позиція України), пов'язані зі сталим розвитком доводять труднощі, які виникають зі збереженням навколишнього середовища та рівнем продовольчої безпеки країни (останнє пов’язано із низьким рівнем життя більшої частки населення).
Terrestrial land protected Природоохоронні території	95	
Fish consumption per capita. Споживання риби на душу населення	84	
Red meat consumption kilograms per capita.Споживання червоного м'яса на душу населення	83	
Producer Rent **Рента виробника**	74	Не досить сприятливі умови для інвестування в країну (пов’язано як із війною, так і недовірою до влади через високий рівень корупції, непрозорість умов для бізнесу). Відновлення країни неможливо без залучення довгострокових, у т.ч. прямих іноземних інвестицій. Це потребує відповідальної еліти і формування культури доброчесності влади та бізнесу.
Inward FDI as a % of GDP (stock) Прямі іноземні інвестиції як % ВВП (залишок)	112	
FDF Inward FDI as a % of GDP (flow, 3yrs avg.) Прямі іноземні інвестиції як % ВВП (потік, середнє за 3 роки)	87	
Open for business Відкритість для бізнесу	83	
Capital Rent **Капітальна рента**	111	В інвестиційно-фінансовому середовищі, створеному для функціонування компаній спостерігається деградація: високі темпи інфляції та її прискорення, непривабливий інвестиційний фон. Не сприяє довгостроковому інвестуванню, знижує можливості СВБ-ініціатив (проєктів, нвестицій).
Inflation (dev. fm optimum) Інфляція (відхилення від оптимуму)	126	
Financial Markets Index Індекс фінансових ринків	91	

Продовження таблиці 2.7

1	2	3
Gross capital formation Валове нагромадження капіталу	139	
Labor Rent **Рента праці**	139	Параметри стовпа логічно корелюють з високим ступенем узурпації людського потенціалу й демонструють безвідповідальність національних еліт. Зміна бізнес-моделей за умов припинення воєнних дій може поступово змінити ситуацію. Системна відповідальність й розвиток сектору соціальної солідарної економіки (у т.ч. соціального підприємництва та соціальних інновацій) сприятиме переходу неформального сектору економіки в офіційний, покращить ситуацію на ринку праці та сприятиме СВБ. (рекомендації пов'язані із розвитком системної відповідальності – розділ 3.1)
Labor productivity growth Зростання продуктивності праці	118	
Labor force participation rate Рівень економічної активності населення	102	
Unemployment rate Рівень безробіття	118	
Youth unemployment rate Рівень безробіття серед молоді	107	
Human flight and brain drain Міграція населення та «відтік мізків»	148	

Розроблено автором на основі [160]

Як ми зазначали, еліта через «нав'язування своїх уподобань» (термін авторів EQ) створює певні бізнес-моделі, які орієнтовані переважно на створення вартості (цінності) або на їх вилучення й отримання різних видів ренти, створює або захоплює інститути держави, формує середовище існування підприємств (правове, соціально-економічне, політичне). Це все впливає на усі параметри стани та прояви діяльності підприємств, у т.ч. конкурентоспроможність та соціальну відповідальність [169].

Крім цього еліта суттєво впливає на формування та збереження або трансформацію соціокультурного середовища, створюючи відповідні моделі, типи-зразки поведінки для всього суспільства, у т.ч. керівників підприємств, зразки прийняття управлінських рішень, вирішення ключових моральних дилем, які виникають в економічній діяльності. Ці типи-зразки поведінки з

точки зору їх мотивації можуть бути морально відповідальними, соціально-відповідальними (з екстернальною чи прагматичною мотивацією), безвідповідальними [169].

Саме мотиваційна та поведінкова складові якості еліт досить сильно впливають на мотивацію соціально відповідальної поведінки керівників підприємств («не еліти» за термінологією авторів) і поведінку підприємств як суб'єктів СЕС. На це не звертають увагу у вітчизняних дослідженнях, зосереджуючись в основному на економічних та правових важелях впливу держави на СВБ.

Натомість, автори елітарної теорії економічного розвитку [148] й EQx, наполягають на необхідності формування лідерів, які будуть спроможними змінювати соціально-економічні (бізнес) моделі на такі, що орієнтовані на створення, інновації, національні інтереси та розвиток людського потенціалу (це так зване трансформаційне та моральне лідерство).

В мікроекономічному економічному вимірі створене соціально-економічне середовище, пануючі бізнес-моделі впливають на собівартість, обсяги та види продукції (послуг), валовий дохід, прибуток, рентабельність. Це видно, наприклад, через те як монополізація та контроль інфраструктурних, у т.ч., енергетичних галузей, захоплених певними елітними групами, впливає на формування цін на їх продукцію, відповідно, усі економічні показники діяльності підприємств, їх конкурентоспроможність.

Моделі й якість регулювання ринку праці, якість регулювання освіти й науки, медицини (створення законодавства, захоплення ключових керівних посад у цих галузях, регулювання фінансових потоків, формування контрольних оціночних критеріїв діяльності) впливають на наявність та якість людського потенціалу в національній СЕС. І якщо регулювання не відповідає потребам громадян, підприємств, розвитку СЕС, в системі спостерігається високий рівень експлуатації праці (прояв сучасного рабства – безвідповідальності еліт й керівників підприємств), зниження рівня життя й високий рівень втечі якісних трудових ресурсів й мізків. Відповідно, вітчизняні

підприємства мають кадровий голод, що негативно впливає на їх конкурентоспроможність.

Нестача доступних джерел фінансування підприємницької діяльності, венчурного капіталу й фінансування НДДКР впливає на параметри інноваційного розвитку підприємств, знижуючи їх конкурентоспроможність [170].

Несприятливе соціально-економічне середовище може спонукати керівників підприємств, заради виживання або зростання прибутку до підвищеної експлуатації працівників, порушення екологічних норм, випуску неякісної продукції, що є проявом безвідповідальної поведінки.

Соціокультурне середовище, на створення якого впливає еліта, продукує певні інтелектуальні моделі управління керівників, зразки цінностей підприємств, організаційної культури взагалі. Наприклад, якщо еліта, в першу чергу державні службовці й бізнес-лідери, намагаються створювати в суспільстві культуру неприйняття корупції культуру доброчесності, ця тенденція поширюється на підприємства різних розмірів та форм власності [171].

Вплив критичних показників якості вітчизняних еліт на конкурентоспроможність та соціально відповідальну поведінку керівників підприємств, відповідно – підприємств як економічних акторів.

Політична влада. Захоплення влади (вплив на державні інститути, регуляторні органи, ключові посади) заради отримання власної вигоди, а не національних інтересів, в т.ч. інтересів національного бізнесу, призводить до створення нерівних, непрозорих, нечесних правил гри, корупції, сірого ринку праці та нового економічного рабства, зростання соціальної нерівності. Це демотивує, певним чином обмежує, керівників підприємств щодо СВБ, як через дію економічних, так і психологічних чинників. Наприклад, корупція призводить до збільшення витрат та до звикання до протиправного та аморального способу дій. Розвиток неформальної економіки – до нерегульованої праці (високої експлуатації працівників, їх соціальної

незахищеності).

Економічна влада. Рентоорієнтовані бізнес-моделі, створені вітчизняною елітою, не можуть спонукати економічні нееліти, тобто керівників звичайних підприємств дотримуватись соціально відповідальної поведінки.

Низька складність економіки з орієнтацією на розвиток ресурсних галузей, поряд із низьким рівнем венчурного фінансування, фінансування НДДКР, взагалі, не досить сприятливим кліматом щодо розвитку підприємницької ініціативи, негативно впливає на можливості інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, що є умовою їх конкурентоспроможності. Також знижує конкурентоспроможність підприємств високий рівень монополізму, з відповідним контролем галузей та підприємств монополістів з боку еліт.

Політична цінність. Несприятлива для розвитку підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, фіскальна політика, високий рівень державного боргу та його зростання (фактор, який буде діяти для минулих поколінь) негативно вливають на потенціал конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

Невисока якість управління державними фінансами, високий рівень організаційної злочинності, в т.ч. з участю держпосадовців, призводять до перетікання великих грошових потоків бюджетних коштів до приватних осіб – представників еліти. Це негативно впливає на фінансування соціальних галузей, у т.ч. знижуючи рівень розвитку кадрового потенціалу і в довгостроковій перспективі - конкурентоспроможність підприємств. Також розвиток організаційної злочинності негативно впливає на соціальну відповідальність на усіх рівнях.

Економічна цінність. Бізнес-моделі створення цінностей на трьох ринках (товари й послуги, капітал, праця), запропоновані вітчизняною елітою, знижують потенціал конкурентоспроможності національних підприємств адже породили високу інфляцію та її зростання, несприятливий інвестиційний клімат, високий рівень безробіття, відтік кадрів та відтік мізків.

Загальний клімат безвідповідального ставлення до людини (економічне рабство, відтік кадрів) та до природних ресурсів (про це, зокрема свідчать низькі позиції у показниках сталого розвитку, які входять до складу EQx), який також на жаль, поки панує, не сприяє як розвитку соціально відповідальної поведінки, так і потенціалу конкурентоспроможності підприємств.

Також для оцінки середовища діяльності вітчизняного бізнесу та його впливу на СВБ можливо використати таку структуру як «Стан еліт» або іншою мовою типи еліт, які діють в національних СЕС [172].

Типізація еліт, відповідно, типізація їх поведінки в СЕС, формується за допомогою сполучення значень двох субіндексів EQx – «Power» та «Value», які характеризують ступінь створення вартості в діапазоні від високого до низького рівнів.

Структура «Стан еліт» враховує взаємодію сьогодення з майбутнім, оскільки відображає те, що владу можна перетворити на видобуток цінності. Адже вилучення чи створення вартості потребує влади (і політичної і економічної). Тому влада в цій структурі подається як та, що має потенціал створення або вилучення вартості (цінності) у майбутньому.

У структурі (рис. 2.5) горизонтальна та вертикальна осі представляють дві часові перспективи (теперішній час та майбутнє), і тому кожна країна опиняється в положенні, яке фіксує інформацію про сьогодення (через цінність) та майбутнє (через владу).

Показники країн розміщуються в системі координат X та У матриці 2x2 за субіндексами влади та цінності. Завдяки цьому можливо не тільки побачити стан або тип еліт в певній країні, але зробити поточну й перспективну оцінку розвитку країни.

Структуру «Стан еліт» найкраще зрозуміти через чотири можливі стани, які описують поведінку еліти країни з точки зору їхніх бізнес-моделей у сукупності: «конкурентна», «освічена», «рантьє» та «прагнуча» («competitive», «enlightened», «rentier», «striving»).

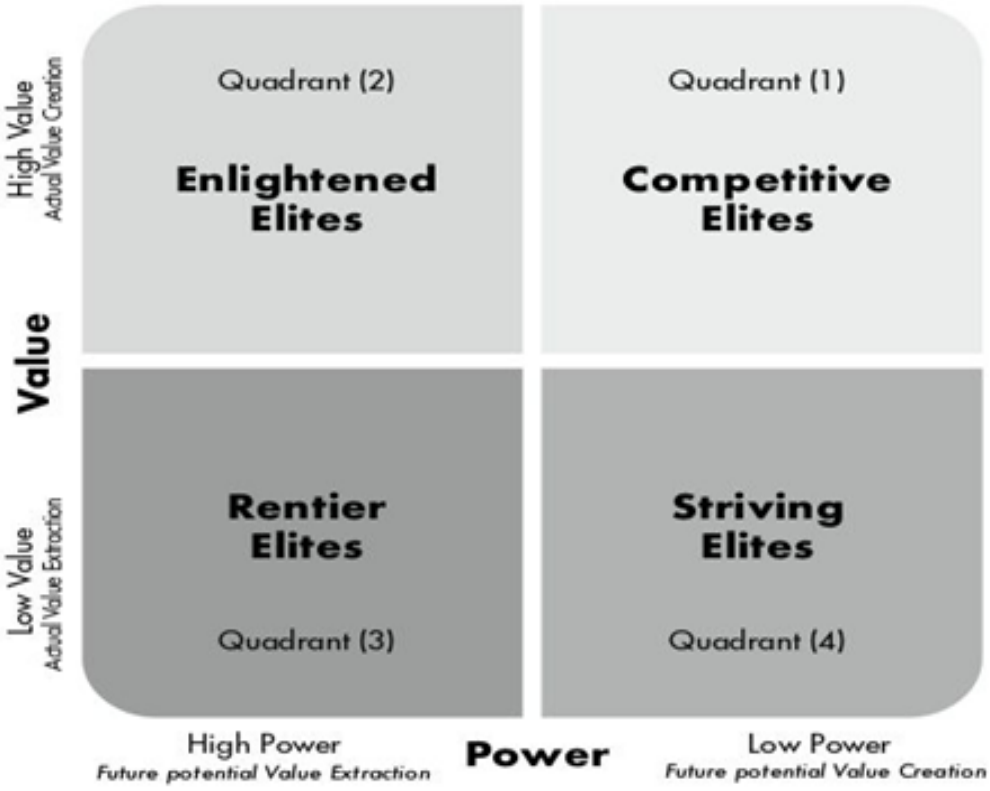


Рис. 2.5. Концептуальна основа типів еліт [149]

Квадрант 1 розглядає «конкурентні еліти» в ситуації, яка найбільше нагадує вільний ринок. Цей стан СЕС характеризується короткочасними циклами панування високоінноваційних та прибуткових елітних груп, які швидко змінюють одна одну. Якщо змагання між елітами є цивілізованими, воно призведе до створення безлічі суспільних благ, що, у свою чергу, призведе до розвитку людства та економіки. Технологічні можливості використовуються, а довгострокове економічне зростання максимізується та обмежується лише людською здатністю до інновацій.

У квадранті 2 розташовуються освічені еліти, які домінують у СЕС країни, маючи реальну владу. Ці елітні коаліції утримуються від вилучення цінності, незважаючи на здатність отримувати ренту, і натомість обирають бізнес-моделі, що створюють цінність. Тому ці еліти і називають освіченими. Держава «освічених еліт» – це держава, де еліти є дуже впливовими, і такими, що створюють значну цінність.

У квадранті 3 представлені «еліти-рантьє». Такі еліти є високодомінуючими та впливовими і мають консолідовані бізнес-моделі вилучення цінності. Захопивши важелі влади та подолавши опір продуктивних сил, еліти створили інституції, які сприяють їхнім бізнес-моделям за рахунок дедалі деморалізованіших нееліт, які мають мало стимулів інвестувати в діяльність зі створення цінності [172].

В квадраті 4 розташовані еліти з низьким рівнем влади (політичні й економічні угруповання або центри сили, групи, які прагнуть стати елітами з високим рівнем влади, але поки що її не мають). Такі елітні групи конкурують за ренту, а бізнес-моделі створення вартості в СЕС взагалі відсутні, що створює ризики для держави й бізнесу з усіх сторін.

В державі «еліт, що прагнуть (до влади)» склалась за термінологією Асемоглу та Робінсона ситуація «відсутнього Левіафана» [цит. за 160]. Вона характеризується значною нестабільністю, з наявністю амбітних еліт, чия погоня за рентою є реальною, але (поки що) не масштабувалася. Нові групи інтересів беруть участь у всілякій боротьбі за домінуючі позиції, які дозволять їм формувати інститути та, у свою чергу, захищати та консолідувати свої бізнес-моделі.

Ситуація «відсутнього Левіафана» описує суспільство, у якому держава неефективна і не здатна виконувати свої основні функції. Це призводить до послаблення влади, конфліктів, відсутності координації та нездатності забезпечувати суспільні блага до хаосу та розпаду. Це країни з розмитими кордонами чи кількома центрами сили [170].

Які типи еліт, які панують в Україні? В таблиці 2.8 наведено значення як індексу EQx і його субіндексів (Power - Value) та визначили тип еліт України за звітами 2021-2025 рр.

Україна була включена до розрахунку EQx з 2021 р. За індексом якості еліт EQx Україна з 2021 по 2025 рр. знизила свою позицію в групі еліт середньої якості, перейшовши з 76 на 114 місце, і зараз (2025 р.) знаходиться поряд з Сьєрра-Леоне (113) та Екваторіальною Гвінеєю (115).

Таблиця 2.8

Значення індексу EQx і його субіндексів та тип еліт України

Рік	Значення: місце (бал)			Тип еліт
	EQx	Sub-Indices Power (I)	Sub-Indices Value (II)	
2021	76 (47.3)	85 (45.3)	76 (48.2)	на межі між «елітами-рантьє» та «прагнучими елітами»
2022	86 (46.6)	79 (45.5)	90 (47.1)	на межі між «елітами-рантьє» та «прагнучими елітами»
2023	73 (47.1)	53 (51.1)	115 (45.1)	вектор до «прагнучої еліти»
2024	108(44.7)	55 (51.2)	138 (41.5)	вектор до «прагнучої еліти»
2025	114 (43.8)	60 (49.9)	138 (40.7)	на межі між «елітами-рантьє» та «прагнучими елітами»

Сформовано автором на основі [159-164]

Як бачимо, еліти України – це або «еліти-рантьє» або «прагнучі еліти». Такі еліти не можуть привести економіку та суспільство до процвітання. Вони не можуть дати зразки соціально відповідальної поведінки й створити умови для конкурентоспроможності національних підприємств. Панування четвертого типу еліт підтверджується наявністю різних коаліцій, як політичних, так і економічних, які не тільки не можуть поділити сфери впливу, але породжують відсутність координації та нездатність забезпечувати суспільні блага, призводять до хаосу та розпаду економіки, суспільства, держави.

Необхідні зміни. Отже, з аналізу індексу якості еліт України за дванадцяти стовпами та визначення типів еліт в динаміці 2021-2025 рр. ми бачимо відповідні загрози щодо розвитку національної СЕС та конкурентоспроможності підприємств, мотивації СВБ. І вони пов’язані не тільки з низькою якістю інституцій, а у першу чергу з невисокою якістю еліт

(політиків, державних управлінців, власників великого бізнесу), мотивованих на отримання власних вигод, а не розвиток національної СЕС.

Тому напрями змін вимагають не тільки інституційних реформ, але формування морального лідерства та культури доброчесності в бізнесі та суспільстві.

Слід зазначити, що автори елітної економічної теорії (ETED), яка є теоретичним підґрунтям індексу EQx, вважають нелегкою справою будування бізнес моделей на основі етичних норм адже дилема мораль-прибуток, на практиці найчастіше вирішується за рахунок поступок моральних норм. «У більшості випадків еліти, які прагнуть максимізації доходів в межах функції корисності, не будуть стримувати себе самостійно по причині моральних чи релігійних норм, навпаки праведні наративи будуть використані для прикриття присвоєння цінностей» [148, с. 404].

Але місце для моралі в економіці все ж є, коли засновники бізнесу мають на меті соціальні цілі й не прагнуть досягнути швидких прибутків, але розраховують на довгостроковий успіх і добру репутацію. Так вважають і автори елітної економічної теорії.

2.2 Передумови формування соціально-відповідальної поведінки вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу: оцінка проблем діяльності та проявів соціальної відповідальності

Малі та середні підприємства (МСП) є ключовим сегментом економіки України. Вони забезпечують понад 60% ВВП, створюють робочі місця, наповнюють державний бюджет, забезпечують ринки товарами та послугами, формують конкурентне середовище. Як правило МСП, глибоко вкорінені в місцевих громадах тому їхній успіх впливає на добробут цих громад, сприяючи місцевому розвитку [173].

Крім того характерними рисами МСП є, [90]:

- схильність до використання більш трудомістких виробничих процесів, ніж у великих підприємств, що сприяє підвищенню рівня занятості, більш справедливому розподілу доходу;

- підприємливість, мобільність та адаптивність до змін ринку та суспільних процесів;

- підтримка нарощування виробничого потенціалу та створення стійких економічних систем, через зв'язки між МСП та великими підприємствами.

Ефективне функціонування МСП сприяє формуванню середнього класу, зменшенню соціальної нерівності та напруги, забезпеченню соціальної стійкості.

МСП є основним джерелом робочих місць і тому саме вони можуть й повинні бути опорою створення інклюзії осіб з обмеженими можливостями, постраждалих в наслідок воєнних дій та ВПО.

Також МСП є основою розвитку, відбудови нашої країни після завершення воєнних дій.

Слід відмітити, що МСП є більш чутливими, ніж великий бізнес до стану соціально-економічного середовища в країні, а також його змін, у т.ч. кризових, надзвичайних подій. Ці підприємства першими реагують на відповідні зміни, адже для їх власників та працівників виживання та розвиток є особистою справою. Крім того, вони, з одного боку досить обмежені у ресурсах та можливостях, а з іншого - є більш гнучкими, ніж великі підприємства.

Ще однією особливістю МСП є те, що їх власники та керівники не входять до складу національних бізнес-еліт і тому не можуть безпосередньо впливати на зміни соціально-економічного, правового середовища. Їхній вплив в якійсь мірі є можливим за умов консолідації зусиль та створенні відповідних бізнес-спільнот МСП або входженні до бізнес-спільнот, створених великим бізнесом й громадськими організаціями. І такий процес консолідації відбувається, але досить невелика частина МСП є обізнаними в цьому.

Тобто, діяльність МСП та їх СВ у великій мірі залежить від якості національних еліт, що створюють відповідні умови функціонування підприємств, але при цьому самі МСП не досить сильно впливають на якість еліт, відповідно їх поведінку, яка визначає бізнес-клімат, домінантно впливає на формування культури доброчесності й соціально відповідальної поведінки підприємств. Тому в свої стратегіях МСП мають бути більш гнучкими, мати більшу ступінь фінансової міцності й консолідованості керівників й персоналу. Досить важливим є для них і наявність керівників - моральних лідерів, які спрямовані на морально й соціально відповідальні дії навіть в умовах тривалої кризи, надзвичайних ситуацій, невизначеності.

До війни МСП майже не були залучені до СВ і тому розвиток відповідальної поведінки МСП є дуже важливим для економіки й суспільства.

Перед тим, як безпосередньо розглядати питання особливостей прояву, стану та проблем формування соціально відповідальної поведінки МСП, необхідно охарактеризувати ключові параметри діяльності цих підприємств, особливу приділяючи увагу періоду воєнних дій.

Розгортання на території України повномасштабної війни призвело до серйозних втрат МСП, здебільшого їх закриттю та зростанню рівня безробіття в країні. Так, в 2022 році порівняно до 2021 р. кількість підприємств малого бізнесу скоротилась майже втричі (на 106075, що склало 30,07%), середніх – на 2719 (15,53%) (таблиця 2.9). В 2023 році ситуація дещо покращилась, кількість МСП збільшилась, але в 2024 році, знову спостерігається негативна динаміка (таблиця 2.10), пов’язана із погіршенням соціально-економічної та політичної ситуації, зростанням песимізму та невизначеності.

Структура суб’єктів підприємництва України відповідно до їх розміру протягом 2014-2024 рр. залишалась практично незмінною. Кількість великих підприємств коливалась від 0,12% до 0,19%, інше – підприємства середнього (від 4,66 до 4,91%) та малого бізнесу (біля 95%) (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Кількість діючих підприємств з розподілом на середні та малі*

за 2014−2024 роки

Рік	Усі підприємства, одиниць	Середні		Малі	
		одиниць	у % від загальної кількості	одиниць	у % від загальної кількості
2014	341001	15906	4,66	324598	95,19
2015	343440	15203	4,43	327814	95,45
2016	306369	14832	4,84	291154	95,03
2017	338256	14937	4,42	322920	95,47
2018	355877	16057	4,51	339374	95,36
2019	380597	17751	4,66	362328	95,20
2020	373822	17602	4,71	355708	95,15
2021	370834	17502	4,72	352722	95,12
2022	261924	14783	5,64	246647	94,17
2023	307852	14070	4,57	293270	95,26
2024	285597	14016	4,91	271021	94,90

Сформовано автором на основі [174]

*Малі підприємства в усіх таблицях включають мікропідприємства

Віднесення підприємства до певної категорії регулюється Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а саме має відповідати принаймні двом критеріям: балансова вартість активів/річний оборот, кількість працівників.

Мікропідприємство: балансові активи вартістю до 350 тис. євро; річний оборот до 700 тис. євро; максимум до 10 працівників.

Мале підприємство: балансові активи вартістю до чотирьох млн євро; річний оборот до восьми млн євро; максимум до 50 працівників. При цьому часто у дослідженнях та статистиці мікро та малі підприємства об’єднують в одну групу. Підприємство середнього розміру: балансові активи вартістю до 20 млн євро; річний оборот до 40 млн євро; максимум – 250 співробітників.

Таблиця 2.10

Динаміка кількості діючих підприємств з розподілом на середні та малі у % до 2014 р

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Усі	100,7	89,8	99,2	104,3	111,6	109,6	108,7	76,8	90,3	83,6
Середні	95,6	93,3	93,9	100,9	111,6	110,7	110,0	92,9	88,5	88,1
Малі	101,0	89,7	99,5	104,6	111,6	109,6	108,7	76,0	90,4	83,5

Сформовано автором на основі [174]

При цьому питома вага обсягу реалізованої продукції МСП в загальному обсязі реалізації усіх підприємств України стабільно складає біля 60% (58,2% в 2022 році і 63,0% в 2024 році) (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка та структура обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) середніми та малими підприємствами України 2014-2024 рр.

Рік	Усі підприємства, тис.грн.	Середні		Малі	
		тис.грн.	% до загального обсягу по всім підприємствам	тис.грн.	% до загального обсягу по всім підприємствам
2014	4170659906,3	1723151531,3	41,32	705000480,5	16,90
2015	5159067139,9	2168764822,1	42,04	937112825,6	18,16
2016	6237535213,5	2668695707,4	42,78	1177385243,1	18,88
2017	7707935218,8	3296417896,8	42,77	1482000737,0	19,23
2018	9206049545,7	3924059641,2	42,62	1766150444,0	19,18
2019	9639730603,3	4168439400,3	43,24	1839875890,0	19,09
2020	10049870813,6	4359362088,3	43,38	2064120734,4	20,54
2021	13616793216,9	5900055014,1	43,33	2576371440,7	18,92
2022	11033018089,3	4906839019,4	44,47	2101911968,7	19,05
2023	13456367049,8	5990514360,3	44,52	2668866290,6	19,83
2024	15688786629,7	7083759441,0	45,15	2802806693,1	17,87

Сформовано автором на основі [174]

Дестабілізація малого та середнього підприємництва з початку воєнних дій негативно позначилась на рівні занятості, стала чинником зростання безробіття: кількість працюючих МСП в 2022 році порівняно з 2021 знизилась на 730,5 тис осіб, що склало 18,2%.

Причому зайнятість і надалі продовжувалась зменшуватись, не зважаючи на зростання кількості МСП. І якщо у 2022 році порівняно із 2014 роком зменшення склало 15%, то наступні два роки чисельність знижувалась приблизно на 20% кожного року і за два роки зменшення працівників склало 345,3 тис осіб (таблиці 2.12, 2.13).

Таблиця 2.12

Кількість зайнятих працівників на підприємствах з розподілом на середні та малі підприємства у 2014–2024 роках

Рік	Усі підприємства, осіб	Середні, осіб	Середні у % до загальної кількості працівників по всім підприємствам	Малі, осіб	Малі, у % до загальної кількості працівників по всім підприємствам
2014	6298491	2696527	42,81	1686870	26,78
2015	5889701	2604673	44,22	1576436	26,77
2016	5801140	2622865	45,21	1591693	27,44
2017	5812922	2593081	44,61	1658941	28,54
2018	5959474	2744176	46,05	1640997	27,54
2019	6407537	3052616	47,64	1746574	27,26
2020	6366104	3088410	48,51	1703047	26,75
2021	6391660	2967783	46,43	1775185	27,77
2022	5382372	2582786	47,99	1429649	26,56
2023	5052274	2336262	46,24	1391949	27,55
2024	5010853	2293001	45,76	1374128	27,42

Сформовано автором на основі [174]

Попри це, в умовах війни, порушення логістики, ризиків безпеки бізнесу, зростання кризових явищ, МСП продовжували забезпечували роботою три четверті працездатного населення і залишились основним джерелом робочих місць в Україні, що є індикатором їх соціальної відповідальності. Частка працівників, які заняті в малих підприємствах, складала в 2024 році 27,42 %, в середніх – 45,76%.

Таблиця 2.13

Динаміка кількості зайнятих працівників на підприємствах з розподілом на середні та малі підприємства у % до 2014 р.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Усі	93,51	92,10	92,29	94,62	101,73	101,07	101,48	85,45	80,21	79,56
Середні	96,59	97,27	96,16	101,77	113,21	114,53	110,06	95,78	86,64	85,04
Малі	93,45	94,36	98,34	97,28	103,54	100,96	105,24	84,75	82,52	81,46

Сформовано автором на основі [174]

Витрати на персонал МСП також складають три чверті від загальних витрат усіх підприємств на персонал (78,5% у 2014 р., 76,2% у 2024 р.) (таблиця 2.14), що підкреслює їх значущість в соціальній стабільності та соціальному розвитку країни, є індикатором їх соціальної відповідальності.

Таблиця 2.14

Витрати на персонал підприємств з розподілом на середні та малі підприємства у 2014−2024 роках

Рік	Усі підприємства, тис грн	Середні		Малі	
		тис грн	% до загальної суми витрат по всім підприємствам	тис грн	% до загальної суми витрат по всім підприємствам
2014	354424896,4	145270075,4	40,99	54493964,2	37,51
2015	392558126,7	167457600,9	42,66	63253493,2	37,77
2016	434790143,3	191827608,5	44,12	70196782,3	36,59
2017	569937365,8	255694213,9	44,86	101345252,3	39,64
2018	727110089,5	322028562,4	44,29	124619712,7	38,70
2019	901245254,5	411033867,5	45,61	148403887,7	36,11
2020	990589156,4	462796778,1	46,72	167715058,9	36,24
2021	1169821739,0	552074658,4	47,19	185949551,3	33,68
2022	1038773418,5	502078852,1	48,33	172426885,4	34,34
2023	1193908451,6	549149167,4	46,00	196393786,1	35,76
2024	1427303923,7	664612864,7	46,56	196875879,5	29,62

Сформовано автором на основі [174]

Слід зазначити, що два показники діяльності суб'єктів малого та середнього підприємництва входять в індикатори цілей сталого розвитку, а саме – восьмої цілі «Гідна праця та економічне зростання» (завдання 8.6, яке полягає у створенні інституційних та фінансових можливостей для самореалізації потенціалу економічно активної частини населення та розвитку креативної економіки). Перший показник – це кількість зайнятих працівників у суб'єктів середнього та малого підприємництва. Його динаміку подано на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Кількість зайнятих суб’єктів середнього та малого підприємництва, млн. осіб.

Сформовано автором на основі [175]

Другий показник – це частка доданої вартості за витратами виробництва суб’єктів середнього та малого підприємництва, у % до загальної суми доданої вартості за витратами виробництва. Його динаміку подано на рисунку 2.7 та в таблиці 2.15.



Рис. 2.7. Частка доданої вартості за витратами виробництва суб’єктів середнього та малого підприємництва, у % до загальної суми доданої вартості за витратами виробництва

Сформовано автором на основі [175]

Таблиця 2.15

Частка доданої вартості за витратами виробництва суб’єктів середнього та малого підприємництва, у % до загальної суми доданої вартості за витратами виробництва

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Частка доданої вартості	58,1	62,3	62,6	64,3	66,4	70,2	66,1	72,4	70,5

Сформовано автором на основі [174]

З цих даних ми бачимо, що попри війну роль малого та середнього бізнесу в економіці Україні зростає і цей бізнес створює третину доданої вартості.

МСП є життєво важливим компонентом економічної структури України, і їхній добробут тісно пов'язаний із загальною економічною ситуацією в країні.

Розуміння потреб та проблем МСП, їх оцінка соціально-економічного середовища та середовища оціально відповідальної діяльності, оцінка проявів їх соціально відповідальної поведінки, мають вирішальне значення для формування обґрунтованої політики та ініціатив, спрямованих на зміцнення економічної стійкості та перспектив зростання України, а також політики й ініціатив щодо створення клімату для доброчесного ведення діяльності. Це підкреслює важливість не тільки проведення опитувань представників МСП, але й ретельного їх аналізу для формування відповідних ініціатив та політик. Тому в цьому підрозділі роботи ми проаналізуємо деякі важливі результати кількох опитувань, щодо предметного поля нашого дослідження.

Перше - це опитування представників та керівників ММСП (мікро, малих та середніх підприємств) «Дослідження стану бізнесу в Україні», яке проводиться через певні періоди (хвилями) - широке за охопленням макрорегіонів та галузей діяльності, розміру бізнесу, кількістю респондентів. Це «Дослідження» підготовлено Advanter Group спільно з Центром розвитку

інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проєктом Дія.Бізнес за підтримки Міністерства цифрової трансформації, Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, Коаліції бізнес-спільнот за модернізацію України в рамках Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України. Ми будемо порівнювати результати двох опитувань. Перше проводилося в період з 12.11.2024-12.12.2024 (19 хвиля) та охопило 628 респондентів (власники та керівники) в основному тих, що представляють ММСП, частка представників великого бізнесу склала 3,2% (критерій віднесення - чисельність персоналу, яка складає понад 250 працівників) [176]. Друге (23 хвиля) проводилось в період з 04.12.2025 по 22.12.2025 та охопило 552 респондентів - керівників та власників лише ММСП [177]. Також ми скористаємось деякими результатами опитування, яке проводились з 21.09. 2025 по 06.10.2025 (22 хвиля) та охопило 531 респондентів, серед яких 2,3% представники великого бізнесу [178]. Хвилі містять основний блок питань та додатковий, якими відрізняються одна від одної.

Загальний оціночний параметр стану ММСП - Індекс ділової активності UBI (Ukrainian Business Index). Це інтегральний показник, що розраховується Центром розвитку інновацій Advanter Group, Дія.Бізнес та партнерами на основі опитувань мікро-, малих та середніх підприємств, оцінюючи їхню поточну діяльність та очікування. UBI вказує на ділову активність та її очікувану здатність збільшити оборот і створити робочі місця. Коли UBI нижче 50, бізнес має песимістичний прогноз щодо подальшого розвитку подій.

Динаміку UBI з жовтня 2020 року можна побачити на рисунку, з якого видно, що настрої бізнесу не були оптимістичними ще у 2020 році, хоча у 2021 році оцінки покращились. Але з початком війни бізнес опинився в екстремальних умовах, відповідно, його активність та настрої значно погіршились.

У грудні 2025 року індекс ділової активності (UBI) ММСП склав 36,8 бала зі 100 можливих, що свідчить про домінування песимістичних очікувань серед

українських підприємців (рисунок 2.8) [177]. Системна соціально-економічна нестабільність через триваючу агресію та непередбачуваність дій держави, непрогнозована геополітична ситуація з високими ризиками глобальної війни, з її соціально-економічними наслідками, створюють для бізнесу середовище системної невизначеності. Значення UBI свідчить про певне виснаження бізнесу від невизначеності й стагнації ситуації на ринку.

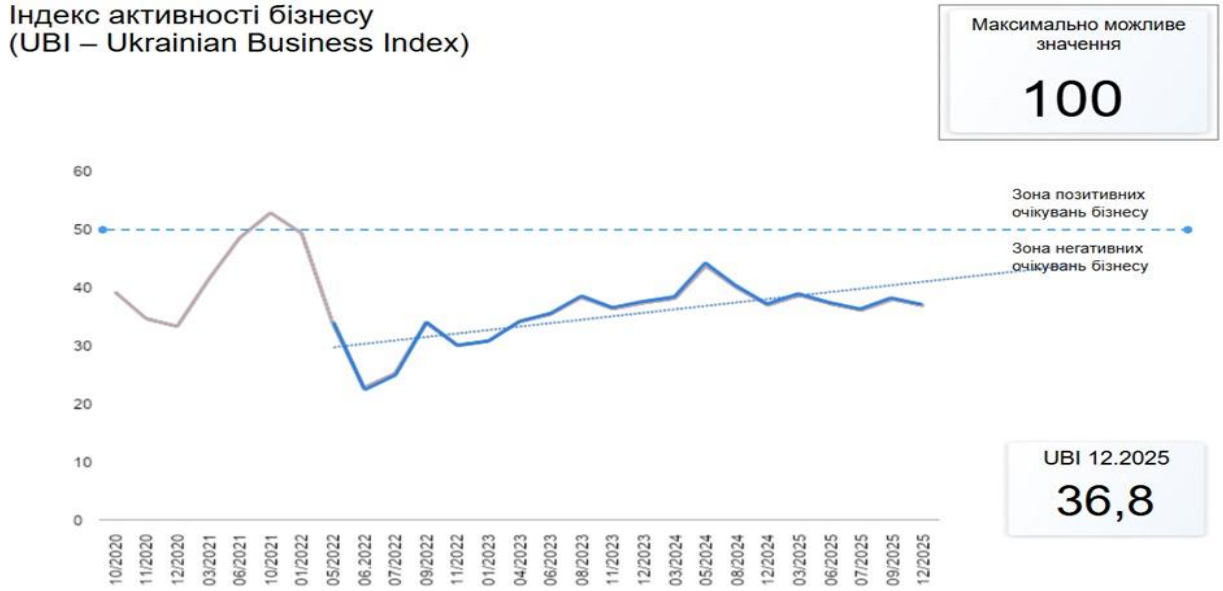


Рис. 2.8. Динаміка індексу активності бізнесу (UBI) [177]

Ця виснаженість негативно впливає на потенціал соціально відповідальної поведінки ММСП, що в контексті відповідних опитувань можна побачити через ситуацію з кадрами (скорочення, збереження створення робочих місць, психологічний стан працівників).

Так, 39,5% опитуваних в грудні 2025 року відмітили, що чисельність персоналу підприємств знизилась, при цьому лише 15,9% вказали на збільшення чисельності. Середньозважена кількість скорочених працівників за 2025 рік склала 7,6% та 8% за 2024 рік [176]. Це, наче б то, не досить велике скорочення. Але, якщо розглядати динаміку скорочень персоналу ММСП з початку війни, на яку ми вказували, ще у таблиці 6, можна констатувати, що бізнес втратив третину робочих місць з періоду початку бойових дій.

Як свідчать результати опитування, середня укомплектованість кадрами в 2025 році склала 75,6% [176]. При цьому понад дві третини опитаних підприємств (71,0%) зазначили наявність відчутного або критичного дефіциту персоналу, що істотно обмежує їхню сприятливість забезпечити безперебійну операційну діяльність, здійснювати масштабування виробництва та адекватно реагувати на економічні виклики.

Проблема дефіциту кваліфікованих кадрів спричинена низкою проблем серед яких на перші місця виходить міграція та мобілізація, а також сформовані ще до війни, структурні проблеми на ринку праці. Тобто дефіцит кадрів корелює із низькою якістю національних еліт, її рішень щодо регулювання ринку праці. Зокрема, опитувані ММСП відмітили як одну із головних проблем, що гальмує діяльність підприємств, неможливість забезпечити економічне бронювання критично важливих працівників.

В цілому, 54,8% опитуваних зазначили як проблему пошуку кадрів відсутність чоловіків на ринку праці через страх мобілізації і стільки ж (54,8%) - відсутність у працівників необхідної кваліфікації.

Неякісні регулятори спричинюють існування тіньового ринку праці та економічної злочинності (існування тіньових заробітних плат). Це і прояв безвідповідальності національних еліт, і вимушеної безвідповідальності бізнесу. Так, за розрахунками середньозважений відсоток зарплат в тіні для ринків, на яких працюють опитувані, за їхньою оцінкою склав 39,2% [178].

Середньозважена оцінка долі ринку, що перебуває в тіні (в сфері, в якій працюють ММСП), склала 32,0%, тобто третину ринку [розраховано за 178]. Середньозважена оцінка частки неофіційного працевлаштування (в сфері, в якій працюють ММСП) склала майже 21% [розраховано за 178]. При цьому 42,4 % опитуваних відмітили, що доля неофіційного працевлаштування на їх сегменті ринку зростає.

Третина (31,6%) опитуваних зазначили як проблему пошуку кадрів те, що самі працівники не бажають бути працевлаштованими офіційно, що корелює зі страхом мобілізації.

Однією із складових потенціалу СВБ є психологічний стан працівників. За результатами останнього опитування 2025 року лише 12,7% респондентів оцінили морально-психологічний стан працівників на своїх підприємствах як відмінний або добрий, що є нижчим показником відсоток з часом (17,5%). Водночас 37,3% опитаних характеризували цей показник як посередній. Ще половина респондентів (50,0%) визначили стан персоналу як задовільний або поганий [178].

Розвиток бізнесу та його СВ поведінка залежить від соціально-економічного та регуляторного середовища, якості національних еліт. Серед головних викликів, що негативно впливають на діяльність ММСП, бізнес на протязі 2023-2025 рр. стабільно відмічає: непередбачуваність державної політики; непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку; дефіцит платоспроможних клієнтів; нестачу кваліфікованих кадрів; високі податки та збори (рисунки 2.9; 2.10).

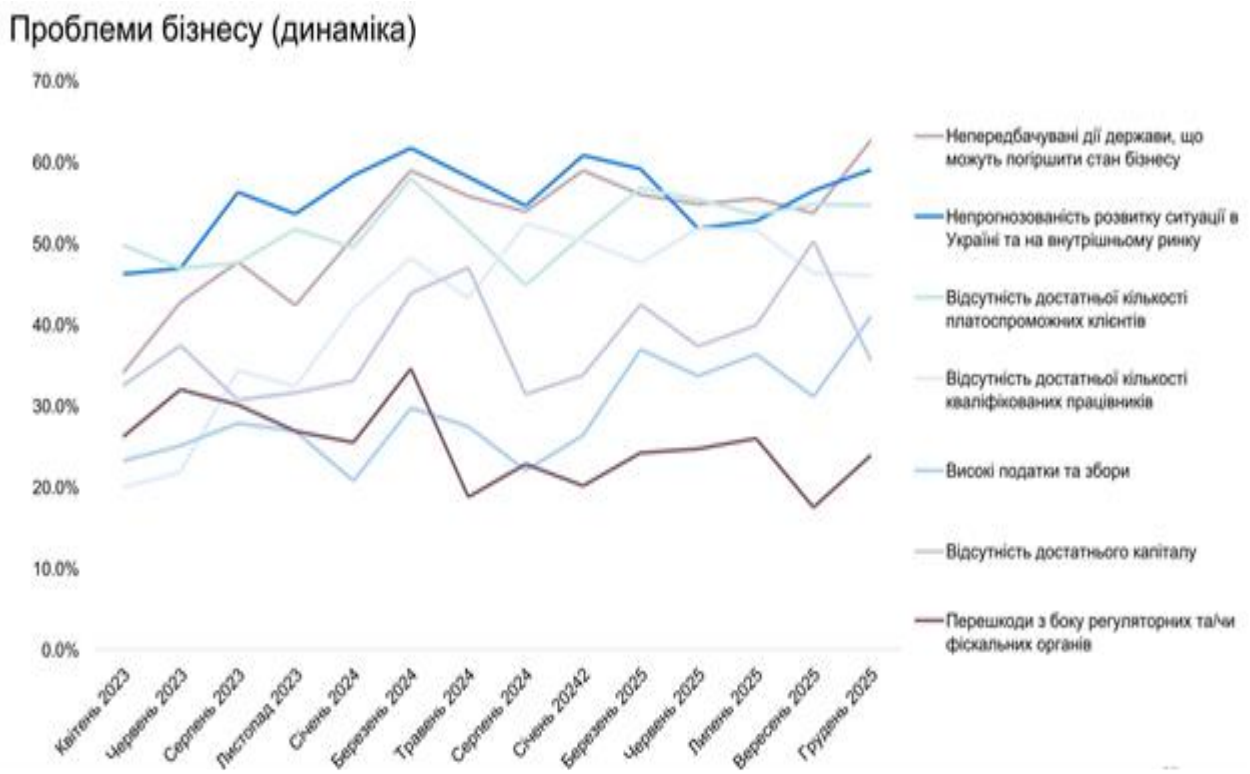


Рис. 2.9. Проблеми бізнесу у динаміці [178]

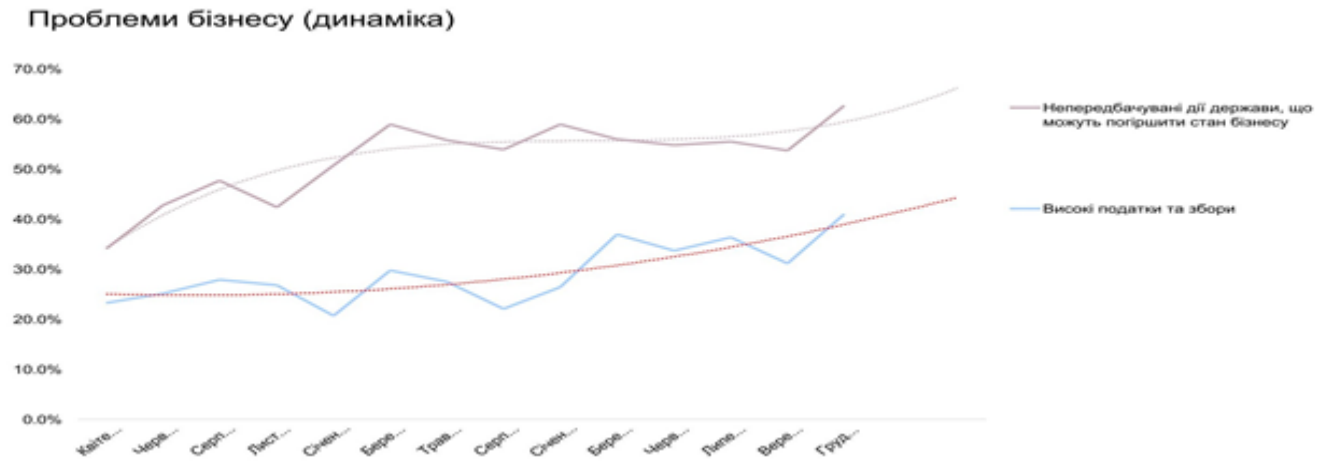


Рис. 2.10. Ключові проблеми щодо відновлювання та розвитку діяльності підприємств у динаміці [178]

Щоб якісно оцінити регуляторне середовище, усі ключові перепони щодо відновлювання та розвитку діяльності підприємств, які були обрані опитуваними у відповіді на питання: «Що заважає вам зараз відновлювати та розвивати бізнес?» (можливо було обрати до 7 ключових перепон), у відповідності із фокусом нашого дослідження, ми розділили на групи:

- фактори спричинені станом якості еліт України (прямий вплив);
- фактори спричинені комплексним впливом накопичених внутрішніх проблем (опосередкований вплив якості еліт) зовнішніх загроз та реагуванням на них;
- фактори, які залежать від наявності й доступності фінансових ресурсів;
- фактори, які залежать від доброчесності вітчизняного бізнесу;
- фактори, що проявляються на рівні підприємств (на які частково можливо вплинути).

З таблиці 2.16 ми бачимо, що основні виклики для діяльності ММСП пов’язані із низькою якістю національних еліт (прямий та опосередкований вплив) та комбінованим впливом накопичених внутрішніх проблем та зовнішніх загроз. Це формує середовище системної нестабільності та невизначеності, кризи, що поглиблюється. Тому логічним вироком для бізнесу стають непередбачувані дії держави та високий податковий тягар.

Таблиця 2.16

Оцінка ключових перепон щодо відновлювання та розвитку діяльності підприємств (грудень 2025 року, у порівнянні з груднем 2024 року)

Класифікація перепон щодо відновлювання та розвитку діяльності підприємств	Ключові перепони	Результат оцінки впливу,%	
		2024	2025
Фактори спричинені станом якості еліт України (прямий вплив)	Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу	50,7	62,7
	Високі податки та збори	20,7	40,9
	Перешкоди з боку регуляторних та/чи фіскальних органів	25,4	23,9
	Відсутність необхідної підтримки бізнесу на рівні України	14,9	13,8
	Відсутність необхідної підтримки бізнесу на рівні громади	13,2	13,4
	Недостатня підтримка держави в розвитку експорту	8,5	8,3
Фактори спричинені комплексним впливом накопичених внутрішніх проблем (опосередкований вплив якості еліт) зовнішніх загроз та реагуванням на них	Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	58,3	59,1
	Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів	49,4	54.7
	Відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників	42,1	46,0
	Фокусування уваги, ресурсів на допомозі ЗСУ	19,3	12,3
	Неефективна, довга, дорога логістика	18,5	10,9
	Відсутність замовлень на зовнішніх ринках або експертизи в експорті	10,3	10,1
	Зруйнованість ланцюгів постачання	11,4	8,3
Фактори, які залежать від наявності й доступності фінансових ресурсів	Відсутність достатнього капіталу	33,0	35,5
	Недоступність кредитних коштів, зокрема програми 5-7-9 тощо	22,0	14,9
	Недоступність грантових програм, які оголошені Урядом	15,4	14,1
Фактори, які залежать від доброчесності вітчизняного бізнесу	Недобросовісна конкуренція	17,2	26.8
	Демпінг конкурентів, в цілому зниження прибутковості на ринку		26.1
	Клієнти (або роздрібні мережі) не розраховуються (вчасно або в принципі)	13,1	13,8
Фактори, що проявляються на рівні підприємств (на які частково можливо вплинути)	Втома власника та/або керівного персоналу	16,5	30,4
	Застаріла бізнес-модель	8,2	11,6
	Відсутність необхідного обладнання	10,3	9,8
	Недоступність даних, знань	6,3	9,4
	Відсутність необхідної сировини, матеріалів тощо	4,7	4,0

Сформовано автором на основі [177, 178]

Головні проблеми бізнесу, що виникають безпосередньо у взаємодії з органами влади (відповіді на питання) подано в таблиці 2.17 та в динаміці на рисунку 2.11.

Таблиця 2.17

Відповіді на питання: «З якими проблемами у взаємовідносинах з органами влади ваш бізнес стикався за останні два місяці? »,%

Проблема	Результат оцінки	
	2024	2025
Блокування податкових накладних	29,6	27.9
Рейдерство (напряму чи з допомогою представника влади)	2,2	19.2
Необґрунтована відмова від видачі дозволів тощо	4,1	16.3
Несправедливе судове рішення	6,7	13.8
Вимагання хабара від бізнесу з боку представника влади	7,6	13.4
Несправедливе рішення під час тендерної закупівлі	9,6	13.0
Перевірки з боку податкових органів	8,0	12.3
Тиск органів влади на бізнес	11,8	12.0
Затримка з логістикою на кордоні (черги на митних пунктах)	14,3	10.9
Перевірки бізнесу з боку інших органів влади	9,6	10.1
Вимагання з боку податківців переплати податків («виконання плану зборів»)	8,3	8.3
Зловживання представниками влади регуляторними нормами	14,0	5.4
Відмова від бронювання співробітників від призову	26,4	4.3

*Відповіді передбачали вибір усіх варіантів, з якими стикалися підприємства

Сформовано автором на основі [178]

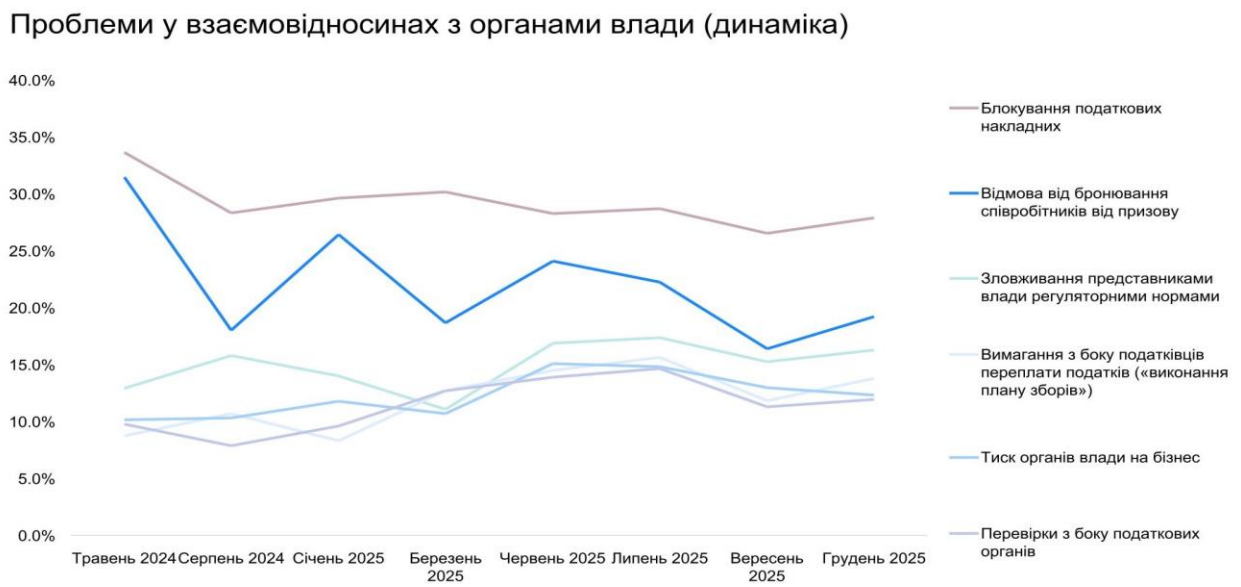


Рис. 2.11. Головні проблеми бізнесу у взаємодії з органами влади у динаміці [178]

Бізнес визначає низку заходів, які слід реалізувати в країні задля покращення умов діяльності вітчизняних підприємств (таблиця 2.18). Найбільш нагальною проблемою є здешевлення фінансів для бізнесу та запровадження економічного бронювання, що дозволить підприємствам гарантувати наявність необхідної робочої сили. Системними інституційними проблемами, які створюють несприятливи умови діяльності і соціально відповідальної поведінки є необхідність здійснення економічних реформ (податкової, митної, пенсійної, реформи СМКОР) та судової реформи й реформи прокуратури. Крім зміни регуляторів важливе значення має перезавантаження регуляторних органів: ДПС, митниці, АМКУ.

Таблиця 2.18

Відповідь на питання «Першочергове завдання для влади» (Топ-5)

Завдання до влади	Результат оцінки,%
Здешевлення фінансів для бізнесу	51,4
Запровадження економічного бронювання	48,2
Податкова реформа	39,7
Судова реформа	31,8
Розвиток програм «Зроблено в Україні»	22,2
Впровадження стратегії розвитку людського капіталу	22,2
Перезапуск ДПС (з прозорим конкурсом)	20,9
Тотальна реформа СМКОР	20,5
Перезавантаження митниці (окремо від реформи)	19,8
Комплексна митна реформа	17,1
Реформа прокуратури	15,3
Впровадження державної стратегії сприяння експорту	14,7
Дерегуляція і запровадження регуляторної гільйотини	14,3
Впровадження пенсійної реформи	13,9
Підвищення ефективності роботи АМКУ (Антимонопольного комітету)	11,7
Створення умов для розвитку фондового ринку	11,1
Перезапуск БЕБ	10,4
Декриміналізація економічних злочинів	8,9
Впровадження стратегії захисту та підтримки ветеранів	4,7

Сформовано автором на основі [178]

Як бачимо, відповіді керівників та власників МСП цілком корелюють із відповідними висновками оцінки середовища соціально відповідальної діяльності за допомогою інструментарію оцінки якості національних еліт.

В серпні 2024 року Урядом України була схвалена «Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року» та затверджено операційний план заходів з її реалізації у 2024-2027 рр. [179]. Тому в останньому опитувані підприємцям було поставлене запитання щодо їх обізнаності із Стратегією та її дієвістю.

Майже половина опитуваних взагалі не чули про таку стратегію, що може свідчити про невисоку якість інформаційної роботи із представниками МСП або про песимістичні погляди підприємців на відповідні державні ініціативи. Тільки 11,6% підприємців були ознайомлені із текстом стратегії тому саме вони й засвідчили, що позитивних змін для їх діяльності майже не було (75%). Серед позитивного впливу Стратегії розвитку МСП на їх бізнес у 2025 році було відмічено такі напрями:

- сприяння інноваційному розвитку, цифровій трансформації та зеленому переходу (7,4%);
- відновлення та поліпшення процесу ведення бізнесу (5,1%);
- розвиток людського капіталу та підприємницької культури (3,8%);
- підтримка виходу на міжнародні ринки (3,4%);
- сприятливе регуляторне середовище та дерегуляція (2,5%);
- відповідальне та інклюзивне підприємництво (2,2%).

Тобто подальшого розвитку потребує як інформаційна робота із МСП, так і самі заходи зазначеної стратегії.

Наступне дослідження, яким ми скористуємось – це «Індекс настроїв малого бізнесу». Це опитування тільки малих підприємств, їх настрою, проблем, точок можливого зростання, яке проводиться Європейською Бізнес Асоціацією з 2017 року у межах проєкту Unlimit Ukraine. По ньому також можливо відслідкувати деякі прояви соціально відповідальної поведінки малого бізнесу. Ми скористаємось результатами двох останніх опитувань, які проводились у грудні 2024 та 2025 року, у першому взяли участь 1716, у другому - 676 фізичних осіб-підприємців (малий і мікро бізнес) [179, 180].

Індекс настроїв МП (оцінка поточного стану) має з початку війни негативну динаміку: інтегральна оцінка індексу знизилася у 2024 році до 2,3 балів з 5 можливих (у 2023 році – 2,5) і залишилась на цьому ж рівні у 2025 році (рисунок 2.12). Песимістичні настрої підприємців, як і в інших опитуваннях, викликані переважно досить несприятливими зовнішніми умовами (підвищення податків, вимкнення електроенергії, нестача кадрів тощо).



Рис. 2.12. Індекс настроїв малого бізнесу [180]

У 2024 році 66,5 % підприємців планували розширення діяльності (25% - розширення напрямів виробництва; 13% - географії діяльності), а 14% планували вихід на зовнішні ринки [179]. На жаль, у 2025 році ситуація змінилась: тільки 15% опитуваних планують розширення бізнесу у наступному році, що свідчить про більш обережну стратегію в умовах невизначеності. Але в 2025 році є й певні позитивні зміни: на 11% зросла частка підприємств, що експортують свої товари (роботи, послуги) [180]. Саме ці представники МП відчувають необхідність впровадження стандартів доброчесності.

У 2025 році біля половини МП (53%) планує залучати додаткові кошти для розширеня діяльності, але це на 9% нижче, ніж в минулому році. При цьому бізнес покладається переважно на власні кошти (51%), що на 4% вище, ніж в минулому [180]. Водночас суттєво знизилась роль грантових програм (12%), це

на 9% нижче, ніж у 2024 році та кредитів (12%), на 4% нижче минулого року.

Розширення діяльності та використання додаткового фінансування з позикових або грантових джерел безпосередньо пов’язане із довірою до економічної політики, що здійснюється національними елітами.

Питання, пов'язане із проявами соціальної відповідальності підприємств – це кадрова політика.

В умовах війни для усіх вітчизняних підприємств однією із проблем стала кадрова: це нестача (і в кількісному, і в якісному вимірах) або необхідність збереження кадрів й забезпечення виплати працівникам гідної заробітної плати. Більшість МП не відчуває кадрового дефіциту (у 2024 році це 35,6%, у 2025 році – 49,3%).

Серед тих, хто стикається з цією проблемою ключовими способами її вирішення є: матеріальне стимулювання через підвищення зарплат (у 2024 році – 20, 3%, у 2025 році - 17,3 %) або розширення мотиваційного пакету (у 2024 році - 12,9%, у 2025 році - 10,7 %) а також навчання або перекваліфікація персоналу (у 2024 році - 11,7%, у 2025 році - 8,6%). Якщо мова йде про найм нового персоналу, найчастіше віддають перевагу найму молоді до 25 років (у 2024 році - 13,7%, у 2025 році - 11,4%) або людей пенсійного віку (у 2024 році - 15,5%, у 2025 році -10,3%), найм людей з інвалідністю, на жаль, не є приоритетним (у 2024 році 9,2% у 2025 році - 5,9%) [180,181].

Щодо заробітних плат, на тих МП, де є найманий персонал, за прогнозом 2025 року в наступному році тільки 12,3% опитуваних планують підвищення заробітних плат, більшість підприємців (28,7%) не планують змін її рівня, а 6,4% планують її зниження [181]. В умовах нестабільності та погіршення економічної ситуації по відношенню до персонала підприємств це може бути певним проявом безвідповідальної поведінки.

Важливим для оцінки середовища (як соціально-економічного, так і середовища доброчесності) діяльності підприємств, у т.ч. якості й відповідальності національних еліт, є оцінка дії факторів, які найбільш негативно впливають на діяльність МП. Ми розбили ці фактори на три умовні

групи: ті, що в основному спричинені війною; ті, що спричинені низькою якістю, у т .ч. безвідповідальністю еліт; та фактори комплексної дії (війна та низька якість еліт, зовнішні чинники) (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19

Оцінка дії факторів, які найбільш негативно впливають на роботу малих підприємств, %

Фактори, спричинені воєнними діями			Фактори, спричинені низькою якістю (безвідповідальною поведінкою) національних еліт			Фактори комплексної дії (війна та низька якість еліт, зовнішні чинники)		
	2024	2025		2024	2025		2024	2025
Атаки на енергосистему	50,8	54,8	Фіскальний тиск, високі податки	49,8	41,4	Зростання цін	55,2	53,3
Війна, окупація територій	52,2	52,0	Корупція	42,0	39,3	Нестабільність економіки	52,7	52,0
Релокація бізнесу	-	5,1	Недосконалість та зміни законодавства	35,7	30,6	Низька купівельна спроможність населення	57,5	51,0
			Відсутність державної підтримки	24,9	24,1	Валютні коливання	26,8	21,4
			Недосконалість правосуддя	23,0	20,8	Проблема кадрів (обмеженість, недостатня кваліфікація)	-	14,2
			Адміністративний тиск	19,8	18,5	Обмежений доступ до фінансових ресурсів	-	10,4
			Недобросовісна конкуренція, монополізація	-	11,5			

Сформовано автором на основі [180, 181]

Серед ключових негативних чинників для МП ті, що спричинені як факторами війни, так і низької якості еліт, представлені майже в рівній мірі. Особливо негативно впливають на діяльність МП (крім факторів зовнішньої

агресії): фіскальний тиск та високі податки; корупція; зростання цін; нестабільність економіки; низька купівельна спроможність населення.

Головним пріоритетом для МП щодо змін в країні, і в 2024, і в 2025 роках, залишається подолання корупції (таблиця 2.20). Також серед ключових очікувань зменшення фіскального тиску та податків, спрощення оподаткування та звітності і посилення обороноздатності країни. Все це безпосередньо корелює із необхідністю підвищення якості національних еліт.

Таблиця 2.20

Відповідь на питання: «Що б хотіли змінити в країні на користь розвитку підприємств», %

Напрями бажаних змін	2024	2025
Подолати корупцію	26,5	25,1
Зменшити фіскальний тиск, податки	11,7	14,8
Спростити оподаткування, облік та звітність	7,2	10,5
Зміцніти обороноздатність	9,2	9,9
Стимулювати економіку, інвестиції	8,2	7,0
Зменшити втручання держави	5,8	6,6
Забезпечити законність, стандарти, рівні правила гри	7,5	4,7
Змінити законодавство	3,5	4,1
Реформувати державні органи	2,8	2,9
Сприяти чесній конкуренції	-	2,5
Врегулювати ціни, тарифи	4,8	2,5
Зробити доступними кредити	2,7	1,9
Забезпечити державну підтримку	-	1,4
Інше	6,8	6,2

Сформовано автором на основі [180, 181]

Наступне дослідження, яким ми скористуємось - «Україна: лідерство бізнесу в післявоєнній відбудові» [182]. Воно було проведено в 2024 році фахівцями Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (ІЕД) спільно із Центром міжнародного приватного підприємництва (CIPE) Дослідження включало організацію двох опитувань (у квітні та червні) підприємств малого та середнього бізнесу. Ми будемо використовувати останнє червневе опитування в якому прийняли участь 374 субєктів МСП з різних

регіонів України та секторів економіки.

Мета дослідження полягала у визначенні ролі МСП у відбудові країни, оцінці конкретних потреб та проблем МСП і формулюванні умов для їхньої кращої інтеграції у відновлення економіки, включаючи, що особливо важливо для нас у контексті нашого дослідження, впровадження стандартів доброчесності.

Стосовно доброчесності в опитуванні було запропоновано п’ять питань:

- які документи, що спрямовані на забезпечення доброчесності менеджменту та мінімізацію ризиків роботи, запроваджено на підприємстві;

- чи існує в компанії канал зв’язку для співробітників, через який вони можуть повідомити про порушення внутрішніх процедур;

- чи проявляє підприємство певні ініціативи для вирішення проблем корупції у відповідній галузі, регіоні;

- якщо такі ініціативи не проявляються то, чому саме; як компанія реагуватиме на можливий тиск з боку правоохоронних органів (до кого звернеться в першу чергу).

Як бачимо, перші два питання стосувались внутрішнього прояву політики доброчесності, два – зовнішніх ініціатив і одне – реагування на неправомірний тиск (порушення доброчесності з боку правоохоронних органів).

Необхідно відмітити (таблиця 2.21), що на більшій частині з опитуваних МСП впроваджено певні елементи системи доброчесності, що є позитивним сигналом. Так, більше половини опитаних (52,9%) мають власний кодекс етики або поведінки; 42,0% підприємств впроваджують політику перевірки ділових партнерів, 37,2% - антикорупційну політику.

На жаль, повноцінна програма контролю за дотриманням правил та норм (комплаєнс-програма) діє лише у третини підприємств. Ішні документи, як то - правила щодо конфлікту інтересів для посадових осіб, правила благодійних пожертвувань, політичних внесків і спонсорства тощо має невелика кількість опитуваних.

Таблиця 2.21

Відповідь на питання «Які з наведених нижче документів, що спрямовані на забезпечення доброчесності менеджменту та мінімізацію ризиків роботи бізнесу, запроваджено у вашій компанії?», %

Документи (програми, політики)	Питома вага опитаних, які обрали відповідь*
Кодекс етики або кодекс поведінки	52,9
Політика перевірки ділових партнерів, у тому числі на предмет санкційних обмежень	42,0
Антикорупційна політика	37,2
Діє повноцінна програма контролю за дотриманням правил та норм (комплаєнс-програма)	35,0
Правила щодо конфлікту інтересів для посадових осіб	24,6
Правила благодійних пожертвувань, політичних внесків і спонсорства	22,2
Правила щодо подарунків та гостинності	17,4
Інші документи	33,7

*респонденти могли обрати до 2-х варіантів відповіді, тому сума відповідей може перевищувати 100%

Сформовано автором на основі [182])

Тобто більшість МСП має все ж таки фрагментарну роботу щодо впровадження стандартів ділової доброчесності, а не комплексну політику.

Щодо каналів зв'язку через який співробітники МСП можуть повідомити про порушення внутрішніх процедур: більшість опитаних (69,8%) повідомили, що такий канал існує, але 21,9% - повідомили про відсутність подібного зв'язку; не змогли надати відповіді, або відмовилися відповідати 5,1% та 3,2% опитуваних відповідно. Тобто третина МСП може мати певні проблеми в питанні доброчесності ділових комунікацій із співробітниками.

Щодо зовнішньої ініціативи впровадження культури доброчесності в бізнесі (відповідній галузі діяльності) чи в регіоні, як видно із таблиці 2.22, більшість МСП таку ініціативу не проявляє. Але, позитивно, що серед МСП існують активні провідники позитивних змін, які намагаються запобігати проявам корупції, створюючи антикорупційну культуру.

Таблиця 2.22

Відповідь на питання «Чи ваша компанія проявляє певні ініціативи для вирішення проблем корупції у вашій галузі, регіоні?», %

Відповідь	Питома вага опитаних, які обрали відповідь*
Позитивні відповіді	
Так, звертаємось напряму до органів влади із конкретними пропозиціями	20,3
Формуємо власну групу однодумців для просування ініціативи	16,0
Звертаємось до бізнес-асоціацій чи інших організацій з пропозиціями щодо їх співпраці з органами влади	11,8
Негативні (неоднозначні) відповіді	
Ні, нікуди не звертаємось	30,7
Не знаю (важко сказати)	24,9
Відмовились відповідати	6,1

*респонденти могли обрати до 2-х варіантів відповіді, тому сума відповідей може перевищувати 100%

Сформовано автором на основі [182]

Серед основних причин пасивності МСП в цьому питанні (таблиця 2.23): відсутність віри в можливість змін (39,2%) та позиція, що це є завданням органів влади (25%). Тільки невелика кількість опитаних вважають що це спільна робота відповідних об'єднань (професійних або громадських): 6,7% - бізнес-асоціацій; 5,0% - антикорупційних громадських організацій.

Таблиця 2.23

Відповідь на питання «Чому ваша компанія не проявляє ініціатив для вирішення проблем корупції у вашій галузі, регіоні?» , %

Відповідь	Питома вага опитаних, які обрали відповідь*
Не віримо у можливість змін	39,2
Тому, що це завдання органів влади боротися з корупцією	25,0
Тому, що це завдання бізнес-асоціацій проявляти такі ініціативи	6,7
Тому, що це завдання антикорупційних громадських організацій проявляти такі ініціативи	5,0
Не знаю (важко сказати)	22,5
Відмовились відповідати	1,7

*респонденти могли обрати до 2-х варіантів відповіді, тому сума відповідей може перевищувати 100%

(Сформовано автором на основі [182])

І останнє питання – це реакція керівників (власників) МСП на неправомірний тиск, тобто недоброчесну поведінку правоохоронних органів (таблиця 2.24). Опитані повідомили, що звертатимуться: до юристів – це більше половини (59,6%); до правоохоронних органів - це майже третина (31,6%); до органів місцевого самоврядування – це майже кожен п'ятий (19,0%); ще 15,8% планують звертатися до районних та обласних органів влади.

На жаль, досить невелика частка опитуваних планує звертатись до організацій, які повинні активно формувати культуру доброчесності в суспільстві й бізнесі – це бізнес асоціації та громадські об'єднання. Це, відповідно, 12,3% та 6,7% опитуваних.

Таблиця 2.24

Відповідь на питання «До кого Ви звернетеся в першу чергу, якщо на Вашу компанію чинитимуть тиск з боку правоохоронних органів?» , %

Відповідь	Питома вага опитаних, які обрали відповідь*
Юристи (власні та / або наймані	59,6
Органи правоохоронної системи (прокуратура, поліція, СБУ, ДБР)	31,6
Органи місцевого самоврядування	19,0
Районні, обласні органи влади	15,8
ЗМІ, блогери тощо	14,7
Бізнес асоціації / ділові об'єднання	12,3
Громадські організації	6,7
Центральні органи влади (крім правоохоронних)	6,4
Рада бізнес-омбудсмана	5,6
Впливові знайомі в органах влади (крім правоохоронних)	5,3
Міжнародні організації	4,0
Впливові знайомі в правоохоронних органах	2,4
Народні депутати	1,3
Не знаю (важко сказати)	17,9
Відмовились відповідати	5,9

*респонденти могли обрати до 3-х варіантів відповіді, тому сума відповідей може перевищувати 100%.

Сформовано автором на основі [182]

Не змогли дати відповіді на означене питання 17,9% опитаних, а 5,9% відмовилися відповідати.

Тому питання впровадження культури та політики доброчесності й проведення відповідної роз'яснювальної роботи для МСП є досить актуальними. Крім цього, за умов створення культури доброчесності, МСП має високий потенціал виходу на міжнародні ринки [183].

2.3 Особливості мотивації та проявів соціально відповідальної поведінки управлінців вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу в критичних та невизначених умовах діяльності

Вибір певної стратегії, поведінки підприємства – це вибір його власників та керівників. Тому мотивація відповідальної поведінки передбачає розуміння домінуючих у вітчизняному бізнесі мотивів СВБ. А для керівників - ще праці з власною сенсово-мотиваційною складовою особистості.

Розглянуті у першому розділі роботи особливості факторів та мотивів СВБ, було досліджено у відносно стабільних та сприятливих, порівняно з українським контекстом, для бізнесу умовах. Тому актуальним є розуміння того, на які мотиви й мотивацію можливо спиратись вітчизняним керівникам (власникам) підприємств, адже зовнішні стимули СВБ є обмеженими.

Саме в кризових, надзвичайних умовах, умовах системної невизначеності, важливим є розуміння глибинних внутрішніх мотивів відповідальної поведінки і активізація їх [184].

Попередні дослідження в галузі кризового менеджменту, організаційної поведінки встановили значний вплив на відповідальну поведінку персоналу морального лідерства, організаційної культури, в т.ч. морально-психологічного клімату в організації. Також є багато мотиваційних теорій, які по різному поясняють процес мотивації. Найбільш відомі та застосовані - мотиваційна теорія А.Маслоу та двофакторна теорія Фредеріка Герцберга. На жаль, в теорії та

практиці менеджменту майже не використовуються праці фахівців, які обгрунтували альтернативне бачення мотивації поведінки людини, особливо в екстремальних та невизначених умовах, підкреслюючи значення духовно-трансцендентних мотиваторів, «волі до сенсу». Це, насамперед праці В. Франкла підтверджені його власним досвідом та досвідом його пацієнтів [81; 82]. Також мало відомі погляди зарубіжних науковців, які підтверджували та розвивали думки В.Франкла [83].

Серед вітчизняних вчених мотивацію економічної поведінки відповідно до соціокультурної парадигми, з виділенням духовно-моральних та соціальних потреб людини як найвищих мотиваторів, вивчали В. В. Компанієць та В. В. Польова (2016) але дослідження не враховувало складних умов війни [63].

Нагадаємо, що В. Франкл виділяв три онтологічні виміри (рівня існування) людини: біологічний, психологічний, ноетичний, або духовний. Він вважав, що поведінка людини визначається цінностями і смислами, які локалізовані в духовному вимірі.

Як відомо, мотивація - динамічний процес формування та реалізації мотиву в якому взаємодіє внутрішній світ людини та ситуація, зовнішній світ. При цьому потреба (потреби) виступає (ють) як внутрішня умова діяльності та джерело активності. А мотив – як опредмечена потреба.

Аналізуючи популярну теорію потреб, В.Франкл зазначав, що хоча однією з найвищих потреб А Маслоу вважає прагнення до самоактуалізації, все одно виходить, що людина замислюється про сенс життя лише тоді, коли їй живеться добре. «Тим часом, усім — і перш за все нам, психіатрам, відомо з власного досвіду, що потреба в набутті сенсу життя настійно заявляє про себе саме в ті моменти, коли життя людини стає нестерпним. У той самий час, це не означає, що про сенс життя замислюється лише той, кого позбавляють можливості задовольняти свої нижчі потреби людина замислюється про це і за наявності можливостей задоволення своїх нижчих потреб, наприклад, за наявності тих можливостей, які надає йому «суспільство достатку. І тут немає

жодної суперечності. Навпаки, цей факт лише підтверджує нашу теорію, за якою прагнення сенсу є самодостатню мотивацію, а ні виразом, ні породженням інших потреб… Самоактуалізація – це не кінцеве призначення людини. Це навіть не її первинне прагнення. Подібно до щастя, самоактуалізація є лише результатом, наслідком здійснення сенсу» [185].

Тобто, піраміду потреб людини очолюють ноетичні або духовно-моральні потреби за якими йдуть потреби служіння (таблиця). Таке бачення відповідає соціокультурній парадигмі, на яку спирались у дослідженнях поведінки людини в СЕС різних рівнів вітчизняні вчені, [82; 86] та ноетичному виміру особистості (таблиця 2.25).

Таблиця 2.25

Ієрархія потреб людини, складена за принципом соціокультурної ідентичності

<table>
<tr><th>Рівень потреб</th><th>Категорія потреб</th><th>Класифікація потреб за В.Франклом</th><th>Класифікація потреб за В. Компанієць</th></tr>
<tr><td>Духовний</td><td rowspan="3">Вищі (релігійні, пізнавальні, етичні та естетичні)</td><td>Ноетичні потреби: пошук сенсу, життя відповідно до совісті</td><td>Духовно-моральні</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Душевний</td><td>Творчість (що я даю людям у своїх діях</td><td>Соціальні-служіння</td></tr>
<tr><td>Творчість (що я даю світу у своїх твореннях)</td><td>Творчі</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Егоцентрично-особисті</td><td>Що я отримую від життя (світу) в своїх зустрічах та переживаннях</td><td>Соціально-психологічного комфорту</td></tr>
<tr><td>Успіх - це побічний ефект життя відповідно до вищих цінностей (потреб)</td><td>Досягнення (влада, успіх, визнання)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Тілесний (самозбереження)</td><td rowspan="2">Вітально-органічні</td><td rowspan="2">Повинні реалізовуватись, але за неможливості людина може сформувати своє ставлення до цього, зберігаючи людську гідність і спираючись на вищі сенси</td><td>Безпеки</td></tr>
<tr><td>Базові</td></tr>
</table>

Складено на основі [81, 82, 86]

Виходячи з такого бачення потреб, усвідомлене, правильне рішення у будь-якій ситуації, обставинах завжди пов’язано із мотивацією, яка спирається на вищі потреби, в т.ч. пошуку сенсу (сенсу життя, сенсу ситуації). Якщо людина втрачає сенс, вона стає апатичною, керованою. Це стосується усіх сфер людської діяльності, в т.ч., економічної.

Необхідно зазначити, що А.Маслоу наприкінці свого життя дійшов подібних висновків. Він вважав, що його теорія ієрархії потреб надто зосереджена на потребах і що самоактуалізація не є найвищою потребою. Зрештою, він дійшов висновку, що найвищою потребою людської душі є самотрансценденція, що відповідає баченню В. Франкла. Дружина А. Маслоу Берта разом із його науковим співробітником узагальнили ці ідеї в книзі «The Farther Reaches of Human Nature» [83].

Пізнавати сенс, давати оцінку, знаходити творчий, правильний вихід із складної ситуації, рішення, передбачувати та проєктувати майбутнє – властивості совісті. Але вони не є безумовними. Совість є «суб'єктивним відблиском об'єктивного закону Добра і Зла» і може бути спотвореною. Якщо совість систематично і методично пригнічується і заглушається, людина, як вважав В. Франкл, буде обирати шлях конформізму або тоталітаризму, порушуючи закони буття («Добра і Зла») [186].

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

У разі втрати сенсу, (ситуації екзистенціонального вакууму), коли совість не працює, людина в своїй діяльності прагне до задоволення або влади, грошей, відповідно, приймає рішення, що з часом приводять у дію закони відплати.

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

На нашу думку, коли мова йде про відповідальність керівника чи власника бізнесу, більш доцільно розглядати її не тільки через категорію соціальної відповідальності, як це прийнято, а через категорію моральної відповідальності. Адже відповідальність, як вважав В. Франкл – це

спроможність співвідносити власні вчинки (рішення) з вимогами совісті. У цьому сенсі категорія «соціальна відповідальність» є неоднозначною за трактуванням і суперечливою щодо морального змісту.

При виборі рішення керівник або підприємець перед усім спирається на власний досвід та мотивацію. І в залежності від того, що виступає внутрішнім мотиватором поведінки можливо виділити чотири типи відповідальності [186].

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

Екстернальна соціальна відповідальність - особиста соціальна відповідальність, заснована на мотивації визнання, відчуття приналежності, соціально-психологічного комфорту, підвищення самооцінки. Для людини важливо, щоб її добрі справи та вчинки були позитивно оцінені іншими людьми. Суспільне схвалення її вчинків сприяє формуванню позитивного іміджу, створює відчуття приналежності до соціальної групи, залучення до соціальних процесів.

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

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

мотивах особистості.

Морально відповідальні керівники з точки зору соціокультурної парадигми є моральними лідерами. Тільки морально відповідальні керівники та підприємці можуть безумовно забезпечити соціально-економічний розвиток країни, розвиток людського потенціалу, збереження навколишнього середовища і сам розвиток бізнесу. І тому їх необхідно виховувати. Але це досить складний, довготривалий процес. Тому в цьому дослідженні, стосовно поведінки бізнесу, ми більш спираємось на категорію соціальної відповідальності, окрім параграфів, пов'язаних із моральним лідерством та формуванням культури доброчесності. Але моральна відповідальність – виступає ідеалом, до якого необхідно прагнути.

Якщо особистість розуміє важливість моральності і виховує власну совість, вона зберігає себе від внутрішніх конфліктів, стресів, і є дуже стійкою до будь-яких змін зовнішнього середовища. Це, як ніколи, повинні усвідомлювати керівники і підприємці, які входять у нову реальність, що характеризується невизначеністю та стрімкими змінами, зростанням аморальності та напруженості в суспільстві. Адже саме совість підказує правильні рішення навіть у несподіваних, надзвичайних ситуаціях. Тому можливо наголошувати, що правильність рішення унікальної ситуації корелює із станом, чистотою совісті [186].

Наразі вітчизняні підприємці, керівники, працівники вже мають досвід життя та праці в критичних та невизначених умовах. Існує досвід соціально відповідальної поведінки вітчизняних підприємців та керівників в таких умовах. Але він, з точки зору мотивації поведінки, є майже невивченим питанням.

Тому нами були проведені (з грудня 2023 року по травень 2024 року) за попередньо складеним гайдом напівструктуровані інтерв'ю з керівниками та власниками МСП з метою дослідження особливостей та детермінант соціально відповідальної поведінки бізнесу в умовах скрутних зовнішніх обставин – воєнних дій, зовнішніх глобальних змін та невизначеності [187].

Ключовими блоками питань інтерв'ю були такі:

- 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 МСП 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. При складанні 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 керівників є домінантною, у поведінці керівників проявляється соціокультурний код, моральне лідерство.

Обробка результатів інтерв'ю дозволила зробити висновки [187].

Було з'ясовано, що домінантою 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, внутрішня відповідальність, домінанта на інших, прагнення зробити все можливе в зоні власної відповідальності були складовими, на яких будувалась їх поведінка.

Важливішими мотиваторами дій стосовно власного підприємства було прагнення не тільки матеріально допомогти співробітникам, але й підтримати

високий моральний дух команди, виправдати очікування усіх зовнішніх зацікавлених сторін.

Опитувані керівники зазначили, що у першу чергу, вони бачили шлях до подолання скрутної 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.

На нашу думку, 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 до умов кризового й невизначеного середовища [187].

Найбільше заважає роботі в умовах невизначеності, екстремальних умовах, 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 вмінь, 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 бізнесу, опанування нових форм фінансування та їх використання (гранти). Тобто, внаслідок соціально відповідальних дій, відповідального адаптивного управління опитувані керівники бізнесу з часом отримали і економічну вигоду.

Також було з'ясовано, що опитувані володіють певними якостями та вміннями, що допомагають їм здійснювати ефективну та соціально відповідальну бізнес-діяльність в скрутних 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 будування 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, задовольнятись 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 унеможливлює ефективну та

соціально відповідальну бізнес-діяльність в скрутних умовах і невизначеності.

Аналіз цих якостей показує, що, по-перше, деякі з них є проявами нашого соціокультурного коду, що сформувався під впливом християнства, 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 [187].

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 Ronald E. Riggio1, and Toby Newstead [188] 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 в невизначені часи, яку організувала компанія Horasisy в листопаді 2023 року [189] 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 [189, 190, 191].

Професіонал коучингу Ulla Veronica Willner 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 [192]. 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.

Група науковців з Італії та Великої Британії [193] 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 обгрунтованих припущень, що суперечать наявним фактам, та порівняння реальних подій «з альтернативами, що створюються ad hoc, а не беруться з попереднього досвіду» [194] (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). Необхідно відмітити, що

вміння мислити альтернативно, не спираючись на факти, а виходячи за межі й створюючи нову реальність, – це якість творчої інтуіції, нестандартного мислення, яке було притаманне кращим зразкам вітчизняної культури лідерів [187];

- 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» [193].

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 експерткою з аналітики ринку праці Т. Пашкіною [113].

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 було згруповано за спорідненими групами), що необхідні будуть керівникам та усьому персоналу у 2024-2025 рр, 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.

Отже, основна дослідницька гіпотеза напівструктурованого глибинного інтерв'ю з власниками та керівниками вітчизняних МСП підтвердилась: в умовах невизначеності, в екстремальних умовах внутрішня мотивація морально чи соціально відповідальних дій є домінантною, у поведінці керівників проявляється соціокультурний код.

Основою розвитку бізнесу, особливо в умовах невизначеності, є поведінка керівництва (менеджерів), моральне лідерство, 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 дослідження 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.

У 2025 році нами було проведено ще одне якісне соціологічне дослідження – фокус групове обговорення щодо морально-психологічного клімату, настроїв персоналу, ролі лідерства, особливостей мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах війни, кризи, невизначеності.

Учасниками двох фокус груп (перша – шість осіб, друга – вісім, чоловіки,

двох вікових груп 30-45; 45-55) були керівники та менеджери середньої ланки шести вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу (підприємства належать до двох сфер діяльності – промисловість та виробничі послуги). Усі учасники мали значний досвід роботи (від 10 років) та отримували (2023-2025 рр.) другу вищу освіту за напрямками «економіка підприємства».

Висновки першого етапу дослідження полягають у такому [196]. Наразі відбулась певна адаптація управлінців та персоналу до кризових умов та постійних змін, але поряд із цим, спостерігається виснаженість емоційних та фізичних сил. З боку персоналу інколи бувають прояви агресії чи панічних настроїв, як відповіді на зовнішні (воєнні події, погіршення економічної ситуації) чи внутрішні тригери (ситуація з близькими, сильна втома тощо). Війна спричиняє демотивацію, зниження ефективності роботи. Стресом для працівників може бути необхідність постійного навчання, перенавчання, отримання абсолютно нових навичок у важких зовнішніх умовах.

Велике значення у мотивації відповідальної поведінки персоналу має керівник, лідер. Якщо він розуміє проблеми співробітників, намагається підтримати їх, проявляє помірний оптимізм та зваженість у висловах та оцінках – це досить позитивно впливає на морально-психологічний клімат, відповідальне ставлення до праці [195].

Позитивний вплив на відповідальну поведінку персоналу, має волонтерство в компанії та допомога армії. а також забезпечення безпечних умов праці та можливості гнучкого графіку роботи.

Морально–психологічний клімат та відповідальна поведінка персоналу також залежить від складу колективу: якщо в ньому є багато нових, ще не перевірених часом співробітників, можуть виникнути різні непередбачувані ситуації. Менеджмент, в умовах кадрового голоду інколи змушений приймати на роботу осіб без належної перевірки. Також проблеми виникають із адаптацією ВПО.

Додаткових проблем для управління завдає тиск перевірок, зростання вимог до бізнесу, енергетична криза. Це впливає на емоційний стан та

поведінку менеджерів, відповідно - персоналу. Тому необхідні взаєморозуміння та довіра менеджменту та персоналу.

На другому етапі учасники двох фокус груп були об'єднані в одну групу з метою проведення групової дискусії щодо особливостей морального лідерства, його значення у мотивації працівників в умовах тривалої кризи. Центральним аспектом обговорення була архітектура потреб за В. Франклом, його вчення про мотивацію вищими сенсами, можливість застосування такого бачення для будування власної моделі морального лідерства, самомотивації та мотивації персоналу.

В зв'язку із цим обговорювалась позиція В. Франкла, відносно того, що в основі сенсів є совість та відповідальність перед ближніми, дорученим ділом. Совість та відповідальність пов'язані. Людина, що має таку відповідальність знає «навіщо» свого буття і зможе винести майже будь-яке «як». Обговорювалась одна із головних тез В. Франкла: «Людина не повинна чекати чогось від життя, а скоріше повинна замислитись над тим, що чекає від неї життя, тобто питати себе, шукаючи сенс: «чому я опинився в таких обставинах і що маю робити?», не брати, а віддавати» [82].

У відповідь на обговорення цих положень, усі учасники дискусії зазначили, що спрямованість на вищі сенси («оцінка відповідно до голосу совісті», розуміння наявності ефекту «бумерангу» і дії золотого правила моральності, бажання допомогти тим, хто опинився в скрутному становищі) допомагає вирішувати моральні дилеми в управлінні.

Учасники групової дискусії зазначили або погодились з тим (в залежності від активності участі у дискусії), що така життєва позиція, сприйняття потреб людини в такому вимірі – з одного боку, формується не відразу, а через виховання та випробування, а з іншого, що саме це допомагає переживати складні ситуації, в т.ч. ті, що виникають у процесі управління колективом, підприємством в умовах війни.

Щодо персоналу, було відмічено, що «люди бувають різними», є такі, що не мають розуміння вищих сенсів і навіть відповідальності, і з таким

персоналом, якщо не вдається протягом певного періоду знайти порозуміння, необхідно розставатись. А для того, щоб в організації спрацьовувала мотивація вищими сенсами, необхідно будувати відповідну культуру й ціннісну єдність, взаємодовіру. Це потребує часу. Але якщо вдається сформувати відповідний колектив працівників, така мотивація спрацьовує.

На питання щодо мотивації персоналу щодо відповідальної поведінки через моральне лідерство, учасники дискусії прийшли до такого висновку, що це можливо, але поступово і вимагає від керівника значних зусиль, терпіння та мудрості, якісного відбору персоналу та будування культури доброчесності на підприємстві.

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.

Також було знайдено порозуміння щодо факторів формування совісті й відповідальності як базових характеристик морального лідера. І совість, і відповідальність виховуються та підтримуються постійними власними зусиллями, прикладом моральних лідерів та авторитетних для людини осіб. Учасники дискусії зазначали, що в сучасному освітньому та інформаційному середовищі вихованню совісті та відповідальності приділяється дуже мало уваги і головним джерелом залишається виховання в родині [196].

Як зазначав В.Франкл, ми живемо у вік поширюваного дедалі почуття смисловтрати та системної невизначеності і нестабільності. У такий вік виховання та освіта мають бути спрямованими на те, щоб не лише передавати знання, а й відточувати совість так, щоб людині вистачило чуйності почути вимогу, яка міститься у кожній окремій ситуації [186]. Якщо це було актуальним для кінця ХХ століття, тим більш це стосується нинішньої ситуації полісистемної кризи. Тому виховання совісті повинно повернутись до сучасної вітчизняної освіти і навчання, в т.ч. в організаціях.

Висновки до 2 розділу

В цьому розділі дослідження:

1. Виконано діагностику середовища діяльності вітчизняного бізнесу на основі інструменту оцінки якості національних еліт, відповідного індексу - EQx. Доведено, що цей інструмент пропонує надійну основу не тільки для оцінки обраної елітою країни моделі соціально-економічного розвитку, але при глибинному його аналізі може бути маркером відповідальності національних еліт.

2. В роботі було розкрито зміст показника EQx, його архітектуру, охарактеризовано особливості категоріального апарату та підґрунтя й особливості теорії «елітного економічного розвитку», що є основою для формування EQx.

Встановлено необхідність уточнення категорії «якість еліт». Автори відповідної методології розкривають її через характеристики бізнес-моделей, поведінку еліт та її наслідки. Але, сутність і результат – різні категорії. Тому, з точки зору управлінського виміру, якісні еліти визначено, як еліти, які використовують ресурс влади щодо управління ключовими ресурсами суспільства у національних інтересах. З точки зору особистісних та професійних характеристик, якісні еліти визначено, як еліти, які володіють високим рівнем професійних (у відповідних сферах діяльності) характеристик та соціальної (моральної) відповідальності. Ці якості і є основою створення певних бізнес-моделей. Соціальна відповідальність є невід'ємною складовою якості еліт.

Якість еліт визначається як їх характеристиками й мотиваційною спрямованістю, так і дією сукупності зовнішніх детермінант (історичних, системних, сучасних).

3. За допомогою кореляційного аналізу та на основі даних відповідних звітів доведено що між якістю еліт та рівнем конкурентоспроможності країн та їх соціальним прогресом існує сильна пряма кореляційна залежність.

Також встановлено сильну залежність між якістю еліт та сприйняттям корупції: країни з вищим індексом якості еліт, як правило, демонструють нижчий рівень сприйняття корупції (більш високу культуру доброчесності) , і навпаки.

4. Виконано комплексний аналіз якості національних еліт України: взагалі та за 12 стовпами в динаміці з 2021 по 2025 рр.; окремо за критичними параметрами кожного із 12 стовпів за даними Elite Quality Report 2024 з визначенням впливу стану інституційного середовища, який характеризують відповідні маркери (часткові показники EQx), на соціально відповідальну поведінку бізнесу та його конкурентоспроможність.

Крім інституційного середовища еліта суттєво впливає на формування та збереження або трансформацію соціокультурного середовища, створюючи відповідні моделі, типи-зразки поведінки для всього суспільства, у т.ч. керівників підприємств. Вони з точки зору їх мотивації можуть бути морально відповідальними, соціально-відповідальними (з екстернальною чи прагматичною мотивацією), безвідповідальними. Домінуючі моделі еліт, стають домінантними для бізнесу.

Аналіз довів, що еліти України (2021-2025 рр.) – це або «еліти-рантьє» або «прагнучі еліти». Такі еліти не можуть привести економіку та суспільство до процвітання, дати зразки соціально відповідальної поведінки й створити умови для конкурентоспроможності національних підприємств.

Тому напрями змін вимагають не тільки інституційних реформ, але формування морального лідерства та культури доброчесності в бізнесі та суспільстві.

5. Проаналізовано передумови та чинники формування соціально відповідальної поведінки підприємств малого і середнього бізнесу.

Встановлено, що малий і середній бізнес залишається опорою економічної стійкості країни не зважаючи на воєнні дії, про що свідчать відповідні соціально-економічні показники. Його гнучкість, здатність швидко реагувати на зміни та

готовність інвестувати у власний розвиток формують основу майбутнього економічного відновлення України.

Загальний бізнес клімат та середовище соціально відповідальної діяльності в Україні за оцінкою керівників та власників підприємств малого й середнього бізнесу (що витікає із аналізу соціологічних досліджень) є несприятливими. Основні проблеми діяльності підприємств пов'язані із факторами низької якості національних еліт (регуляторне середовище, якість регуляторних органів, безвідповідальність еліт).

Прояви соціально відповідальної поведінки підприємств малого й середнього бізнесу пов'язані із збереженням робочих місць, доходів працівників, створенні доданої вартості навіть в скрутних умовах війни.

Також встановлено, що більшість підприємств малого й середнього бізнесу не в повній мірі обізнані щодо інструментів та практик впровадження культури доброчесності, проявляють пасивність в цьому питанні, хоча певні елементи культури доброчесності є їх щоденною практикою. Це доводить необхідність розробки відповідної методології.

6. Досліджено особливості мотивації та проявів соціально відповідальної поведінки керівників підприємств малого й середнього бізнесу в умовах високої невизначеності та в контексті впливу воєнних дій.

На основі проведення глибинних напівструктурованих інтерв'ю із керівниками та власниками підприємств малого та середнього бізнесу (2023-2024 рр.) встановлено, що основою відповідальної поведінки в несприятливих, екстремальних невизначених умовах діяльності, є внутрішня мотивація. В моделі відповідальної поведінки керівників проявляється соціокультурний код (дії відповідно до совісті, прагнення служити ближнім).

Визначено характеристики відповідального адаптивного лідерства (вміння бачити і утворювати сенси, розставляти пріоритети, поєднувати короткострокову та довгострокову орієнтацію, людяність, екстравертність, служіння, стресостійкість, смиренність, оптимізм, рішучість) та систематизовано бар'єри соціально відповідальної поведінки підприємства,

зокрема недовіру, непрозору комунікацію, несправедливу мотивацію та дефіцит лідерських якостей, обґрунтовано стратегічні результати такої поведінки у вигляді зміцнення соціального капіталу, стійкості підприємства, розвитку нових напрямів діяльності та довгострокових економічних ефектів.

Таким чином визначено кризово-адаптаційну модель формування соціально відповідального бізнесу, яка, на відміну від існуючих, поєднує соціокультурні детермінанти відповідальної поведінки, внутрішню мотивацію керівників, моральне лідерство, довіру, якість управління та здатність підприємства діяти в умовах воєнного стану, полісистемної кризи й тривалої невизначеності. Модель враховує роль особистої відповідальності керівника, соціокультурного коду, внутрішніх мотивів допомоги, підтримки колективу, взаємодії зі стейкхолдерами та збереження довіри в бізнес-екосистемі.

7. Для обґрунтування мотивації відповідальної поведінки керівників й персоналу в умовах високої невизначеності та в контексті впливу воєнних дій застосовано альтернативну ієрархію потреб та мотивації відповідальної поведінки особистості за В.Франклом, яка відповідає соціокультурній дослідницькій парадигмі.

На основі проведення фокус-групового обговорення із керівниками та власниками підприємств малого та середнього бізнесу (2025 р.) встановлено фактори мотивації відповідальної поведінки персоналу. Ними є: ставлення та поведінка керівника; морально-психологічний клімат в колективі, який у т.ч. залежить від складу колективу; забезпечення безпечних умов праці та можливості гнучкого графіку роботи. Позитивний вплив на відповідальну поведінку персоналу, має волонтерство в компанії та допомога армії.

Також встановлено, що проблеми для управління завдає кадровий голод, нестабільність кадрів й необхідність адаптації нових працівників; тиск перевірок, зростання вимог до бізнесу, енергетична криза. Це впливає на емоційний стан та поведінку менеджерів, відповідно - персоналу. Тому необхідні взаєморозуміння та довіра менеджменту та персоналу.

На другому етапі, на основі проведення групової дискусії було визначено

ставлення керівників підприємств до можливості застосування в управлінні мотивації вищими сенсами (за В.Франклом).

Усі учасники дискусії зазначили, що спрямованість на вищі сенси («оцінка відповідно до голосу совісті», розуміння наявності ефекту «бумерангу» і дії золотого правила моральності, бажання допомогти тим, хто опинився в скрутному становищі) допомагає вирішувати моральні дилеми в управлінні.

Щоб в організації спрацьовувала мотивація вищими сенсами, необхідно будувати відповідну культуру й ціннісну єдність, взаємодовіру. Це потребує часу. Але якщо вдається сформувати відповідний колектив працівників, така мотивація спрацьовує. Також важливим є моральне лідерство.

Було визначено, що совість й відповідальність є базовими характеристиками морального лідера. Вони виховуються в родині та через якісну освіту, підтримуються прикладом інших моральних лідерів, постійними власними зусиллями, через випробування.

Наукові результати другого розділу знайшли відображення в наукових працях [154; 168; 169; 170; 172; 183; 184; 186; 187; 195; 196.] за списком використаних джерел.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ, ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ (ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ)

3.1 Парадигма системної відповідальності та концепція соціальної відповідальності бізнесу у контексті трансформації соціально-економічних систем та повоєнної відбудови України

Сучасні держави та бізнес існують в складних умовах полісистемної кризи глобальної СЕС, руйнування існуючих глобальних політичних інститутів та інституцій. До цього останнім часом додалось розгортання воєнних дій на Сході, що продукує низку серйозних небезпек. Для України негативні зміни відбуваються на фоні війни на тлі якої неймовірно зросли соціальні проблеми, які держава самостійно вирішити не може.

Виживання та поступове відновлення економіки, суспільства, розвиток бізнесу потребує не тільки управлінських та інституційних змін але й формування нового бачення соціальної відповідальності як системної відповідальності: національних еліт, (у т.ч. бізнес-еліт), бізнесу, членів суспільства в контексті трансформації СЕС та формату відбудови України.

І розвиток ССЕ, і формування системної відповідальності в межах національної СЕС пов’язано із відповідним розумінням цілей СЕС, які по різному формулюються на основі альтернативних парадигм економічної науки – парадигми економічного детермінізму й лінійного розвитку та соціокультурної парадигми й нелінійного розвитку СЕС [84, 85]. В свою чергу, вибір певної економічної парадигми впливає на бачення траєкторії розвитку національної СЕС, формування національних стратегій та політик. Як було зазначено в першому розділі, вітчизняні фахівці розуміють необхідність

системного підходу до відповідальності, який охоплює всю національну СЕС, та необхідність переходу вітчизняного бізнесу до нової моделі СВБ у практиці повоєнного відновлення. Але бачення системної відповідальності з включенням всіх суб'єктів, як і концептуальна модель СВБ в контексті трансформації СЕС й необхідності повоєнної відбудови України та з урахуванням соціокультурної парадигми, не сформовані.

Тому на першому етапі ми розкриємо концептуальні положення парадигми системної відповідальності, а на другому - головні риси нової концепції СВБ в контексті трансформаційного середовища та необхідності повоєнного відновлення України з урахуванням бачення цілей СЕС з позиції соціокультурної парадигми.

СВБ в межах класичної парадигми мейнстрим-економіки - економічного детермінізму, висловлюється концепцією М. Фрідмана (відповідальність бізнесу – це отримання прибутку). Хоча така обмежена відповідальність для підприємств в короткостроковій перспективі є вигідною, для національної СЕС наслідки її дотримання бізнесом будуть негативними. Особливо це стосується українських реалій, коли суспільство необхідно підтримувати, а країну – відбудовувати.

Стрімке зростання цін, зниження платоспроможності населення, відповідно, зростання соціальних проблем та податкового навантаження на бізнес, стають реальною загрозою для відповідального бізнесу, якщо не буде сформовано багаторівневу національну систему відповідальності.

Бачення та побудова багаторівневої системи соціальної відповідальності в межах національної СЕС повинні ґрунтуватись на соціокультурній дослідницькій парадигмі. Адже на верхньому рівні структури національної СЕС знаходиться соціокультурна складова (дух системи), тобто цінності, норми, зразки поведінки, від яких домінантно залежать конкретні господарські мотивації та механізми, зміни в СЕС та їх результат. Це підхід вітчизняних вчених, Г. Задорожнього, О. Задорожньої, Г. Мельник (парадигма тріалектики розвитку СЕС) [88, 89, 197], В. Компанієць (соціокультурна парадигма

розвитку СЕС) [84, 85], а також концепцію В. Зомбарта щодо структури господарської системи [198]. Якщо управлінські зміни в СЕС не відповідають соціокультурній парадигмі, як це було доведено [84, 85, 88, 197], СЕС поступово деградує.

Відповідно до цього національна СЕС для її якісного функціонування та розвитку держави повинна бути спрямованою на реалізацію одночасно усіх цілей СЕС: базової, гуманної, соціальної, екологічної, моральної та суто економічної, як тієї яка забезпечує цілі вищого рівня [84, 85]. Цілі СЕС наведено в таблиці 3.1.

Реалізація цілей національної СЕС забезпечується через діяльність суб'єктів господарювання - фізичних і юридичних осіб та її регулювання з боку держави, у т.ч. національних еліт. Якість регулювання залежить від якості, в т.ч. відповідальності національних еліт (що доведено у розділі 2).

Таблиця 3.1

Стисле визначення системи цілей соціально-економічної системи на рівні національної СЕС відповідно до соціокультурної парадигми

Цілі СЕС	Сутність цілей на рівні національної СЕС
Базова	забезпечення реалізації базових потреб особистості та суспільства, життя та його зростання
Гуманна	забезпечення економічних умов для гармонійного розвитку особистості, накопичення культурного та інтелектуального потенціалу особистості та системи в цілому
Соціальна	забезпечення економічних умов для миру та згоди у суспільстві, справедливості, умов для соціальної рівності, якісного існування суспільства загалом, сприяння діяльному служінню людини суспільству
Екологічна	забезпечення умов та сприяння збереженню та розвитку навколишнього середовища
Економічна	забезпечення покриття витрат (як мінімальна умова існування СЕС), отримання достатнього для сталого розвитку системи доходу (прибутку), забезпечення фінансової стійкості СЕС
Вищі цілі СЕС: сотеріологічна та моральна	забезпечення передумов для духовного розвитку особистості та суспільства, морального господарювання

Сформовано автором на основі [84, 85]

Усі суб'єкти господарювання незалежно від галузі, виду діяльності (комерційна, некомерційна) чи розміру:

- функціонують в одному соціокультурному, правовому, соціально-економічному просторі;

- системно пов'язані між собою;

- ведуть економічну діяльність (пряму - основну чи опосередковану, така, що забезпечує основну діяльність), де існують процеси виробництва, розподілу, обміну, споживання, а також людські відносини, які супроводжують ці процеси;

- мають головні цілі, на які спрямована їх діяльність, і які можна поділити на дві групи – отримання фінансової вигоди (максимізація прибутку) та забезпечення життя та розвиток людини, суспільства, природи (базова, гуманна, соціальна, екологічна, моральна цілі).

Двома традиційними секторами національної СЕС є державний та приватний (комерційний).

Державний сектор (з точки зору вузького, корпоративного підходу) представлений, відповідно, державними підприємствами, які повинні реалізовувати базову, гуманну, соціальну, екологічну, моральну цілі господарювання, призначенням яких є надання колективних товарів та послуг.

На жаль, в умовах недосконалої системи регулювання СЕС, низької якості еліт, моральної деградації суспільства, некомерційні за своєю природою підприємства (освітні, медичні, культурні), стають комерційними і у прагненні до прибутку можуть проявляти безвідповідальність, особливо в період криз та важких випробувань (війна).

В розширеному трактуванні, який є важливим для визначення управлінських функцій держави у створенні системної відповідальності, під державним сектором СЕС будемо розуміти сукупність суб'єктів економічних відносин, елементів ринкової інфраструктури, підприємств, що є виробниками суспільного блага, які мають державну власність або в структурі власності присутні корпоративні права держави, а також державні органи та інститути,

які здійснюють державно-управлінський вплив на визначені вище суб'єкти [199].

Приватний сектор СЕС – підсистема комерційного бізнесу, підприємництва. Відповідно до своєї природи в ринковій системі, усі некомерційні цілі СЕС (базову, соціальну, гуманну, екологічну, моральну) підприємства приватного сектору у кращому разі підпорядковують головній – економічній, а частіше фокусуються лише на економічній, базовій.

В умовах зрілого суспільства та економіки, під тиском держави, етичних лідерів, громадян, споживачів, етичних переконань власників та менеджменту та відповідних раціональних міркувань, суб'єкти СЕС починають діяти відповідально, в тій чи іншій мірі реалізуючі некомерційні цілі. Це відбувається в умовах трансформації національних СЕС (в західному суспільстві – це два періоди, перший з 60-70-х р. XX ст., другий – з 90-х р. XX ст.) і переході їх від класичної мейнстрим-економіки до так званих економічних моделей «корпоративної соціальної відповідальності» та «економіки сталого розвитку».

Економічна модель «Корпоративна соціальна відповідальність» виникає у приватному секторі національної СЕС, коли у ньому формується критична маса компаній, які в процесі економічної діяльності добровільно переходять від філантропії до значних зобов'язань відносно розвитку соціальних аспектів та збереження навколишнього середовища [134].

Слід зауважити, що інвестування у межах цієї моделі враховує не тільки традиційні ризики і прибутковість, а й етичні чинники, тобто набуває ознак соціально відповідального інвестування. Соціально відповідальне інвестування (Socially responsible investing, SRI) − практики вкладання ресурсів для досягнення позитивного соціального ефекту або запобігання деструктивним впливам від економічної діяльності [134].

Економічна модель «сталого розвитку» виникає у приватному секторі СЕС, коли у ньому формується критична маса компаній, які в своїй діяльності переходять до стандартів відповідальної ділової поведінки (ВДП).

Якщо ж зовнішні умови існування комерційного сектору значно

погіршуються, в суспільстві відбуваються деградаційні процеси, знижується якість національних еліт, ВДП стає під загрозою.

Але існує ще одна економічна модель та відповідний сектор СЕС. В останні роки в складі СЕС провідних країн Європи, як реакція підприємців, суспільства й держав на складні виклики XXI століття (світова криза 2007-2008 рр. та ковід-криза), став активно розвиватись третій сектор - сектор соціальної солідарної економіки (ССЕ).

Першим міжнародним стандартом у галузі ССЕ є «Рекомендація щодо соціальної та солідарної економіки та соціальних інновацій», яка була прийнята Радою ОЕСР на рівні міністрів 10 червня 2022 року за пропозицією Комітету з питань місцевої зайнятості та економічного розвитку (LEED DC). Документ надає тим, хто є причетним до ССЕ, міжнародно узгоджену політичну основу для сприяння розвитку соціальної економіки та соціальних інновацій і забезпечення їхнього постійного розширення.

Згідно з рекомендацією [136]:

- «Соціальна економіка, яку в деяких країнах також називають економікою солідарності та/або соціальною та солідарною економікою, складається з набору організацій, таких як асоціації, кооперативи, взаємні організації, фонди та, останнім часом, соціальні підприємства. У деяких випадках, окрім некомерційних організацій, частиною соціальної економіки є громадські, низові та спонтанні ініціативи, причому останню групу часто називають економікою солідарності. Діяльність цих організацій зазвичай зумовлена суспільними цілями, цінностями солідарності, пріоритетом людей над капіталом та, в більшості випадків, демократичним та партисипативним управлінням».

- «Відмінною рисою соціальної економіки є те, що вона: зосереджена на економічних практиках, що відповідають суспільним (тобто соціальним та/або екологічним) потребам; організовує економічну діяльність, спираючись на місцеві (національні) основи; та працює у тісній співпраці з іншими відповідними зацікавленими сторонами, наприклад, органами державної влади,

науковими колами, громадянами, громадянським суспільством, бізнес-спільнотою».

Соціальна економіка пропонує інноваційний підхід до вирішення соціально-економічних проблем, а також сприяє більш орієнтованим на людей підходам до різних трансформацій. В межах неї створюються нові робочі місця (6,3% зайнятості в ЄС) [137]. Її розвиток сприяє інклюзивному управлінню через участь у ньому усіх зацікавлених сторін. Бізнес, що працює в її межах реінвестує частину прибутку в соціальні місії та місцеві громади.

ССЕ включає широкий спектр організацій, соціальних місій та правових форм, які діють в різних економічних та соціальних секторах (сільське господарство, харчова промисловість, роздрібна торгівля, банківська справа, страхування, енергетика, житло, освіта, охорона здоров'я та догляд) та генерує обіг понад 912 мільярдів євро в ЄС [137]. У багатьох країнах ЕС суб'єкти ССЕ доповнюють державні послуги та пропонують рішення для задоволення потреб місцевих громад. Їхнє різноманіття впливає на розвиток інституційних рамок та політики, що підтримують ССЕ.

ССЕ дедалі більше визнається рушійною силою інклюзивного зростання, ефективної зайнятості та стійких громад. Учасники ССЕ надають пріоритет соціальній цінності поряд з економічною діяльністю та відіграють важливу роль у наданні необхідних послуг і підвищенні добробуту окремих осіб і громад [137].

Економічні основи моделі ССЕ ґрунтуються на пріоритеті соціальних цілей над прибутком, основою господарської системи є солідаризм, колективна власність, демократичне управління та справедливий розподіл ресурсів. ССЕ інтегрує неформальний сектор, кооперативи та соціальні підприємства, створюючи стійкість через взаємодопомогу та інновації [134, с.3].

Розвиток ССЕ пов'язаний із формуванням екосистем соціальних інновацій та соціального підприємництва в межах яких створюються соціальні цінності, в т.ч. актуальні соціальні продукти, послуги.

Також через розвиток ССЕ, як свідчить досвід країн ЕС, можливо

вирішити проблему включення неформальної економіки в офіційний сектор. Організації ССЕ сприяють доступу своїх членів до навчання, формальної роботи, власності, інформації та справедливого розподілу вигод, сприяють колективному підприємництву. Переходу від неформальності до формальної діяльності сприяє розвиток екосистем соціального підприємництва та соціальних інновацій. Характеристику описаних економічних моделей наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристика економічних моделей

Тип економічної моделі	Пріоритет	Обмеження або ризики
1	2	3
Класична мейнстрим-економіка	Центр моделі — все, що можна монетизувати. Компанії віддають пріоритет розвитку матеріальних економічних аспектів, досягненню високих фінансових показників. Збереження навколишнього середовища та виробництво соціальної доданої вартості не враховуються або враховується частково.	Завдання шкоди якості навколишнього середовища та створення напруженість у суспільстві.
Грінвошинг	Стратегії компаній сфокусовані на потужному маркетинговому компоненті, який декларує відповідальність за збереження навколишнього середовища та розвиток соціальних аспектів.	На практиці суб'єкти економічної діяльності не дотримуються своїх обіцянок, особливо у сферах споживання ресурсів, енергетичної складової у соціальній та екологічній політиці.
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Стратегії компаній спрямовані на постійну взаємодію із суспільством та участі у розв'язанні соціальних проблем. Компанії відповідально ставляться до своїх продуктів та послуг, до споживачів, працівників, партнерів і суспільства загалом. Соціально відповідальне інвестування (сфери: навколишнє середовище,	Високі витрати, складність оцінки реального впливу та ризик використання КСВ лише як інструменту PR. Компанії часто не відстежують відповідальність у ланцюгах постачання. За умов загострення .

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
	соціальна справедливість та корпоративне управління).	конкуренції, економічної кризи компанії фокусуються лише на базовому рівні відповідальності та обмежують соціальне інвестування
Економіка сталого розвитку Різновиди моделі: «Циклічна економіка», «Циркулярна економіка» та «Інклюзивний економічний розвиток»	Центр моделі -спрямованість на знаходження балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь	Основні ризики включають високі інвестиційні витрати (технологічні виклики й відповідна трансформація виробництва потребує значних капіталовкладень у нові технології) та ризик грінвошингу Вадами є відсутність єдиних, надійних метрик для оцінки ефективності сталого розвитку, вимірювання прогресу та конфлікт із короткостроковими фінансовими цілями.
Соціальна солідарна економіка» (ССЕ)	Центр моделі — орієнтація на людину. Адаптація, щоб протистояти потрясінням і бути ефективними в основних секторах, як-от, охорона здоров'я та соціальні послуги, на додаток до інших життєво важливих економічних і соціальних секторів. Охоплює бізнес-моделі та конкретні практики, спрямовані на отримання виробництва та розподілення товарів і послуг максимального соціального впливу з одночасним досягненням мінімального впливу на навколишнє середовище	Обмежений доступ до капіталу, залежність від зовнішнього фінансування, низька ефективність управління через демократичні процедури, труднощі масштабування, а також ризики інвестицій. Вадами є складнощі балансування соціальних цілей з фінансовою стійкістю.

Сформовано та розвинуто автором на основі [135, 136]

Отже, рішення сучасних соціальних проблем в розвинутих країнах Європи перетворилось на спільні зусилля уряду держави та комерційного й некомерційного волонтерського секторів, кожен відіграє свою роль у розвитку колективного соціального благополуччя, тобто реалізації гуманної, соціальної,

і, навіть, моральної та екологічної цілей СЕС. Працюючі в партнерстві між секторами можливо впроваджувати змістовні рішення, які змінюють соціальні умови, а потім, відповідно до системного ефекту і стан СЕС у цілому.

Для України розвиток ССЕ є однією із головних умов рішення складних соціальних проблем суспільства. Водночас, розвиток цього сектору означатиме перехід до нової моделі відповідальності в контексті відбудови, адже сприятиме солідаризації суспільства, стратегічній спрямованості бізнесу на створення соціальних цінностей.

Перейдемо до змісту системної відповідальності [200]. Стисло (у форматі цінності-цілі національної доктрини) системна відповідальність це: відповідальна держава, відповідальний бізнес, відповідальне суспільство - відповідальна країна.

Сформуємо та розкриємо принципи системної відповідальності [200].

1. Відповідальність повинна охоплювати усі суб'єкти національної соціально-економічної, політико-правової та культурно-освітньої систем; спрямовуватись від національних еліт до керівників підприємств та організацій; від керівників до працівників; від родини до особистості (діти, молодь); від систем культури, освіти, виховання до особистості; від громадянського суспільства до національних еліт.

Відповідальна ділова поведінка повинна бути притаманною суб'єктам усіх трьох секторів національної СЕС.

Щодо суб'єктних відносин, система соціальної відповідальності це: відповідальна національна еліта (економічна, політична, культурна, освітня) з наявністю морального лідерства; відповідальні державні інституції та підприємства; відповідальний бізнес; відповідальні наука, освіта, культура, право; відповідальні громадянські організації; відповідальне суспільство.

Також це й відповідальні дії та взаємовідносини, які регулюються не тільки формальними нормами, але неформальними - зразками поведінки моральних лідерів, суспільним впливом тощо, з часом - культурою доброчесності.

2. Інтегруючою основою системної відповідальності є культура доброчесності еліти, бізнесу, суспільства у цілому. Її виховання та розвиток повинні ґрунтуватись на: кращих історичних зразках національної культури підприємництва; моральному лідерстві представників нової національної еліти, перед усім, бізнес-еліти; залученні провідних науковців та освітян, які впроваджують культуру доброчесності через освітній та науковий простір.

Сенс, цілі та мотивація відповідальності повинні бути сформованими, як на ґрунті національної культури, так із урахуванням досвіду, накопиченого вітчизняним бізнесом та суспільством під час воєнних дій, й кращого європейського досвіду. В теоретичному плані це означає використання соціокультурної парадигми та інноваційного підходу.

Соціокультурна парадигма передбачає двовимірність СЕС: горизонтальний (матеріально-економічний) вимір; вертикальний (духовно-моральний, антропологічний) вимір. СЕС розглядається як система відносин між людьми з приводу створення, розподілу та споживання благ, де визначальною є якість духовно-культурного середовища [84, 85].

Господарська система (СЕС національного рівня) відповідно до концепції В. Зомбарта є духовною єдністю, що має певний «дух», організацію та техніку [198]. Саме дух (цінності, смисли, мотивації) визначає характер економічної діяльності, структуру інститутів і технологічний розвиток.

Тому забезпечення доброчесності держави, суспільства, бізнесу (підприємств) полягає не лише у вдосконаленні інституційних механізмів, а й у випереджаючому розвитку духовно-моральної культури суспільства.

Ціннісна основа – доброчесність та поступовий перехід від солідарності до соборності. При цьому важливо розуміти, що:

- солідарність - це соціальна єдність, заснована на спільних інтересах, цілях або взаємній відповідальності (зовнішній союз);

- соборність - це вільне духовне єднання людей на основі любові, свободи та віри (внутрішній, органічний союз).

Солідарність буває вимушеною, а соборність завжди свідомий, духовний

вибір, який виховується на рівні кожної особистості через вміння чути голос совісті, через випробування (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння категорій «солідарність» та «соборність»

Характеристика	Солідарність (Solidarity)	Соборність (Sobornost)	Характеристика
Основа	Інтерес, ціль, вигода, право	Віра, любов, свобода	Основа
Рівень	Соціальний, громадянський, зовнішній	Духовний, релігійний, внутрішній	Рівень
Характер об’єднання	«Пов'язані разом» (механічний)	«Єдність в любові» (органічний)	Характер об’єднання
Контекст	Західна політична традиція Сучасна соціально-економічна практика	Східно-християнська традиція Історична риса господарської культури та моделі праці, сформованих в межах східно-християнської цивілізації	Контекст

Сформовано автором на основі [84, 85, 134]

3. Необхідною умовою формування системної відповідальності є підвищення якості національних еліт, в т.ч. заміна неякісних елітних груп на нові еліти, розвиток морального лідерства в усіх сферах СЕС та на усіх її рівнях.

Якісна еліта характеризується професіоналізмом та має моральних лідерів, які діють відповідно до моральних норм та національних інтересів. Неякісна еліта таких лідерів не має. Моральні лідери, і як управлінці, і як носії

моральних цінностей, ініціюють зміни в СЕС, спрямовані на реалізацію національних інтересів, беруть на себе відповідальність за власні дії.

Зміна лише інституціонального зрізу СЕС – тобто зміни у певних структурах (Уряд, міністерства, держструктури) та певних нормах (закони, нормативні акти тощо) за наявності неякісних еліт працюватиме лише в межах їх інтересів.

Паралельно із існуючими елітами, що мають владу, є еліти потенційні, які можуть бути більш якісними, але не мають реальної влади. В Україні вже йде процес формування якісної національної бізнес-еліти через об'єднання та спільноти із включенням ММСП. Про це свідчить аналіз діяльності кращих об'єднань та їх лідерів.

4. Опорою нової моделі системної відповідальності крім нових національних еліт повинні бути ті нові інституції (спільноти, екосистеми) та організації, що стали формуватись в Україні ще до початку воєнних дій. Вони побудовані на принципах солідарності, взаємопідтримки, високого рівня професіоналізму учасників, дотримання культури доброчесності.

Нові спільноти: об'єднання представників бізнесу, громадських організацій; активні суб'єкти екосистем, що формуються та розвиваються (екосистем соціального підприємництва, соціальних інновацій).

Аналізуючи ключові спільноти (прикладом бізнес - об'єднань можуть бути незалежний експертно-аналітичний центр BRDO або Коаліція бізнес-спільнот за модернізацію України, до складу якої входять 99 об'єднань [201, 202]), їх місії, тренди розвитку, сфери діяльності, зміст проєктів та програм, можливо виділити такі їх функції:

- сприяння конкурентоспроможності національних підприємств, розвитку бізнесу, в т.ч. ММСП;
- обмін досвідом, знаннями, зв'язками;
- формування громадянського суспільства;
- формування нової, якісної національної еліти;
- надання якісної альтернативної освіти;

- реалізація соціальних цілей та сприяння проєктам соціальних інновацій;
- формування культури доброчесності бізнесу, нових взаємовідносин.

Для того, щоб спільноти перетворились в «change agent» необхідно залучення до них більшої кількості МСПП та закладів освіти.

5. Для бізнесу нова модель відповідальності в умовах повоєнної відбудови, це не тільки реалізація бізнес-моделі створення спільної цінності (CSV), а й перехід до розширених моделей участі у забезпеченні соціальних потреб населення - моделей створення соціальної цінності (creating social value). Участь бізнесу у створенні соціальних цінностей можлива через їх інтеграцію в екосистеми соціальних інновацій та соціального підприємництва. Це питання буде докладно розглянуто пізніше.

6. Для забезпечення соціального захисту та розвитку суспільства, що є проявом відповідальності держави, в умовах крайнього дефіциту фінансових ресурсів та зростання складних соціальних проблем, держава повинна створювати рамкові умови та стимули для прискореного розвитку в національній СЕС сектору соціальної-солідарної економіки, у т.ч. екосистем соціального підприємництва та соціальних інновацій, а також умови для реалізації нової моделі СВБ.

Держава під час війни та відновлення у розвитку СВБ та сектору ССЕ відіграє роль організатора, стимулятора та партнера (таблиці 3.4, 3.5).

Державі належіть провідна роль у формуванні та розвитку ССЕ. Якщо спиратись на «Рекомендації щодо розвитку соціальної та солідарної економіки та соціальних інновацій» [136], сформовані Радою ОЕСР, функції державних інституцій полягають в тому, щоб: сприяти розвитку культури соціальної економіки; створити сприятливі інституційні рамки; розробити сприятливі правові та регуляторні бази; розробити комплексну стратегію державного фінансування соціальної економіки та підтримувати доступ до фінансування організацій ССЕ; забезпечити підприємствам ССЕ доступ до державних та приватних ринків; сприяти розвитку відповідних знань та навичок громадян та

бізнесу, необхідних для розвитку ССЕ; сприяти формуванню баз даних (статистичної інформації) про ССЕ; сприяти розробці систем вимірювання та моніторингу соціального впливу; стимулювати розвиток соціальних інновацій.

Розвитку ССЕ та її внеску у забезпечення конкурентоспроможності національної СЕС сприяють відповідні рамкові умови. Вони включають інституційне визнання, бізнес-підтримку та фіскальну політику [137].

Інституційне визнання, підкріплене чіткими нормативним актами та визначеними компетенціями як на національному, так і на місцевому рівнях, може підвищити розпізнання суб'єктів ССЕ та сприяти їхньому зростанню.

Ініціативи з підтримки суб'єктів ССЕ можуть допомогти масштабувати їхню діяльність та розвивати фінансово стійкі та життєздатні бізнес-моделі.

Впровадження пільгової фіскальної політики може заохочувати позитивні зовнішні ефекти, такі як соціальний та громадський вплив, що генерується ССЕ.

Але всі ці умови, відповідно, як і модель ССЕ, для кожної національної СЕС формуються відповідно до контексту (як наявної ситуації, так і особливостей ментальності, стану правових, соціально-економічних інституцій, якості національних еліт).

Також провідна роль належіть державі і у трансформації СВБ із добровільної ініціативи на стратегічний елемент відновлення країни (таблиця).

Під впливом війни, як ми відмічали, бізнес трансформувати класичну модель СВБ у соціальну відповідальність воєнного часу**.** В ній головним пріоритетом стала безпека, стабільність економіки та ЗСУ. У повоєнний період роль держави полягатиме у переформатуванні цієї активності на відновлення та стійкий розвиток.

Крім держави та бізнесу, еліт, як ми відмічали спочатку, у створенні та реалізації системної відповідальності має брати активну участь усе суспільство. Функції у цьому процесі різних секторів наведено у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Основні функції деяких секторів у розвитку системної відповідальності

Сектор	Роль у створенні системної відповідальності
1	2
Державний сектор СЕС (у т.ч. суб'єкти економічних відносин й державні органи та інститути)	Формування та розвиток культури доброчесності державних службовців, підприємств та організацій. Ціннісне цілепокладання, спрямоване на реалізацію національних інтересів та професіоналізм (характеристики якісних еліт). Розробка державних стратегій та політик щодо формування культури доброчесності та протидії корупції у всіх сферах життя держави, антикорупційне регулювання. Імплементація норм ЄС щодо відповідального ведення діяльності, бізнесу. Відповідальне управління державними ресурсами, фінансами, соціальними інвестиціями, підприємствами, програмами та проєктами. Якісне інституційне регулювання. Мотивація відповідальної діяльності усіх суб'єктів СЕС. Інші функції держави стосовно бізнесу (таблиця 3.5).
Комерційний сектор СЕС	Формування та розвиток культури доброчесності бізнесу. Забезпечення належного рівня якості трудового життя працівників. Перехід до бізнес-моделі створення спільної цінності. Інтеграція принципів відповідальності в стратегію розвитку підприємств, систему управління, реалізація стратегії та принципів відповідальності через систему операційних процесів та механізми належної обачності (due diligence). Інтеграція та інклюзія в діяльність підприємств представників вразливих груп населення. Розвиток партнерства з місцевими громадами, участь в місцевих соціальних ініціативах, проєктах соціальних інновацій. Інтеграція в екосистеми соціального підприємництва та соціальних інновацій, поступовий перехід до моделі створення соціальної цінності (creating social value).
Освітньо-науковий	Формування та розвиток культури доброчесності в освітніх та наукових закладах. Формування нового соціально-економічного мислення. Розвиток досліджень, з наступним поширенням їх результатів у напрямах: розвитку культури доброчесності; розвитку соціальної солідарної економіки, в т.ч. екосистем соціального підприємництва та соціальних інновацій, проєктів інклюзивного бізнесу; розвитку соціальної відповідальності бізнесу в контексті війни та повоєнної відбудови. Впровадження курсів з культури доброчесності, соціальної відповідальності бізнесу, соціальних інновацій, соціального підприємництва, соціальної солідарної економіки у програми вищої освіти, та бізнес-школи, програми підвищення кваліфікації в т.ч. державних службовців, навчання підприємців.
Громадський	Співпраця з бізнесом у реалізації соціальних та екологічних проєктів, у т.ч. розробка та реалізація соціальних ініціатив, соціальних інновацій, особливо на рівні місцевих громад.

Продовження таблиці 3.4

1	2
	Проведення моніторингу та оцінка діяльності підприємств усіх секторів СЕС та щодо їх відповідальної діяльності, соціального, екологічного впливу. Сприяння поширенню інформації щодо успішних практик культури доброчесності та реалізації соціальної відповідальності, у т.ч. соціального підприємництва, соціальних інновацій, морального лідерства, освітніх проєктів тощо. Сприяння поширенню інформації щодо негативних практик та порушення культури доброчесності суб'єктами СЕС. Виконання ролі медіатора у питаннях соціальної відповідальності між бізнесом, державою та суспільством.
Споживачі, суспільство в цілому	Розвиток культури доброчесності, цінностей солідаризму та соборності на особистісному рівні. Підтримка якісних еліт, які сприяють розвитку культури доброчесності та системної соціальної відповідальності, створенню соціальних цінностей. Підтримка компаній, що демонструють соціальну відповідальність. Дотримання вимог до бізнесу щодо культури доброчесності та відповідальної поведінки. Участь у громадських обговореннях та ініціативах, пов'язаних з проблемами системної відповідальності.

Сформовано автором самостійно

Основні функції держави у розвитку та трансформації СВБ наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Основні функції держави у розвитку та трансформації соціальної відповідальності бізнесу

Функція	Зміст, реалізація функції
Координація та стимулювання розвитку (під час війни)	Держава створює умови для ефективного спрямування ресурсів бізнесу на соціальні (у першу чергу гуманітарні) та оборонні потреби. Впроваджуються механізми), що полегшують соціальні ініціативи (через Дія.Бізнес тощо).
Створення регуляторних умов (повоєнне відновлення)	Розробка стратегій, що інтегрують СВБ у відбудову економіки, розвиток інфраструктури та соціальний захист населення, розвиток соціального підприємництва та соціальних інновацій.
Партнерство (PPP - Public-Private Partnership)	Розвиток співпраці між владою, бізнесом, громадськими організаціями для реалізації масштабних соціальних проєктів, спрямованих на подолання наслідків війни.
Мотивація (під час війни та у повоєнному відновленні)	Держава, місцеві органи влади (в межах компетенції) мають розробити податкові пільги або інші стимули для підприємств, які інвестують у соціальні ініціативи. Згодом, створити сприятливі умови для розвитку екосистем соціального підприємництва та соціальних інновацій.

Сформовано автором самостійно

Після стислого формування принципів системної відповідальності слід зупинитись на питанні формування культури доброчесності в суспільстві та бізнесі (моделювання змін) на рівні СЕС у цілому.

Основою соціально відповідальної поведінки керівників (власників) підприємств, в т.ч. реалізації соціальних проєктів, дій, що було встановлено на основі аналізу широкого кола західних досліджень (підрозділ 1.2), а також в результаті проведення глибинних інтерв'ю із керівниками вітчизняних МСП (підрозділ 2.3), є внутрішня мотивація (моральні, етичні, соціальні мотиви, цінності та настанови).

Як зазначають О. Мотузенко та В. Бондаренко (консультантки з солідарної економіки Проєкту USAID «Економічна підтримка України»), переконання ціннісного характеру є основою вчинків, внутрішніми правилами людини, «вони проходять крізь серце та розум» і тому є сильнішими, ніж законодавчі норми [135]. Ця позиція авторів яскраво описує українську ментальність, яка характеризується домінуванням у колективній свідомості моральних цінностей та емоційного, ірраціонального сприйняття світу, подій, орієнтацією не на правові, формальні норми, а на загальноприйняті неформальні норми поведінки, реальну практику людських стосунків.

Внутрішня мотивація формує відповідальні дії: підприємства (підприємці) здійснюють соціальні проєкти, соціальні інновації, соціальні інвестиції. Це відповідно впливає на економіку та соціум (через створення доданої вартості, соціальних цінностей, нових, в т.ч. інклюзивних робочих місць тощо).

Також відповідальна поведінка моральних лідерів, керівників, власників підприємств, і самих підприємств, особливо на рівні місцевих громад поступово впливає на культурні та соціальні зміни.

Сприйняття неформальних зразків соціально відповідальної поведінки, персоналом підприємств, місцевими спільнотами дають можливість з часом привести у відповідність формалізовані та задекларовані норми культури доброчесності та реальну поведінку суб'єктів соціально-економічних відносин.

Тобто, відповідальний бізнес, дії та взаємовідносини, відповідальне суспільство формується не тільки зверху, через створення (регулювання, ініціювання змін) державою певних культурних, освітніх, правових засад (стратегій, установ, програм, законів тощо), а й знизу, у т.ч. через діяльність спільнот та об'єднань.

Як правило, професійні об'єднання (у т.ч. бізнес-об'єднання) та громадянські спільноти, засновують люди, які мають лідерські якості та професійний досвід. В їх межах створюються інноваційні конкурентоспроможні проєкти, соціальні ініціативи, формується бізнес-культура доброчесності. Члени бізнес-об'єднань обмінюються досвідом та спільно вирішують складні проблеми сучасного бізнесу (з владними структурами, із залученням іноземних інвестицій тощо), з часом формується соціальний капітал (стійкі зв'язки, підтримка спільноти) та прошарок лідерів, в т.ч. моральних лідерів, керівників (власників) бізнесу яких можливо розглядати як впливову силу – потенційних представників національної еліти.

Масштабування зразків культури доброчесності йде: від моральних лідерів через об'єднання та спільноти до підприємств-лідерів (їх внутрішнього та зовнішнього середовища); від підприємств-лідерів, підприємців-лідерів до підприємницької спільноти та місцевих громад; від місцевих громад поступово до суспільства у цілому.

Перейдемо до змісту нової концепції СВБ у форматі повоєнної відбудови. Для підприємств сутність нової концепції СВБ у цілому проявляється у: реалізації системи цілей СЕС відповідно до соціокультурної парадигми (філософська основа); створенні спільної цінності (CSV), створенні соціальної цінності з переходом до розширених моделей участі у забезпеченні соціальних потреб населення (нові бізнес-моделі та організаційні форми); впровадженні операційних моделей відповідальної ділової поведінки (операційні моделі та механізми). Процес змін повинен очолюватись моральними лідерами та супроводжуватись будуванням культури доброчесності, оцінюватись до відповідних маркерів (управлінський механізм). Складові нової концепції-моделі СВБ подано на рисунку 3.1.

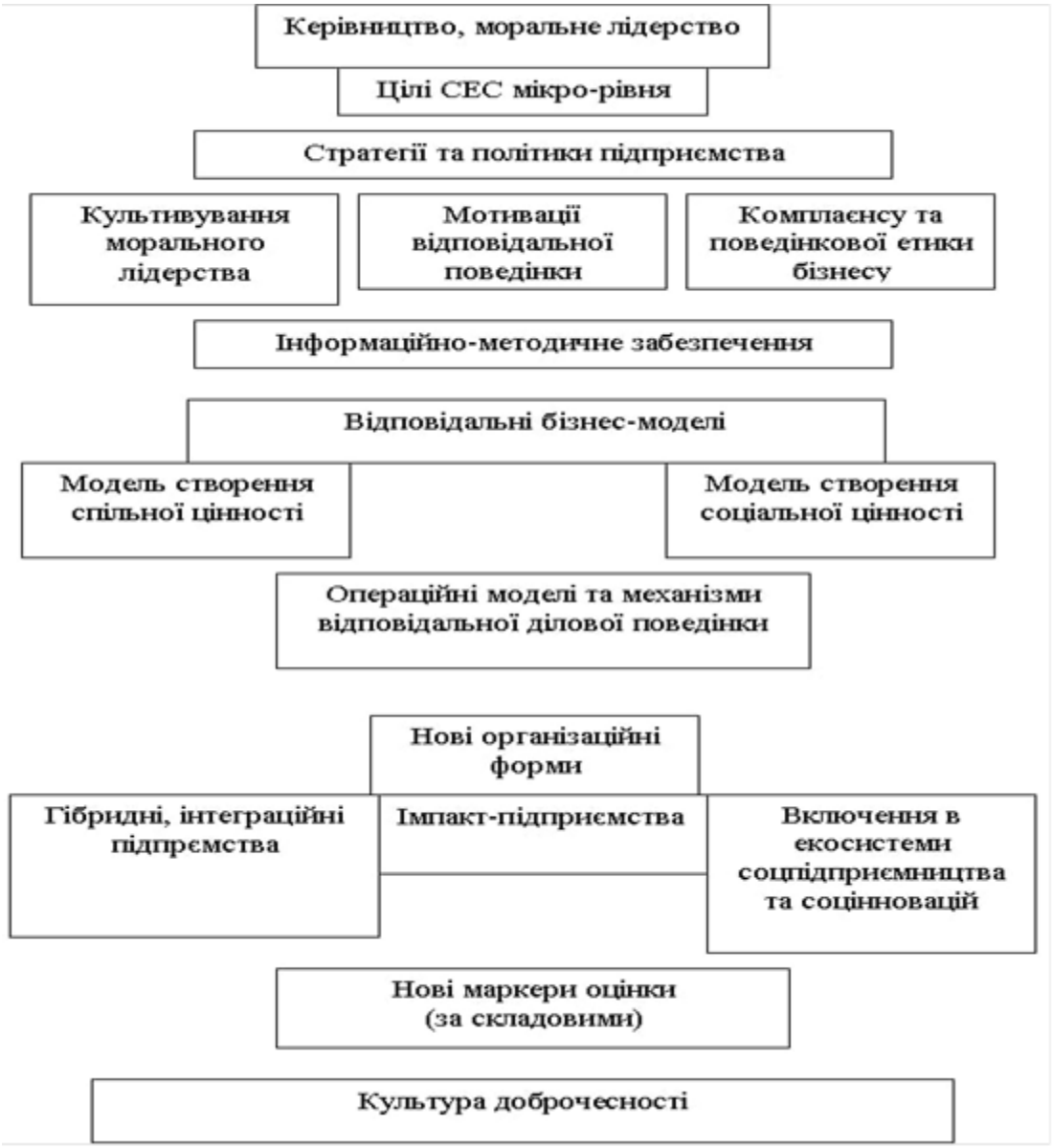


Рис. 3.1. Складові нової концепції-моделі СВБ

Сформовано автором самостійно

Докладно про складові нової концепції-моделі СВБ [203].

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

Негативні зовнішні умови 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 3.6 наведено авторське формулювання сутності цілей для СЕС мікро-рівня (підприємства). Окремо, через (*) виділено ті прояви реалізації цілей, які набули особливої актуальності під час війни та визначено на основі опрацювання опитувань керівників та працівників підприємств (підрозділ 2.3).

Таблиця 3.6

Стисле визначення системи цілей соціально-економічної системи мікро-рівня відповідно до соціокультурної парадигми

Цілі СЕС	Сутність цілей для СЕС (окремого підприємства)
Базова	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 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	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	екологічне виробництво (відповідно до існуючих стандартів), соціальне інвестування; підтримка екологічних ініціатив на рівні місцевої громади, забезпечення дотримання норм екологічного законодавства
Економічна	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: сотеріологічна, моральна	розвиток на підприємстві культури доброчесності*, морального лідерства*

Сформовано автором самостійно

Практично усі цілі СЕС макрорівня трансформуються на рівні окремого підприємства у синтезуючу ціль забезпечення належної якості трудового життя персоналу. В реалізації цієї цілі – найвищий прояв відповідальності підприємства по відношенню до персоналу.

Реалізація усіх цілей можлива лише через: формування організаційної культури доброчесності (докладно це питання буде розглянуто у п. 3.2); інтеграцію відповідальності в стратегію підприємств та управління, в т.ч. через систему операційних процесів та механізми належної обачності – перехід до формату відповідальної ділової поведінки.

2. Перехід до поглибленого, з точки зору операційних механізмів формату СВБ – відповідальної ділової поведінки.

Як було обґрунтовано в першому розділі, в авторському баченні – це практична реалізація стратегії та принципів відповідальності через систему операційних процесів та механізми належної обачності (due diligence), 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.

3. Перехід до нових бізнес-моделей та організаційних форм. 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.

Створення спільної цінності (CSV - creating shared value) - бізнес-модель, розроблена М. Портером і М. Крамером, яка базується на одночасному отриманні прибутку та вирішенні соціальних чи екологічних проблем. В її межах соціальні виклики розглядаються як джерело конкурентних переваг, а не як витрати. Якщо СВБ в класичному розумінні часто визначається зовнішньою мотивацією, фокусується на репутації та розглядається як витрати бізнесу, то CSV спирається на внутрішню мотивацію, фокусується на

конкурентній перевазі та діє як центр прибутку. Створення CSV 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.

Якщо модель CSV діє, між зацікавленими сторонами формуються взаємовигідні відносини, у яких підприємства отримують економічну цінність, а співтовариство виграє від покращення соціальних та екологічних умов. Це призводить до підвищення довіри та відповідає цілям сталого розвитку.

«Соціальна цінність – це цінність, яку зацікавлені сторони відчувають через зміни у своєму житті» [204]. Вона визначається спільно: тими, на кого вона впливає і підприємством.

Створення соціальної цінності (creating social value) - це цілеспрямоване створення позитивного впливу на суспільство та довкілля, спочатку орієнтоване на покращення добробуту, стійкість та життєздатність спільноти, а не на фінансову вигоду. Це стратегічний підхід до створення замкнутого циклу, де більш здорові спільноти та краще захищене довкілля призводять до більш стійких та успішних організацій [205].

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 [206].

Соціальна цінність створюється шляхом виявлення місцевих потреб, залучення зацікавлених сторін та вимірювання впливу за допомогою таких інструментів, як соціальна рентабельність інвестицій (SROI) або стандарту вимірювання соціальної цінності системи TOMs (Social Value TOM System) [207, 208].

Необхідність переходу вітчизняного бізнесу до моделей створення соціальної цінності обґрунтовує, зокрема О. Б. Мних [209].

Модель створення соціальної цінності - вимагає переосмислення мети бізнесу (що корелює із визначеними нами цілями СЕС мікро-рівня), 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.

Створення соціальних цінностей, про що свідчить досвід європейських країн, важливо для усіх секторів СЕС. Це, зокрема, показано в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Важливість створення соціальної цінності за секторами

Сектор	Значення створення соціальної цінності
1	2
Державний сектор (Public Sector)	Для державного сектору соціальна цінність є важливою для забезпечення того, щоб державні видатки приносили максимальну користь громадам. Надаючи пріоритет соціальній цінності в закупівлях та розробці політики, уряди можуть покращувати державні послуги, сприяти соціальній інклюзії та вирішувати суспільні виклики, такі як нерівність та екологічна сталість. Впровадження стратегій соціальної цінності допомагає будувати довіру з громадянами, демонструє підзвітність та посилює загальний вплив державних ініціатив.
Приватний або комерційний сектор (Private Sector)	Соціальна цінність має вирішальне значення для приватного сектору, оскільки вона покращує репутацію бренду, сприяє лояльності клієнтів і забезпечує довгострокову прибутковість. Інтегруючи соціальну цінність у свої бізнес-моделі, компанії можуть виділитися на конкурентних ринках, залучати та утримувати кращі таланти, а також відповідати на зростаючий попит споживачів та інвесторів щодо соціальної відповідальності. Крім того, компанії, які надають пріоритет соціальній цінності, можуть мінімізувати ризики та виявляти нові ринкові можливості, що сприяють сталому зростанню.
Сектор ССЕ, в т.ч.	
Соціальні підприємці (Social Entrepreneurs)	Соціальна цінність лежить в основі соціального підприємництва, оскільки ці підприємства прагнуть вирішувати соціальні проблеми за допомогою інноваційних бізнес-рішень. Для соціальних підприємців створення соціальної цінності означає досягнення позитивного соціального впливу поряд із фінансовою стійкістю. Акцент на соціальній цінності допомагає залучати імпакт-інвесторів, отримувати підтримку громад та будувати партнерські відносини зі стейкголдерами, які поділяють прагнення до соціальних змін. Це гарантує, що їхні підприємства не лише виживають, а й процвітають, роблячи значущий внесок у суспільство.

Продовження таблиці 3.7

1	2
Неприбутковий сектор (Non Profit)	У некомерційному секторі соціальна цінність є основоположною для виконання місій організацій та демонстрації ефективності перед донорами, бенефіціарами та громадськістю. Вимірюючи та комунікуючи соціальну цінність, некомерційні організації можуть демонструвати свій вплив, залучати фінансування та формувати довіру. Сильний фокус на соціальній цінності дозволяє некомерційним організаціям узгоджувати свої програми з потребами громади, оптимізувати розподіл ресурсів і посилювати свій загальний внесок у суспільне добробут. Такий підхід забезпечує сталі та масштабні позитивні результати їхньої діяльності.

Сформовано автором на основі [205, 206]

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 окремий підрозділ роботи.

4. Необхідність триєдиного підходу до відповідальності бізнесу. Формування культури доброчесності та інтеграція відповідальності в систему управління.

Для забезпечення інтеграції відповідальності в систему управління відповідальність підприємств доцільно розглядати водночас як [203]:

- 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 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 доброчесна або не доброчесна. 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).

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

Для якісного управління доцільно виокремити ключові складові

забезпечення потенціалу відповідальності підприємства та маркери їх оцінки (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Ключові складові забезпечення потенціалу відповідальності підприємства

Складові	Маркери оцінки
Керівництво та лідерство	якість менеджменту (професійна компетентність, доброчесність, інтелектуальні моделі управління, спрямованість на відповідальні рішення та дії, лідерство)
Кадрова	якість персоналу (професійна компетентність, доброчесність, психологічна стійкість, спрямованість на відповідальні рішення та дії); збереження та передача критично важливих знань, спрямованість на постійний розвиток
Економічна	платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, доступ до капіталу, запас фінансової міцності, оптимальна структура витрат
Виробничо-технологічна	надійність технологій, інноваційність, безперервність виробничих процесів
Інформаційно та кібербезпекова	захист даних, стабільність цифрових систем, протидія інформаційним маніпуляціям
Правова	відповідність законодавству, процедурам due diligence та мінімізації регуляторних ризиків;
Логістична	відповідальність та надійність учасників ланцюга створення вартості
Репутаційна	довіра клієнтів, партнерів і суспільства
Культурна - інтегруюча	сила культури (етична сила, ціннісна єдність), її спрямованість на доброчесність, відповідність типу культури її еталонному баченню

Сформовано автором самостійно

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

Важелі формування культури доброчесності: моральне лідерство та лідерство-служіння (з урахуванням їх бачення крізь призму соціокультурної парадигми); мотивація персоналу; система комплаєнсу (в її розширеному трактуванні); застосування поведінкової етики (більш докладно в п.3.2).

Щодо кадрової складової, важливим акцентом моделі управління відповідальністю підприємства 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 .

В такому контексті 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, розуміння факторів прийняття рішень та поведінки у т.ч. когнітивних та емоційних спотворень, емоційних станів тощо) [210].

Взагалі, відповідальність персоналу значною мірою залежить від: рівня професійної компетентності та морально-етичних установок, як керівників, так і 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 ВДП, 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 ВДП підприємства, це: ціннісно-орієнтоване стратегічне управління підприємством, яке може поступово запроваджуватись у всьому ланцюгу створення вартості.

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.

3.2 Формування культури доброчесності підприємств: загальні положення, особливості для контексту малого та середнього бізнесу

Однією із значних загроз щодо розвитку національної економіки та вітчизняних підприємств є недовіра до влади та менеджменту вітчизняних підприємств з боку іноземних інвесторів, потенційних партнерів, пов’язана із високим рівнем корупції, економічної злочинності, взагалі недоброчесністю. Довіра до партнерів та їх доброчесність знаходяться у тісному зв’язку. Вони впливають на обсяг іноземних інвестицій, можливість виходу підприємств на західні ринки, підвищують ефективність використання ресурсів. Отже, культура доброчесності є основою розвитку економіки та підприємств [211].

Питання доброчесності підприємців й великого бізнесу набуло своєї актуальності ще до початку воєнних дій. В 2017 році за ініціативи українського бізнесу була створена Всеукраїнська Мережа Доброчесності і Комплаєнсу (UNIC), метою якої є популяризація доброчесного ведення бізнесу задля вдосконалення бізнес-середовища України [212]. Підтримали цю ініціативу Рада бізнес-омбудсмена, Організація економічного співробітництва та розвитку в Європі (ОБСЄ) і Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Наразі питання необхідності формування культури доброчесності

ставиться і для МСП. При цьому для МСП питання доброчесності виходить за межі суто етичної категорії та перетворюється на ключовий чинник їх конкурентоспроможності.

Незважаючи на наявність окремих ініціатив, програм і нормативних вимог, як це було показано в п.2.3, вітчизняні МСП переважно не мають системного підходу до формування культури доброчесності.

Науково-практична проблема полягає у відсутності цілісного бачення культури доброчесності підприємств як інтегрованої системи цінностей, норм, управлінських інструментів і поведінкових практик, здатної мінімізувати зовнішні та внутрішні ризики, підвищити ефективність бізнес-процесів і сприяти конкурентоспроможності підприємств, в т.ч. МСП, в умовах нестабільності.

Перед тим, як перейти до питання формування культури доброчесності підприємств (зазначаючи загальні підходи та особливості для МСП) необхідно дещо упорядкувати категоріальний апарат.

Значний теоретичний внесок у дослідження культури доброчесності здійснено В. В. Компанієць, яка розглядає її на основі соціокультурної парадигми. Автор зазначає, що ця культура формується під впливом культуротворчої релігії, ментально-історичних особливостей народу, а також наявних цінностей, норм поведінки та морального лідерства економічних еліт і бізнесу [85; 172]. У працях автора доведено, що доброчесність виступає не лише етичною категорією, а й важливим економічним ресурсом, який визначає якість інституційного середовища, рівень довіри та інвестиційну привабливість економіки. Водночас автор акцентує увагу переважно на макрорівні та великому бізнесі, залишаючи поза детальним аналізом специфіку МСП.

Що ж таке «культура доброчесності» підприємства і як вона пов’язана із СВБ? Слід зазначити, що цей термін з одного боку є укоріненим у вітчизняну культуру підприємницької діяльності історично, а з іншого, на жаль, був тривалий час забутим, стертим із пам’яті, і тому, наразі входить до простору вітчизняної економічної науки та бізнес-практики із західних джерел [211].

Наприклад, на думку авторів «Посібника з розвитку доброчесності» Всесвітньої митної організації, «доброчесність можна визначити як позитивний набір установок, які сприяють чесній та етичній поведінці та робочій практиці. Іншими словами, доброчесність – це більше, ніж просто відсутність корупції. Це радше розробка та підтримка позитивного набору установок і цінностей, які впливають на здоров'я організації, її культуру та дух, що лежать в основі її стратегії доброчесності» [213, с. 13].

Погодимось з базовим, загальним для усіх рівнів СЕС визначенням, сформованим на ґрунті соціокультурної парадигми В. В. Компанієць «культура доброчесності – це мислити і діяти відповідно до совісті». Автор підкреслює, що «наведене визначення стосується особистості, і це – головне, адже історично в нашій культурі існувала установка, що будь які зміни в оточуючому середовищі, в суспільстві, починаються із особистісних змін» [172, с. 252].

Якщо мова йде про підприємство, культуру доброчесності, на нашу думку, можна визначити як організаційне середовище, де совість, чесність, моральна мотивація, моральні цінності керують діями, рішеннями й взаємодією керівництва та працівників, роблячи етичну поведінку нормою у довгостроковій перспективі, навіть в несприятливих й надзвичайних умовах. В контексті категоріального апарату напрямку «організаційна культура підприємства», якщо визначати тип культури підприємства за критерієм – спрямованість на моральність (і нормативну, і поведінкову) – це культура, спрямована на доброчесність. В західному менеджменті існує подібний але не тотожний термін – «етична культура» або «сильна етична культура» [214].

Спираючись на структуру організаційної культури за Е. Шейном (таблиця 3.9), та його визначення культури групи як патерну «колективних базових уявлень, набутих групою при розв'язанні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем»

[14, p. 17], можна стверджувати, що ми можемо говорити про культуру доброчесності організації коли доброчесність – є глибоко вкоріненим у свідомість та культуру підприємства базовим уявленням, яке стало патерном мислення, прийняття рішень та поведінки керівництва та співробітників.

Таблиця 3.9

Структура організаційної культури за Е. Шейном

Назва рівня	Складові
Поверхневий рівень	Видимі елементи культури, які можливо побачити, відчути, так звані артефакти (архітектура, дизайн, стиль, церемонії тощо).
Середній рівень	Цінності, вірування та переконання, що підтримуються членами групи (вони відображені в цілях, філософії, кодексах, стратегії організації).
Глибинний рівень	Так звані базові уявлення - підсвідомі, такі, що представляються чимось самоочевидним, переконання, особливості сприйняття, думки та почуття (первинне джерело цінностей та вчинків). По суті це - світогляд (уявлення щодо істини, реальності, часу, простору, природи людини та людських відносин), пласт духовного ядра культури

Сформовано автором на основі [215, с. 26]

Така культура сприяє репутації підприємства, довірі, моральному духу співробітників й розкриттю талантів, підвищення продуктивності та зниженню ризиків, а, отже, конкурентоспроможності підприємства [216].

Отже, щоб визначати культуру організації як культуру доброчесності, вона повинна існувати на рівні архетипів менеджменту та персоналу, їх базових уявлень, цінностей та мотивації, що буде відзеркалюватись у відповідних нормативних документах (стратегії, філософії організації, кодексах поведінки тощо), сталих зовнішніх проявах у поведінці по відношенню до усіх стейкхолдерів. Саме тому СВПП є зовнішнім проявом культури доброчесності підприємства.

На нашу думку, важелями формування культури доброчесності для усіх підприємств, незалежно від їх розміру є: моральне лідерство та лідерство-служіння (з урахуванням їх бачення крізь призму соціокультурної парадигми); мотивація персоналу; застосування поведінкової етики; система комплаєнсу (в

її розширеному трактуванні). При цьому глибина та особливості застосування окремих важелів буде залежати як від розміру бізнесу, так і від інших факторів.

Для МСП також особливе значення мають зовнішні, організаційні передумови, а також відповідне інформаційно-методичне забезпечення (докладно у підрозділі 3.3).

Щодо зовнішніх передумов. Системно питання формування культури доброчесності вітчизняних МСП стали розглядатись лише в 2025 році. Зокрема, вони стали предметом діяльності проєкту «Ділова доброчесність для МСП», спрямованого на розвиток культури доброчесності та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Проєкт реалізується у межах ініціативи «Сприяння належному врядуванню та позитивному бізнес-клімату в регіоні ОБСЄ через цифровізацію та використання відкритих даних» ОБСЄ. В листопаді – грудні 2025 р. UNIC спільно з ОБСЄ у партнерстві з Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України, Державною службою зайнятості та регіональними офісами ініціативи «Зроблено в Україні» організувала серію заходів, які спрямовані на реалізацію цього проєкту в двох регіонах України. 30 жовтня відбувся перший захід – вебінар «Ділова доброчесність для МСП: старт серії регіональних заходів UNIC». На вебінарі представники МСП України ознайомились з поняттям ділової доброчесності, її практичною значущістю для бізнесу та відбудови країни. Було наведено успішні кейси запровадження системи комплаєнсу вітчизняних МСП [217].

Також певною первиннорю підтримкою для управлінців МСП можуть стати освітні курси, створені на порталі «Дія.Бізнес». Так, курс «Зміцнюючи доброчесність пропонує покроковий алгоритм розбудови комплаєнс-системи в умовах відбудови України [218]. Його розроблено UNIC у партнерстві з державною установою «Офіс з розвитку підприємництва та експорту», національним проєктом «Дія.Бізнес» за підтримки Програми розвитку ООН (UNDP) в Україні та фінансування Урядів Японії та Німеччини. Програма курсу складається з 12 відеолекцій, де експерти-практики роз’яснюють, як

МСП формувати етичні стандарти, ефективно перевіряти контрагентів та керувати корупційними ризиками. Проходження курсу дозволяє компаніям трансформувати декларативну доброчесність у конкретну конкурентну перевагу, що є критично важливим для залучення міжнародних інвестицій та участі в проєктах відновлення.

Важливим кроком для створення умов розвитку культури доброчесності МСП стало затвердження Кабінетом Міністрів України в 2024 році Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [179]. Документ визначає державну політику підтримки МСП в Україні, спрямовану на відновлення після війни, сталий розвиток та цифрову трансформацію, зокрема, через доступ до фінансування, дерегуляцію, інновації, цифровізацію, зелені практики та інтеграцію до ЄС.

Стратегія містить опис деяких інструментів, релевантних культурі доброчесності [211]:

1. Комплаєнс та прозорість як частина державної підтримки. Стратегія акцентує увагу на спрощенні регуляторного середовища, дерегуляції та «Think small first» – підходах, що створюють передумови для доброчесної та прогнозованої бізнес-діяльності, зокрема, через прозорі умови доступу до ринку й фінансування. Такий підхід підтримує комплаєнс-поведінку бізнесу, зменшуючи ризики порушень та непрозорих практик у законодавчому полі.

2. Формування підприємницької культури та розвиток людського капіталу. Стратегія включає окремий стратегічний напрямок – «розвиток людського капіталу та підприємницької культури», що спрямований на підвищення кваліфікації підприємців і працівників, включно з програмами освіти, навичок та інклюзивного підприємництва. Така увага до освіти та поведінкових компетенцій є важливою основою для формування етичної організаційної поведінки та морального лідерства.

3. Цифрова трансформація як каталізатор прозорості. Посилення цифрових процесів (електронні сервіси, діджитал-інструменти) у взаємодії

бізнесу з державними органами та підприємницькою екосистемою сприяє прозорості операцій та звітності, що є прямим елементом доброчесності й комплаєнсу.

4. Партнерство та включення міжнародних стандартів. Стратегія погоджена з рекомендаціями ОЕСР та нормами ЄС, що вводить міжнародні стандарти доброчесності (відповідальність, прозорість, відповідність) у політику підтримки МСП. Це створює довгострокові стимули для морального лідерства в українських компаніях, особливо у взаємодії з міжнародними партнерами.

Хоча Стратегія не містить явних розділів про «комплаєнс» чи «поведінкову етику», її ціннісна спрямованість та інституційний набір заходів створює відповідні екосистемні умови, де: посилення прозорих процедур та дерегуляція зменшують корупційні ризики; розвиток людського капіталу та цифровізації підсилює етичну поведінку; гармонізація з європейськими стандартами стимулює впровадження кращих практик доброчесності. Таким чином, вона виступає структурним документом, що закладає фундаментальні умови для формування культури доброчесності, морального лідерства та відповідальної поведінки в секторі МСП в Україні в контексті відбудови та інтеграції до ЄС.

Надалі звернемось до внутрішніх важелів формування культури доброчесності, зокрема – комплаєнсу.

У міжнародних публікаціях та методичних матеріалах (OECD, WCO, OSCE, UNODC) комплаєнс розглядається як елемент системи належного врядування, управління ризиками та антикорупційної політики. Зокрема, у «Посібнику з розвитку доброчесності» Всесвітньої митної організації комплаєнс подається як комплексна система, що поєднує нормативну відповідність, етичні стандарти, навчання персоналу та механізми контролю [213]. Проте ці підходи здебільшого орієнтовані на державні інституції або великі корпорації та потребують адаптації до умов функціонування МСП.

У працях українських авторів останніх років, присвячених комплаєнсу, основна увага приділяється правовому та антикорупційному аспектам, питанням відповідності законодавству та мінімізації санкційних ризиків. При цьому комплаєнс часто трактується у вузькому нормативному сенсі, без урахування його ролі як елемента організаційної культури та поведінкової етики, що обмежує можливості практичного застосування для МСП.

У вузькому нормативному трактуванні комплаєнс (від англ. «compliance» – відповідність) — це відповідність вимогам зовнішнього законодавства, стандартів та внутрішніх правил. Він є і формою соціальної відповідальності, оскільки забезпечує відповідність діяльності компанії законодавчим нормам, внутрішнім політикам та етичним стандартам, що допомагає запобігати правопорушенням та сприяє створенню прозорого та відповідального бізнес-середовища. Це інструмент, що дозволяє компаніям дотримуватися етичних стандартів, справедливо ставитися до клієнтів, уникати конфліктів інтересів та санкцій, що є невід'ємною частиною їхньої соціальної відповідальності перед усіма стейкхолдерами та державою.

Але система комплаєнсу набула значної трансформації з часів її виникнення. Наразі вона розглядається не тільки як суто нормативний підхід, а як культура довіри, прозорості та відповідальності, як це відзначив Віктор Ромасенко генеральний директор компанії Dialogue Diagnostics, спікер вебінару «Ділова доброчесність для МСП». При цьому ділова доброчесність для учасників зазначеного вебінару асоціюється із: порядністю та сумлінністю; чесністю у веденні бізнес-справ; етичною або антикорупційною поведінкою; дотриманням законодавства.

Максим Безрук, заступник комерційного директора по стратегії роботи з ключовими партнерами компанії Аврора, зазначив: «Ділова доброчесність – це не окрема політика. Це стиль мислення компанії. Відкритість, чесність і відповідальність – основа партнерства, що створює економічну цінність для всієї країни» [217].

На нашу думку, комплаєнс у розширеному розумінні – це система

дотримання законів, правил (зовнішніх чи внутрішніх), принципів доброчесності у веденні ділових справ та відповідальне ставлення до суспільства, тобто – це доброчесність у всьому.

Мотивація впровадження системи комплаєнс для керівників підприємств обумовлена такими ефектами:

- підвищення репутації та довіри до бізнесу від усіх зацікавлених сторін;

- можливість залучення додаткових ресурсів на цій основі;

- захист від юридичних та фінансових ризиків, фінансових втрат (в т.ч. від різних видів шахрайства);

- забезпечення безпеки даних; запобігання внутрішньо організаційних конфліктів;

- покращення організації бізнес-процесів.

Як кінцевий результат за рахунок усього зазначеного - підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності бізнесу.

Крім цієї, зовнішньої мотивації, дотримання культури доброчесності, в т.ч. через запровадження системи комплаєнсу, має стійкі внутрішні мотиви і для персоналу (культура доброчесності підтримує власну гідність, гордість за компанію, задоволеність працею) і для керівників – задоволеність, спокій, гідність, моральний сенс. Що підтверджується авторськими дослідженнями щодо мотивації СВБ (підрозділ 2.3).

Учасникам вебінару «Ділова доброчесність для МСП» з бізнес-середовища, були задані питання. Перше - «наскільки є актуальним питання розвитку культури доброчесності та комплаєнсу для вашого бізнесу». Результати: 85% учасників з бізнес-середовища відповіли, що це вкрай актуально, 9 % - помірно актуально і тільки 6% - поки неактуально.

Друге - щодо форм прояву культури доброчесності на їх підприємствах. Розподіл відповідей (відповіді дали 29 представників бізнесу) подано в таблиці 3.10. І подібні практики доброчесності МСП було відмічено в п.2.2.

Таблиця 3.10

Розподіл відповідей щодо форм прояву культури доброчесності на підприємствах

Твердження	Відповіді,%
У нас є кодекс етики або принаймні внутрішні правила поведінки	59,0
Ми перевіряємо партнерів перед укладанням угод (на репутацію, борги, судові справи)	48,0
Ми відкрито ведемо фінансовий облік (без сірих схем)	48,0
Працівники знають, як діяти, якщо бачать недоброчесну поведінку	48,0
Ми сплачуємо податки чесно та вчасно	76,0
Наш керівник або власник показує приклад доброчесної поведінки	52,0
Ми фіксуємо домовленості письмово, навіть із давніми партнерами	31,0
Ми говоримо відкрито про етичні стандарти з клієнтами та партнерами	59,0

Сформовано автором на основі [211]

Як показує аналіз [217], вітчизняні МСП, які намагаються бути ефективними та соціально відповідальними, найчастіше виконують такі щоденні доброчесні дії:

- своєчасно сплачують податки;
- належним чином ведуть документацію;
- перевіряють контрагентів;
- дотримуються чесності в маркетингових заходах, у т.ч. рекламі; коректно ставляться до працівників;
- підтримують відкриту комунікацію;
- забезпечують безпеку даних.

І саме ці щоденні дії, в умовах обмежених фінансових ресурсів МСП, можуть бути сформовані в комплаєнс систему.

Задля цього, перед усім, необхідно охопити три напрями з відповідними діями:

- документація (створення базових політик і процедур для ключових

аспектів, а також простих реєстрів для перевірки контрагентів і ведення документації);

- навчання та підвищення кваліфікації працівників (використання доступних онлайн-курсів, вебінарів, з базових принципів етики бізнесу, культури доброчесності, антикорупційної поведінки; організація на базі підприємства внутрішніх тренингів);
- моніторинг та контроль: використання для моніторингу простих інструментів; періодичні опитування та зустрічі для виявлення проблем [211].

Визначимо інструментами, за допомогою яких рекомендовано формувати комплаєнс-систему для МСП. Це: [211].

- використання безкоштовних або недорогих програмних рішень для автоматизації частини бізнес-процесів (Вчасно, YouControl, Vkursi.pro);
- прості системи для зберігання та управління документами;
- використання шаблонів документів, які є в публічному доступі;
- залучення до бізнес асоціацій та ініціатив; використання готових курсів та онлайн-тенінгів (Дія.Бізнес, UNIC); комплаєнс-академії;
- використання бази знань НАЗК.

МСП, що тільки починають створювати культуру доброчесності, повинні навчатись на позитивному досвіді вітчизняних компаній. Наприклад, досвід компанії Dialogue Diagnostics (середній бізнес) свідчить, що комплаєнс у розширеному баченні стає надійним шляхом до створення культури доброчесності й забезпечення конкурентоспроможності МСП.

Основні складові комплаєнс-системи у її розширенному баченні, як системи, що спрямована на доброчесність, це: [219]:

- залученість топ-менеджменту, приклад доброчесної поведінки (відмова від ризикованих угод, нульова толерантність);
- наявність комплаєнс-офіцеру, який також дає приклад професійної та доброчесної поведінки (авторитетний, відданий, постійно навчається);
- нормативне забезпечення відповідної політики: Кодекс етики; Антикорупційна політика; Положення про конфлікти інтересів; Положення про

захист інформації тощо;

- навчання персоналу, у т.ч. тренінги (обов’язкові для нових співробітників, щорічні для всіх, персональні для груп ризику);
- аудити (облік, персонал, договори, ОППБ – охорона праці та пожежна безпека);
- прозорість процесів: фіксація від початку до кінця;
- автоматизація усіх бізнес-процесів, яка забезпечує прозорість та ефективність: перевірка контрагентів (банкрутство, санкції, суди тощо); перевірка кандидатів перед складанням кадрового офферу;
- онбординг (процес адаптації персоналу);
- навчання персоналу (навчальна платформа з базою знань, тренінгами);
- регулярна комунікація з персоналом;
- впровадження ШІ-рішень у робочі та навчальні процеси.

Але формування культури доброчесності є тривалим і системним процесом, що не зводиться до впровадження комплаєнс-процедур або формального дотримання етичних норм, а передбачає комплексну трансформацію поведінкових моделей, створення гнучкої системи мотивації [220] та управлінських практик, ключову роль у яких відіграє моральне лідерство керівників і власників бізнесу.

3.3 Моральне лідерство та лідерство служіння: науково-методичні положення та формування стратегії культивування морального лідерства підприємств

Сучасний стан СЕС характеризується високим рівнем турбулентності. Бізнес-спільнота, у т.ч. вітчизняна, перебуває в точці біфуркації, де успіх підприємства безпосередньо залежить від здатності лідерів перейти від формальної влади до морального авторитету та від управління процесами до

служіння людям. Довіра між роботодавцем та працівником стає дефіцитним ресурсом, який істотно впливає на діяльність підприємства. Тому виникає потреба переходу до актуальних стилів управління таких як моральне лідерство та лідерство-служіння, які в своїй повноті представляють собою цілісні світоглядні системи. Вони, при їх системному впровадженні, здатні змінити організаційну культуру та бачення СВБ [221].

З теоретичної точки зору категорії морального (часто визначається як моральне/етичне) і службового лідерства можуть відокремлюватись або поєднуватись певним чином. Їх розуміння залежить від світогляду науковців та практиків менеджменту, контексту (соціокультурного, інституційного, правового, організаційного тощо).

Практичне впровадження певних моделей, стилів управління в першу чергу залежить від контексту та особистості керівників (особистісних, професійних якостей). Але чіткі теоретичні положення, особливо для менеджерів, що навчаються, майбутніх керівників, теж мають значення. Тому стисло охарактеризуємо зміст цих категорій й особливості їх сприйняття з точки зору соціокультурного та сучасного контекстів.

В межах актуальних західних теорій лідерства, заснованих на цінностях, існує чотири основних підходи: моральне/етичне лідерство, лідерство-служіння, автентичне лідерство та трансформаційне лідерство. Вони пов’язані між собою, але не є тотожними, в практиці управління можуть мати певний синтез. Нас цікавлять перші дві.

Моральне/етичне лідерство та лідерство-служіння, якщо брати за основу їх класичне бачення у західному менеджменті, відрізняються. Стисло різниця полягає у базовій філософії та домінантах.

Філософію лідерства-служіння, ще в 1970-ті роки сформулював західний фахівець з менеджменту Robert K. Greenleaf (Роберт Грінліф), який до того ж був релігійною людиною (належав до протестантської течії квакерів). Її основна ідея (вплив релігійного світогляду автора) полягає в тому, що справжній лідер спочатку є слугою: він прагне служити іншим, а потім, через

усвідомлений вибір, бере на себе лідерство [222]. Взагалі, в практиці менеджменту різних соціокультурних традицій службове лідерство пов'язане із відповідними духовними, релігійними основами й моральними цінностями й принципами. Для західного менеджменту XX ст. лідерство-служіння — це нетрадиційна філософія лідерства, яка пов'язана також із баченням гуманістичної психології. Воно зосереджується на людині - на співробітниках (взагалі, персоналізованих зацікавлених сторонах), віддаючи перевагу їх потребам, особистісному зростанню та створенню колективного блага.

Моральне/етичне лідерство – світська концепція. Як правило, етичне лідерство в західному менеджменті базується на нормативному підході (деонтологічна етика, І Кант) та етиці чеснот (Аристотель), пов'язано із теорією соціального навчання (А.Бандура) і має універсальний характер. Воно концентрується на особистісних моральних якостях, поведінці та рішеннях, що їм відповідають, та будуванні етичної організаційної культури. Так, M. E. Brown та ін (2005) етичне лідерство визначено як «демонстрація нормативно належної поведінки через особисті дії та міжособистісні стосунки, а також заохочення такої поведінки до послідовників через двостороннє спілкування, підкріплення та прийняття рішень» [223]. Це - одне із базових визначень.

Моральне лідерство виступає як критична противага моделям управління, зосередженим виключно на фінансових показниках. Воно визначається через здатність лідера заслужити моральний авторитет, який, на відміну від адміністративного, не може бути делегованим, а виникає лише як результат цілісності особистості керівника. Фундаментальна відмінність морального лідера полягає в дотриманні принципу «робити правильні речі» (doing the right things), навіть якщо це вступає в суперечність із миттєвою вигодою [224].

Альтернативне бачення морального лідерства в межах західної традиції, представлене C. J. Resick та співавторами [225, 226], які зазначають: цей феномен є частково універсальним, а частково – культурно залежним; акцент переноситься з нормативного визначення етики на її соціальне сприйняття та інтерпретацію. Моральне лідерство розглядається як багаторівневий феномен,

(охоплює індивідуальний, організаційний і культурний рівні) і визначається як сукупність поведінкових характеристик, що оцінюються як морально прийнятні у конкретному соціокультурному середовищі. До ключових характеристик автори відносять чесність, справедливість, відповідальність, надійність, альтруїзм і турботу про інших. Але, як доводять дослідження, їх інтерпретація та пріоритетність істотно варіюються залежно від культурного контексту.

Більш радикальне альтернативне бачення пропонують дослідники «Глобального Півдня» [227, 228]. Вони критикують західний підхід за надмірний раціоналізм та індивідуалізм, зазначаючи, що в східних культурах моральне лідерство має виразний духовно-релігійний та реляційний характер, де лідер виступає як духовно-моральний наставник.

На основі поєднання кількісних та якісних методів аналізу науковці з Пакістану (Shahab H. et al., 2021) визначають специфіку розуміння морального лідерства в контексті східної культури. Моральні цінності у східних культурах походять від релігії/духовності. Духовність є основою, через яку лідери сприймають свою етичну поведінку. Автори ідентифікують такі ключові характеристики морального лідера: духовність; моральна цілісність; орієнтація на служіння; альтруїзм; справедливість; відповідальність; скромність. Моральність формується перед усім через релігійні цінності та соціальні очікування, міжособистісні відносини, а не через дотримання формальних норм.

Інша мультикультурна дослідницька група (Truc Ha-Thanh Nguyen et al., 2025) аналізує сучасну літературу з морального лідерства, спираючись на теорію інституційної логіки, враховує дослідницький (вплив академічних традицій та світоглядних установок дослідників) та соціокультурний контекст. Автори доводять, що моральне лідерство не може розглядатися як універсальний набір характеристик, а є результатом взаємодії множинних інституційних логік (ринкової, державної, громадянської, релігійної тощо). Тому лідер постає як суб’єкт, який змушений балансувати між суперечливими моральними вимогами, що формуються в різних інституційних середовищах.

Узагальнення результатів зазначених досліджень дає змогу сформулювати альтернативне бачення морального лідерства, яке має практичну цінність для українського контексту [224]:

- воно інтегрує духовно-ціннісний вимір, що виходить за межі формального дотримання норм;
- воно є контекстуально зумовленим і не може бути адекватно описане поза конкретним соціокультурним середовищем;
- воно відображає складність інституційного середовища, в якому діє лідер, включаючи конфлікти між економічними, соціальними та культурними логіками;
- воно має плюралістичний характер і передбачає узгодження різних, інколи суперечливих моральних систем;
- воно є реляційним за своєю природою і формується у процесі взаємодії між лідером та стейкхолдерами.

У східних культурах моральне лідерство має виразний духовно-релігійний та реляційний характер. Таке бачення морального лідера логічно відповідає і концепції лідера-служителя. Коли лідер виступає не просто як керівник, а як моральний наставник, служитель та опікун, чия поведінка базується на абсолютних духовних цінностях та пріоритеті групових інтересів над особистими.

Це особливо актуально для українського соціокультурного середовища, де духовні традиції та соборність часто відіграють більшу роль у формуванні довіри, ніж формальні контракти. Для України альтернативний підхід доводить необхідність формування гібридних моделей морального лідерства, що поєднують міжнародні стандарти доброчесності з національними соціокультурними особливостями.

Також практичне значення має аналіз морального лідерства в межах організаційно-психологічного підходу. Важливим є дослідження [229], у якому моральне лідерство аналізується через призму багаторівневих медіаційних зв’язків між цінностями, ідентичністю та поведінкою персоналу. Автори

розглядають цей феномен не лише як сукупність індивідуальних характеристик, а як соціально-психологічний механізм, здатний формувати ціннісну узгодженість між працівниками та організацією. До ключових характеристик морального лідерства віднесено не тільки моральну цілісність, (проявляється у послідовності між декларованими цінностями та реальними діями лідера), справедливість і прозорість управлінських рішень, а й рольову модель поведінки, завдяки якій працівники засвоюють етичні стандарти через спостереження та здатність формувати спільний ціннісний простір в організації. Особливу увагу приділено процесу посилення організаційної ідентифікації, коли працівники починають асоціювати себе з організацією та сприймати її цінності як власні.

Результати дослідження свідчать, що вплив морального лідерства на залученість працівників має переважно опосередкований характер і реалізується через послідовний ланцюг медіації: від формування ціннісної узгодженості до розвитку організаційної ідентифікації, що, у свою чергу, забезпечує зростання рівня залученості (employee engagement) [229]. Отже, ключовим чинником ефективності морального лідерства виступає не стільки безпосередній контроль або нормативний вплив, скільки здатність лідера формувати внутрішню мотивацію працівників через інтеграцію їхніх цінностей з цінностями організації. Практична значущість такого підходу полягає у можливості формування більш ефективних управлінських стратегій, орієнтованих на розвиток довіри, внутрішньої мотивації та ціннісної інтеграції в організаціях, що є особливо актуальним в умовах сучасних трансформацій глобального соціально-економічного середовища .

Також слід зазначити, що останнім часом у західному менеджменті формується синтезований підхід до лідерства, приклад якого дають Hughes R. L., Ginnett, R. C., Curphy, G. J [230]. Зокрема, коли автори перелічують принципи «ethical/moral leadership», вони вміщують принципи лідерства служіння в етичне/моральне лідерство, (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Принципи морального/етичного лідерства

Принципи	Зміст
Цілісність	Діяти відповідно до власного (сформованого) відчуття цінностей або принципів, що стосуються справедливості та того, що є правильним (відповідає постконвенійному рівню розвитку моральності).
Доброчесність	Говорити і діяти правдиво — мати доброчесність.
Моральна мужність	Виявляти моральну мужність, у т.ч. виступати проти усталених норм або популярної думки, якщо це необхідно.
Автентичність та прозорість	Діяти автентично та прозоро — наприклад, відкрито спілкуватися і не приховувати важливу інформацію.
Дієвість	Вживати заходів для активного виявлення моральних/етичних проблем і забезпечення дотримання стандартів.
Служіння	Служити інтересам інших, а не лише власним — бути відповідальним перед широким колом стейкхолдерів.
Особиста відповідальність	Брати на себе особисту відповідальність за результати, що стосуються всіх зацікавлених сторін (відповідно до авторського підходу це не тільки почуття відповідальності, але й та підзвітність, коли лідер відповідає особисто за наслідки своїх дій та рішень).

Сформовано автором на основі [230, 231]

Один із останніх напрямів менеджменту - управління підприємствами, що ґрунтується на економічній моделі сталого розвитку. Відповідно до цієї концепції та практики управління етичне лідерство розуміється як система та практика за допомогою яких вище керівництво та рада директорів керують організацією з дотриманням принципів чесності, підзвітності та справедливості, надаючи пріоритет довгостроковому створенню цінності для суспільства поряд з фінансовою прибутковістю. Воно встановлює етичну атмосферу, яка створюється вищим керівництвом і визначає етичні орієнтири організації, забезпечуючи відповідність стратегічних рішень заявленим етичним принципам [231]. Але таке розуміння більш корелює із менеджментом великих корпорацій.

У цілому, на основі аналізу наявних досліджень, можна стверджувати, що моральне лідерство базується на п’яти фундаментальних стовпах (табл. 3.12), які забезпечують формування культури доброчесності підприємства.

Таблиця 3.12

Фундаментальні стовпи морального лідерства на підприємстві

(з урахуванням соціокультурного контексту)

Стовп лідерства	Сутність та механізм реалізації	Очікуваний вплив на організацію
Інтеграція духовно-ціннісного виміру в управління	Лідер, в ідеалі, формує власні рішення та поведінку, цінності, правила організації, управлінські важелі, базуючись на соціокультурних цінностях (абсолютних духовних цінностях та пріоритеті групових інтересів над особистими)	З часом, за умов створення ціннісної єдності, зростання рівня залученості персоналу, задоволеності працею, соціально відповідальної поведінки. Стійкість в умовах кризи та невизначеності
Ведення до благородної мети	Формулювання місії організації як благородної мети, що виходить за межі лише економічної доцільності та сприяє суспільному благу (створенню соціальної цінності)	Зростання відчуття значущості праці у персоналу, соціально відповідальної поведінки, зміцнення репутації бренду. Стійкість в умовах кризи та невизначеності
Служіння інтересам інших та натхнення працівників	Створення середовища довіри, де працівники готові брати на себе відповідальність за спільний результат. Створення стійких та відповідальних відносин із стрекхолдерами	Підвищення інноваційної активності та залученості працівників, створення міцної клієнтської бази, зміцнення репутації бренду. Стійкість в умовах кризи та невизначеності
Перетворення нормативних цінностей на моделі поведінки	«Оживлення» етичних стандартів щоденною поведінкою лідера (емпатія, мужність, терпіння тощо).	Формування сильної організаційної культури та морального клімату.
Будування «моральної сили, міцності»	Формування вміння вирішувати моральні дилеми на основі принципу морального співвіднесення (сполучення моральних та професійних критеріїв). Постійна рефлексія, практика «навмисної паузи» для оцінки моральних наслідків рішень.	Формування соціально відповідальної поведінки персоналу навіть в несприятливих умовах. Стійкість до репутаційних скандалів та здатність до моральної стійкості у кризах.

Сформовано автором на основі [225]

Дещо зупинимось на концепції лідерства-служіння (servant leadership). В чистій моделі лідерства-служіння сервант-лідер сприймає свою роль як опікунство (stewardship) над талантами та ресурсами організації. Але сучасні автори демонструють синтезований підхід фактично вміщуючи в службове деякі характеристики морального лідерства.

Службове лідерство визначається як модель лідерства, пов'язана з етикою, чеснотами та моральністю (Saleem et al., 2020) [232]. Службові лідери повинні розвивати чесність (Khan et al., 2022), доброчесність (Saleem et al., 2020) [233] Крім того, концепція службового лідерства зосереджується на сприянні доброчесності в команді та позитивно впливає на функціонування організації в цілому (Lee et al., 2020) [234].

Вітчизняні фахівці - О. Криворучко зі співавторами визначають лідерство-служіння як модель, що фундаментально пов'язана з етикою, чеснотами та моральністю [235]. Це стиль керівництва, орієнтований на інших, де керівник свідомо ставить інтереси, потреби та розвиток підлеглих вище за власні амбіції. Але, як зазначають науковці, ця модель буде дієвою лише коли лідерство-служіння впроваджується на трьох рівнях: індивідуальному командному, організаційному. Це ж можна віднести і до морального лідерства.

Практично цінно, що дослідники встановили зв'язки між лідерством-служінням, внутрішньою мотивацією та утриманням персоналу на підприємствах сфери послуг в умовах високої невизначеності та економічної турбулентності. Емпіричні дані, отримані в ході дослідження українських компаній сфери послуг у 2024 році [235], підтверджують, що модель служіння прямо впливає на підвищення внутрішньої мотивації та утримання персоналу, створюючи клімат психологічної безпеки в умовах війни. В умовах гострої конкуренції за таланти саме модель служіння демонструє найкращі результати, оскільки лідер-служитель діє не як контролер, а як наставник, що допомагає команді знаходити сенс у щоденній праці.

Механізм впливу лідерства-служіння на організаційну ефективність є багаторівневим. На індивідуальному рівні воно підвищує задоволеність

роботою та психологічне благополуччя. На командному рівні формується атмосфера довіри та взаємодопомоги, що стимулює інноваційну трудову поведінку. На рівні компанії це трансформується у вищу лояльність клієнтів та загальну стійкість системи до зовнішніх шоків [224].

Основні характеристики лідерства-служіння та їх вплив на процеси та результати діяльності підприємства щодо соціальної відповідальності систематизовано в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Характеристики лідерства-служіння та результативність управління

Характеристика (риса) лідера-служителя	Механізм впливу на працівників та процеси	Результати для соціально відповідальної поведінки
Емпатія та слухання	Глибоке розуміння потреб підлеглих, визнання їхньої гідності.	Зниження рівня стресу, підвищення лояльності та задоволеності працею.
Відновлення іншого	Допомога членам команди у подоланні емоційних травм та конфліктів.	Підтримка ментального здоров'я персоналу, особливо в умовах війни.
Смиренність та скромність	Відсутність егоцентризму, готовність визнавати помилки та ділитися успіхом.	Формування атмосфери психологічної безпеки, що стимулює інновації.
Наділення повноваженнями та формування спільноти	Довіра команді і заохочення прийняття рішень. Створення робочого середовища, де люди відчувають приналежність та взаємопідтримку	Підвищення мотивації та продуктивності, формування самостійності й відповідальності. Командна робота та єдність стають ключовими цінностями
Передбачення	Аналіз уроків минулого та реалій сьогодення для прогнозування наслідків.	Уникнення етичних ризиків, довгострокова стратегічна стійкість.
Відповідальність	Усвідомлення організації як інституції, що служить загальному благу.	Трансформація соціальної відповідальності з піар-акції у стратегічне ядро бізнесу.

Складено авторами на основі [232-235]

Практично значущими висновками сучасних досліджень щодо морального лідерства та лідерства-служіння є підтвердження того, що дотримання цих стилів управління поряд із формуванням ціннісної єдності активують внутрішню мотивацію працівників, у т.ч. в умовах кризи. Традиційні матеріальні методи мотивації діють лише тимчасово і часто призводять до вигорання. Натомість, коли працівник відчуває, що лідер піклується про його розвиток та діє згідно зі справедливими принципами, виникає феномен «інноваційної трудової поведінки» (це підтверджується і нашими опитуваннями п.2.3). Працівники стають не просто виконавцями, а творцями змін [196].

Цей психологічний зв'язок пояснюється теорією самодетермінації, де задоволення потреб в автономії, компетентності та приналежності (соціально-психологчних та творчих потреб) є основою для високої продуктивності. Сервант-лідери, надаючи працівникам свободу дій та підтримку, створюють умови для реалізації цих потреб. Результатом є не лише вища ефективність праці, а й ментальна стійкість команди, що критично важливо в умовах трансформацій СЕС.

Також на основі досліджень встановлено, що моральне лідерство, підкріплене сильною етичною культурою (в цьому контексті можна вживати як синонім «культурою доброчесності»), 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 [236].

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 [237].

Згідно з даними [238] 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.

Таким чином, моральне та службове лідерство створює простір довіри, взаємопідтримки, творчості та свободи, що в умовах кризи та невизначеності позитивно впливає на відповідальність та на діяльність підприємства.

Отже, аналіз морального лідерства та лідерства-служіння дозволяє виявити глибоку концептуальну спорідненість між ними. Обидва підходи ґрунтуються на етичному фундаменті та заперечують егоцентричну модель управління. Однак, в західній традиції теорії та практики менеджменту існують тонкі розбіжності у фокусі їхньої уваги, стилі, ролі лідера (таблиця 3.14). Моральне лідерство більше акцентує увагу на джерелі авторитету лідера та правильності його рішень у контексті цілісності та мужності. Воно фокусується на етичній силі, міцності організації як цілого. Лідерство-служіння, з іншого боку, робить акцент на напрямку дій керівника – на його ролі у розвитку інших. Моральне лідерство формує сильну етичну культуру, службове – культуру «людина перед усім». Якщо моральний лідер є «маяком» етики, то сервант-лідер є «садівником» талантів [224]. Але, як встановлено, зміст категорій варіюється відповідно до соціокультурного контексту і в східних культурах ці дві категорії сприймаються більш органічно як ціле, адже мають духовно-релігійні витоки.

Так, у контексті вітчизняної культури ці моделі лідерства гармонійно інтегровані Компанієць В. В. в концепції «духовно-морального управління», де метою управління є максимальний гармонійний (духовний, моральний, культурний, творчий, соціальний, матеріальний, фізичний) розвиток кожної особистості, духовне та матеріальне благополуччя людини та суспільства у цілому, збереження та розвиток навколишнього світу [84].

Таблиця 3.14

Порівняння морального/етичного та службового лідерства (в контексті західної культури)

Аспект	Моральне/ Етичне лідерство	Службове лідерство
Фокус	Робити те, що є морально правильним	Служіння та підтримка інших
Мета	Просування етики та справедливості	Допомога людям розвиватися та досягати успіху
Стиль	Орієнтований на принципи (цінності та принципи перед усім)	Орієнтований на людей (людина перед усім)
Влада	Використовується з відповідальністю та обмеженнями	Розподіляється з послідовниками
Роль лідера	Моральний наставник і зразок для наслідування	Підтримувач і слуга

Сформовано автором на основі [224]

В цій концепції лідерство розглядається через призму сотеріологічних та гуманних цілей. Влада керівника трактується не як привілей, а як дар і важка відповідальність за долі людей. Організація сприймається як «соборна цілісність», де співпраця домінує над конкуренцією.

Моральне лідерство концептуально вміщує службове. 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»). Домінанта на совісті та на іншому - в ставленні, прийнятті рішень та поведінці керівника, є основним правилом. Відповідно до нього формується і культура доброчесності і культура «людина перед усім».

Реальне управління є творчим процесом, що залежить від:

- особистості керівника, власника (морально-психологічних, професійних та ін. якостей);
- інтелектуальних моделей управління (тобто бачення усіх складових управління, що склалось у свідомості керівників), у т.ч. розуміння морального (й службового) лідерства;
- щоденного вибору, який здійснює керівник, підтверджуючи чи навпаки, проголошені цінності;
- контексту (стану зовнішнього середовища, організаційного контексту тощо).

Тому в практиці управління, в залежності від цих факторів будуть створюватись різні сполучення цих моделей лідерства в синергії та динаміці. А модель «духовно-морального управління», яка відповідає нашим культурним корінням, поки, адже дуже багато втрачено, може бути лише ідеалом, до якого необхідно йти.

Але побудова культури доброчесності і, відповідно, соціально відповідальної поведінки, є неможливою без інтеграції морального (службового) лідерства у загальну стратегію підприємства, що можна визначити як функціональну стратегію культивування морального лідерства. Моральний лідер стає «диригентом» процесу вкорінення доброчесності й відповідальності в культуру, забезпечуючи, щоб соціальні ініціативи не були формальними практиками, а випливали з внутрішньої культури організації.

Ми цілком згодні із West-Burnham, J., що моральному (в т.ч. службовому) лідерству не можна навчити адже воно є частиною процесу особистісного розвитку – «інтелектуальної та духовної» боротьби, яка рухається до

особистісної автентичності, інтуїтивного розуміння та, згодом, дій, заснованих на складній моделі особистісного сенсу [239]. Курс етики не робить людей етичними.

Крім того, необхідно брати до уваги труднощі, які виникають за умов реалізації двох моделей лідерства. Щодо лідерства-служіння, на нашу думку, самий головний виклик – це сприйняття та розуміння необхідності такого підходу з боку самих керівників, адже сервант-лідер може сприйматись як м'який та неефективний лідер. Це підтверджується дослідженнями інтелектуальних моделей управління вітчизняних керівників (ставленням до рис ідеального керівника) [240].

Для морального лідерства найбільшими викликами є необхідність балансування між конкуруючими інтересами різних зацікавлених сторін та інституційними логіками, тому менеджер повинен вміти вирішувати моральні дилеми, що дає постійне навчання та практика. Другим викликом є потенційний опір етичним стандартам, який можуть чинити працівники. Тут необхідно поступово вибудовувати ціннісну єдність.

Для сучасного українського контексту мабуть головним викликом є долання звички до корупційної практики та неформальних економічних відносин поряд із тим, що національна еліта країни часто демонструє неморальну поведінку, а інституційні умови та війна об'єктивно сприяють зростанню неформальних практик.

Головне в цій ситуації – це особистісний та професійний розвиток самих керівників, зміна їх інтелектуальних моделей управління.

Також існує низка стратегій, які можуть допомогти підвищити моральну впевненість – здатність реагувати на складні ситуації етично послідовним чином, вирішувати моральні дилеми бізнесу. Жодна з цих стратегій не є унікальною для розвитку морального лідерства – але фокус, який їм надається, робить їх актуальними [239].Ось ці стратегії.

1. Залучення керівників, неформальних лідерів до мета-наративів. Це можливо через читання, обговорення етичної класики, у т.ч. текстів світових

релігій, літературних творів, наукових та навчальних праць з етики, освіти та лідерства. Це необхідно для поглиблення усвідомлення та розуміння, розширення особистого словникового запасу та ментальних моделей, а також для стимулювання рефлексії. Метанаратив (англ. metanarrative, grand narrative) — це всеохоплююча розповідь або система ідей, що прагне пояснити великі історичні, соціальні, культурні чи космологічні процеси.

2. Залучення керівників, неформальних лідерів до постійного навчання через: вивчення новітніх, між та транс- дисциплінарних напрямів та результатів наукових досліджень щодо поведінки людини (нейропсихологія, поведінкова етика, економічна психологія, поведінкова економіка тощо); вивчення кращих зразків зарубіжного досвіду; формальний чи неформальний нетворкінг; коучінг.

3. Рефлексія в дії. Загалом ця стратегія характеризує здатність аналізувати власні думки, почуття та дії безпосередньо під час виконання завдання чи розв'язання проблеми. Вона дозволяє коригувати свою поведінку в реальному часі, навчатися на ходу та приймати більш ефективні рішення, спираючись на поточний досвід.

Методично – це важливий процес навчання, в якому концептуальна карта керівника (в т.ч., взаємозв'язки між різними аспектами життя, діяльністю цілями, рішеннями та наслідками), зміст його інтелектуальних моделей управління, використовується для аналізу фактичної практики. Ціль - щоб і карта, і інтелектуальні моделі, і практика були досліджені та за необхідності, переглянуті, щоб було сформовано уявлення про майбутні дії.

Одним із найважливіших досвідів та мета наративів для українського контексту, в т.ч. можуть стати праці В.Франкла та його послідовників. Адже він довів власним життям та життям інших, що навіть в самих страшних обставинах людина може зробити правильний моральний вибір.

Також 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. Але повні відповіді на питання: «чому люди поводять себе неетично?» та «що необхідно

зробити для будування більш етичної поведінки в організації?» залишаються поза межами ділової етики, на якій заснована концепція морального лідерства в західному контексті.

При цьому необхідно зазначити, що поведінка керівників та персоналу в контексті східних культур, як заснована на інтерпретації з позиції релігійного світогляду, спочатку розглядалась детермінованою ширше та глибше, вміщуючи вплив духовно-моральних та психологічних факторів та недосконалості людської особистості щодо можливостей ідеальної моральної поведінки.

Тому, для розвитку морального (службового) лідерства та будування культури доброчесності сучасним вітчизняним керівникам необхідно спиратись альтернативний підхід, що заснований на соціокультурному контексті або (та) застосовувати знання з галузі поведінкової етики.

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, свідома людина 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 моральними дилемами [241]. 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 [242].

Також існує безліч доведених в межах поведінкових досліджень, когнітивних та емоційних спотворень (ефект егоцентризму, ефект репрезентативності, егоцентричні упередження атрибуції тощо), стереотипів поведінки (за Р.Чалдіні це - принципи взаємного обміну, контрасту, авторитету, соціального доказу, послідовності, ін.), які впливають на поведінку людини, в т.ч. на ірраціональну та неетичну. Вплив цих ірраціональних чинників на моральну поведінку керівників чи персоналу організацій також досліджується в межах поведінкової етики, в т.ч. поведінкової етики бізнесу.

Когнітивні спотворення - це систематичні помилки у мисленні чи патерни відхилень у судженнях, які виникають у певних ситуаціях. Стереотипна (автоматична) поведінка за Р.Чалдіні – жорстко фіксовані моделі поведінки, які, зазвичай, приводяться до дії якимось одним елементом інформації. Існування більшості когнітивних спотворень та стереотипів поведінки було доведено в психологічних соціологічних експериментах [243].

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 [244]. 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.

Це необхідно знати, щоб керувати етичною поведінкою персоналу бізнес-організації, формувати моральне лідерство. У цьому можуть допомогти

міжнародні розробки та рекомендації щодо розвитку культури доброчесності, які ґрунтуються на новітніх дослідженнях у галузі поведінкових наук. Зокрема «Університетська модульна серія із чесності та етики», що була розроблена в рамках ініціативи Управління ООН з протидії наркотикам та злочинності «Освіта заради справедливості», яка містить 14 модулів, у тому числі модуль «Поведінкова етика» [245].

Також корисним буде звіт ОЕСР «Behavioral Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption» (2018) в якому на основі практичного досвіду застосування новітніх досліджень у галузі поведінкових наук, описано, як аналіз поведінки може допомогти зробити політику доброчесності ефективнішою [246].

Так практичну цінність не тільки для державного сектору СЕС, але й для бізнесу мають принципи зміцнення морального вибору, які сформульовані на основі досліджень у галузі поведінкової етики:

1. Очікуйте етичних помилок від будь-кого.

2. Визначайте моральні орієнтири.

3. Підкреслюйте моральні орієнтири.

4. Забезпечуйте практичне навчання та зобов'язання.

5. Заохочувати етичні роздуми (наприклад, за допомогою моральних нагадувань).

6. Передбачте упереджене оцінювання.

7. Протидійте виправданням.

8. Закликайте до індивідуальної відповідальності.

9. Зменшити відстань між дією та шкодою.

10. Уникайте формулювання етичних питань як питань контролю

11. Уникайте висловлювання недовіри.

Отже, на основі проведеного аналізу можна сформулювати загальні рекомендації для керівників, що прагнуть розвивати моральне лідерство та лідерство-служіння (таблиця 3.15) в контексті формування та реалізації функціональної стратегії «Культивування морального (службового) лідерства».

Таблиця 3.15

Складові функціональної стратегії культивування морального лідерства

Складова	Зміст
1	2
Домінанта на власному розвитку (особистісному, професійному)	Лідерство починається з внутрішньої роботи (в т.ч. залучення до мета-наративів). Необхідна оцінка та зміна власної інтелектуальної моделі управління, у т.ч.: розуміння ролі лідера як «морального маяка», наставника та архітектора, «садівника» талантів. Розвиток навичок рефлексії, емпатії та здатності визнавати власні помилки. Практика «навмисної паузи», рефлексії в дії має стати частиною щоденного розпорядку.
Адаптація моделі й практики лідерства до культурного контексту	Впровадження західних моделей лідерства має відбуватися з урахуванням соціокультурних особливостей та традицій духовно-морального управління.
Формування ціннісного ядра, спрямування на створення соціальної цінності, інтеграція цінностей в управління	Формулювання чітко визначеної та зрозумілої мети діяльності - благородної мети, яка виходить за межі прибутку. Цінності доброчесності та відповідальності, ін. мають бути інтегровані у всі процеси – від рекрутингу, системи мотивації до стратегічного планування.
Адаптація моделі й практики лідерства до організаційного контексту	Визначення рис організаційної культури (її типу, сили, слабких місць), особливостей кадрового потенціалу (цінності, інтереси, мотивація персоналу тощо), рівня ціннісної єдності. Встановлення практики управління (лідерства) у відповідності із цими параметрами.
Впровадження доброчесності в систему прийняття рішень	Формування критеріїв, процедури та вміння вирішувати моральні дилеми на основі принципу морального співвіднесення (сполучення моральних та професійних критеріїв). Відповідне навчання менеджменту та працівників.
Перехід до моделей наставництва та коучінгу. Застосування нетворкінгу	Перехід менеджменту від ролі «командирів» до ролі «наставників» та «садівників» талантів. Це передбачає: мотивацію наставництва, делегування повноважень, підтримку автономії працівників, створення безпечного середовища для експериментів та помилок. Коучинг може проводитись більш досвідченим лідером, людиною, яка є кваліфікованим фасілітатором або колегою, в якого сформований відповідний досвід.
Впровадження структурованих навчальних програм	Ці програми повинні бути зосередженими на; моральних міркуваннях, факторах етичної обмеженості людини, оцінці наслідків власної поведінки, рішенні моральних дилем; оцінці зацікавлених сторін; розвитку комунікативних навичок, прозорості, підзвітності; розвитку критичного мислення та аналізу помилок.

Продовження таблиці 3.15

1	2
Моніторинг організаційної культури, в т.ч. морального клімату	Використання сучасних методик діагностики (якісні інтерв'ю, 360-градусний зворотний зв'язок тощо) для оцінки того, як лідерство сприймається працівниками. Моральний авторитет може стати одним із KPI для топ-менеджменту (для великих та середніх підприємств).
Постійний зворотній зв'язок із персоналом	Необхідно створювати механізми для надання працівниками зворотного зв'язку щодо стилів лідерства, сприяючи відкритим каналам комунікації для вирішення етичних питань та просування цінностей служіння
Праця одночасно із традиційною та перевернутою пірамідою управління, вирішення парадоксу контролю	Впровадження неформальної перевернутої піраміди в культуру управління на щоденній основі. Визначення меж дії рамкових умов та свободи творчої дії персоналу. Принцип: єдність та дотримання правил у головному, свобода творчих рішень та різноманітність у другорядному.

Сформовано автором самостійно

Застосування (повнота, конкретика, глибина) залежить від організаційного контексту, інтелектуальної моделі управління керівників та їх особистісних якостей.Зазначимо, що метою стратегії «Культивування морального (службового) лідерства» є розвиток лідерів підприємств, які послідовно ставлять на перше місце людину (перед усім, персонал) моральні принципи та довгострокову суспільну цінність, поряд з фінансовими показниками. Ця стратегія спрямована на глибоке впровадження доброчесності та відповідальності (у т.ч. підзвітності) в ієрархію прийняття рішень на усіх рівнях організації. Ключовими цінностями є: доброчесність, солідарність (в максимі – соборність), взаємопідтримка, довіра, командна праця, прозорість. Така стратегія спрямовує підриємство до відповідальної практики та цілей сталого розвитку.

Отже, моральне лідерство та лідерство-служіння – це не просто модні тренди, а фундаментальна вимога часу. В епоху глобальних криз та технологічних революцій саме людяність, етика та служіння стають наймічнішими опорами бізнесу, забезпечуючи його життєздатність та здатність створювати справжню цінність для суспільства.

При цьому моделі морального (службового) лідерства повинні відповідати контекстам (соціокультурним, інституційним, організаційним, ситуації полі системної кризи та невизначеності) та поєднуватись із будуванням ціннісної єдності керівників та персоналу, відповідної системи мотивації, тоді вони стануть фундаментом культури доброчесності.

3.4 Інформаційно-методичне забезпечення формування та розвитку культури доброчесності та соціально відповідальної поведінки підприємств

Формування культури доброчесності підприємств передбачає створення внутрішніх і зовнішніх механізмів, що забезпечують дотримання етичних норм, прозорість діяльності, відповідальне ставлення до працівників, партнерів, держави та суспільства. Важливу роль у цьому процесі відіграє інформаційно-методичне забезпечення, яке формує основу для поширення знань, практичних інструментів та управлінських підходів щодо впровадження принципів ВДП.

Міжнародна бізнес-спільнота, а також представники українських підприємств і громадських організацій активно підтримують ініціативи, спрямовані на формування доброчесного ділового середовища. Одним із ключових чинників розвитку культури доброчесності та ВДП є створення ефективної системи інформаційної підтримки та методичного супроводу відповідних процесів. Така система повинна забезпечувати доступ до аналітичних досліджень, нормативно-правових документів, міжнародних стандартів, методичних рекомендацій і практичних інструментів впровадження принципів соціальної відповідальності та доброчесності у діяльність підприємств [247].

У сучасному інформаційному суспільстві інформаційно-методичне забезпечення реалізується через різноманітні комунікаційні та інформаційні платформи. До них належать спеціалізовані вебпортали, освітні платформи, електронні бібліотеки, професійні спільноти, а також різноманітні онлайн-

ресурси, що забезпечують доступ до актуальної інформації у сфері соціальної відповідальності та доброчесності бізнесу. Важливими формами поширення знань є також наукові конференції, круглі столи, професійні дискусії, тренінги, семінари та інші освітні заходи, що сприяють формуванню професійної спільноти у сфері відповідального бізнесу.

Разом з тим аналіз сучасного вітчизняного інформаційного простору свідчить про наявність певної фрагментарності та неузгодженості ініціатив, спрямованих на розвиток культури доброчесності підприємств. Різні організації реалізують подібні за змістом та метою проєкти, однак вони нерідко ґрунтуються на різних концептуальних підходах та методологічних основах, мають неузгоджений категоріальний апарат. Це призводить до розпорошення інформаційних ресурсів та ускладнює їх використання підприємствами, особливо представниками МСП, які мають обмежені можливості для системного аналізу великого обсягу інформації. Також інформація може буди спрямована переважно на великий бізнес і не враховувати специфіку МСП.

Це, зокрема, доводить ознайомлення з двома значними проєктами. Перший - «Відповідальне ведення бізнесу у відновленні України» (2025-2026), що фінансується Шведським інститутом Swedwatch (громадянське суспільство), за участю українських партнерів – Мінекономіки України (уряд), Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого (академічна спільнота) та Центру «Соціальна дія» (громадянське суспільство). Проєкт має на меті зміцнити відповідальне ведення бізнесу під час відновлення України шляхом розробки практичних настанов та сприяння багатосторонньому діалогу. Знайомство з певними розробками цього проєкту було здійснено шляхом участі в онлайн-вебінарі (11 лютого 2026 року), присвяченого розвитку відповідального ведення бізнесу, міжнародним стандартам у сфері бізнесу та прав людини, а також їх практичному застосуванню в українських реаліях. На ньому відбулась презентація Секторальних методичних рекомендацій з відповідального ведення бізнесу під час відновлення України (Сектор: Будівництво) [248].

Як показала участь в вебінарі і розгляд Секторальних методичних рекомендацій? термінологічна база і сам методологічний підхід має великий вплив юридичного контексту, натомість соціальне та економічне підґрунтя його є не досить зрозумілим для бізнесу, особливо МСП. Крім того, категоріальний апарат та методологічний підхід не повною мірою відповідає другому масштабному проєкту, підтриманому Мінекономіки України, – «Ділова доброчесність для МСБ», що передбачає проведення серії регіональних заходів організації UNIC, у т.ч. вебінарів, які проходили з жовтня 2025 року і учасником яких був автор роботи. Але ж доброчесність, соціальна відповідальність бізнесу, сталий розвиток підприємства – категорії пов’язані, що не досить зрозуміло при співставленні двох проєктів.

Це може бути пов’язано із відсутністю комунікацій між учасниками про’кту, не досить розвинутою цифровою інфраструктурою (наявністю якісних вітчизняних платформ за тематикою відповідального ведення бізнесу та культури доброчесності, які системно пов’язані між собою та мають зрозумілу методичну базу, посилання на нормативні та навчально-методичні матеріали тощо).

Практикам бізнесу, особливо МСП, часто не вистачає часу для формування системної теоретичної основи, але вона має значення, коли бізнес стикається із необхідністю залучення до міжнародних проєктів, необхідності отримання іноземних фінансових ресурсів, у т.ч. позик чи грантів.

З огляду на зазначене важливим завданням є формування цілісної системи інформаційно-методичного забезпечення розвитку культури доброчесності та СВБ/ВДП. Така система повинна забезпечувати узгодження понятійного апарату відповідної предметної області, систематизацію нормативної бази та методичних матеріалів, а також створення інформаційної карти ключових інституцій, ініціатив і практик у сфері відповідального бізнесу.

Першим елементом такої системи є узгодження категоріального апарату, який використовується у сфері доброчесності та СВБ (частково це зроблено автором в параграфі 1.1, відповідно, додатку А).

Другим важливим елементом є систематизація інформації щодо діяльності організацій та інституцій, які сприяють розвитку культури доброчесності та СВБ. До них належать міжнародні організації, бізнес-асоціації, громадські об'єднання, освітні та наукові установи, які реалізують різноманітні проєкти у сфері відповідального бізнесу. Систематизацію таких об'єднань та організацій розроблено автором та наведено у додатку В, табл. В.1. Всього розглянуто 44 структури із зазначенням посилання на відповідну електронну платформу. Також сформовано пропозиції щодо можливість участі МСП в цих структурах та практичну значущість цього.

Діяльність таких об'єднань та організацій сприяє формуванню професійної спільноти у сфері соціальної відповідальності, створенню платформ для обміну досвідом та поширенню кращих міжнародних практик відповідального ведення бізнесу. Крім того, для МСП, як було зазначено раніше, це дає можливість професійного розвитку керівників та персоналу, протистояння неправомірному тиску з боку державних органів, залучення до процесу формування якісної національної бізнес-еліти, отримання мотивації доброчесного ведення бізнесу.

Важливим напрямом розвитку механізму формування культури доброчесності та ВДП є інтеграція підприємтсв до екосистеми організацій підтримки бізнесу в Україні. Така екосистема охоплює мережу державних установ, бізнес-асоціацій, кластерних об'єднань, громадських організацій, освітніх і консультаційних центрів, що забезпечують підприємців інформаційними, освітніми, фінансовими та інституційними ресурсами для розвитку підприємницької діяльності. У сучасних умовах саме через цю систему реалізується значна частина програм розвитку підприємництва, поширюються міжнародні стандарти управління, практики сталого розвитку, антикорупційні інструменти та принципи соціальної відповідальності. Як зазначається у дослідженні Програми розвитку ООН, ефективна екосистема підтримки бізнесу сприяє координації діяльності різних інституцій, формує середовище для розвитку інновацій, кластерної співпраці та поширення кращих

практик корпоративного управління і відповідального ведення бізнесу [249]. Це підтверджує, що формування культури доброчесності підприємств має розглядатися не ізольовано, а системно як складова ширшої інституційної інфраструктури підтримки підприємництва, що забезпечує системну взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства у процесі впровадження принципів соціально відповідальної економіки та системної відповідальності.

Третім важливим елементом інформаційно-методичного забезпечення є систематизація нормативно-правових актів та міжнародних стандартів, що регулюють діяльність підприємств у сфері доброчесності, соціальної відповідальності та антикорупційної політики. Ключові нормативні акти у цій сфері систематизовано за блоками «Антикорупційна політика та стандарти комплаєнсу» (усього розглянуто 10), «ESG-звітність та соціальна відповідальність» (усього розглянуто 18), «Права людини та трудові стандарти (усього розглянуто 17)» та подано в додатку В, табл. В.2 [250-291]. В таблиці подана практико-орієнтована інформація щодо короткого сенсу кожного документу, характеру його впровадження (обов’язків, добровільний), дати імплементації.

З таблиці видно, що формування культури доброчесності підприємств ґрунтується на поєднанні міжнародних стандартів, національного законодавства та рекомендацій міжнародних організацій. Зокрема, значну роль відіграють міжнародні стандарти соціальної відповідальності, антикорупційні конвенції, директиви Європейського Союзу та рекомендації міжнародних економічних організацій.

Серед міжнародних стандартів особливе значення має стандарт SA8000, який встановлює вимоги щодо соціально відповідального поводження з працівниками та забезпечення належних умов праці. Стандарт охоплює такі сфери, як заборона дитячої та примусової праці, забезпечення безпечних умов праці, недискримінація, справедлива оплата праці та дотримання прав працівників на об’єднання.

Важливою складовою регуляторного середовища є також нормативні

акти ЄС, спрямовані на підвищення прозорості діяльності компаній та забезпечення соціальної справедливості. Зокрема, директива ЄС щодо прозорості оплати праці передбачає запровадження механізмів розкриття інформації про заробітні плати та забезпечення гендерної рівності у сфері оплати праці.

У контексті розвитку відповідального бізнесу важливу роль відіграють також міжнародні рекомендації щодо корпоративного управління, розроблені ОЕСР. Вони передбачають дотримання принципів прозорості, підзвітності та відповідальності компаній перед акціонерами та іншими зацікавленими сторонами.

Четвертим елементом інформаційно-методичного забезпечення є спеціалізовані інформаційні ресурси, які містять методичні матеріали, практичні інструменти та навчальні програми для підприємств. Систематизація таких методичних матеріалів наведена у додатку В, табл. В.3. В таблиці представлено: назву порталу; назву конкретного матеріалу, яким можливо скористатись з метою побудови відповідальної поведінки та формування культури доброчесності; короткий сенс відповідного матеріалу; посилання на відповідне джерело.

Корисними для бізнесу серед цих матеріалів є ресурси ЄС. Європейська комісія активно розробляє та поширює інформаційні матеріали, присвячені питанням КСВ, сталого розвитку та корпоративної стійкості. Значна частина таких матеріалів представлена на офіційних порталах Європейської комісії та спеціалізованих інформаційних платформах, які містять рекомендації щодо впровадження принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку у діяльність підприємств (включаючи рекомендації щодо підготовки нефінансової звітності та інтеграції принципів сталого розвитку у стратегію компаній).

Зокрема, необхідною складовою інформаційної підтримки бізнесу є матеріали, пов’язані з реалізацією Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), яка встановлює нові вимоги до нефінансової звітності підприємств. У

межах цієї ініціативи підприємствам надається доступ до методичних рекомендацій щодо підготовки звітності у сфері сталого розвитку, оцінювання впливу діяльності компаній на довкілля та суспільство, а також інтеграції ESG-принципів у систему корпоративного управління.

Значний масив інформаційних матеріалів містять ресурси ОЕСР. На офіційних платформах представлені рекомендації щодо корпоративного управління, антикорупційної політики та ВДП. Особливе значення мають OECD Guidelines for Multinational Enterprises, які визначають стандарти ВДП у міжнародному бізнес-середовищі.

Методичні матеріали ОЕСР охоплюють широкий спектр питань, зокрема: забезпечення прозорості корпоративного управління; дотримання прав людини у бізнес-процесах; боротьбу з корупцією та хабарництвом; відповідальне ставлення до довкілля; забезпечення добросовісної конкуренції. Зазначені рекомендації активно використовуються урядами різних країн під час формування національної політики у сфері розвитку СВБ.

Не менш важливими є інформаційні ресурси Світового банку, який реалізує низку програм, спрямованих на розвиток доброчесності у публічному та приватному секторах економіки (вони у т.ч. містять освітні модулі, методичні рекомендації та інструменти оцінювання ризиків у сфері антикорупційного управління).

На національному рівні важливу роль у формуванні культури доброчесності відіграють інформаційні ресурси державних антикорупційних інституцій. Зокрема, значний масив методичних матеріалів представлений на інформаційних платформах Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК). На відповідному порталі розміщено:

- рекомендації щодо розроблення антикорупційних програм;
- методики оцінювання корупційних ризиків;
- аналітичні матеріали щодо формування системи доброчесності в організаціях;
- навчальні курси та освітні матеріали.

Особливе значення має розроблена НАЗК модель зрілості доброчесності, яка дозволяє організаціям оцінити рівень розвитку внутрішньої системи запобігання корупції та визначити напрями її вдосконалення, та онлайн-тести для самодіагностики підприємств.

Важливим інструментом інформаційно-методичного забезпечення також є каталоги корупційних ризиків, які містять систематизований перелік типових ризиків у різних сферах діяльності організацій та рекомендації щодо їх мінімізації. Використання таких інструментів дозволяє підприємствам більш ефективно впроваджувати антикорупційні програми та формувати внутрішню культуру доброчесності

Свій внесок у розвиток інформаційно-методичного забезпечення формування СВБ роблять також освітні установи та наукові організації. Навчально-методичні матеріали, що розробляються університетами та дослідницькими центрами, містять теоретичні основи корпоративної соціальної відповідальності, методичні рекомендації щодо управління соціальними проєктами та практичні кейси впровадження етичних принципів у діяльність підприємств.

Крім державних та міжнародних інформаційних платформ, важливу роль у поширенні знань відіграють професійні бізнес-спільноти та бізнес-асоціації. Такі організації проводять тренінги, вебінари, конференції та експертні дискусії, спрямовані на підвищення обізнаності підприємців щодо сучасних стандартів СВБ/ВДП.

Аналіз представлених ресурсів свідчить про наявність значної кількості інформаційних та методичних матеріалів, які можуть бути використані підприємствами для впровадження принципів доброчесності та соціальної відповідальності. Водночас ефективність їх використання значною мірою залежить від рівня систематизації, узгодженості та доступності таких ресурсів для підприємств, особливо МСП.

З огляду на це важливим завданням є створення інтегрованої інформаційної платформи, яка б об’єднувала нормативно-правові акти,

міжнародні стандарти, методичні матеріали, освітні програми та практичні інструменти у сфері відповідального бізнесу. Така платформа могла б виконувати функцію єдиного інформаційного простору для підприємств, сприяючи підвищенню рівня їх обізнаності щодо сучасних стандартів доброчесності та соціальної відповідальності.

Таким чином, формування культури доброчесності підприємств значною мірою залежить від ефективності функціонування інформаційного середовища, яке забезпечує доступ до сучасних знань, методичних матеріалів та практичних інструментів управління.

З метою підвищення ефективності використання інформаційних ресурсів доцільно формувати інформаційну карту ресурсів формування культури доброчесності підприємств, яка систематизує ключові джерела інформації та забезпечує зручну навігацію у відповідному інформаційному середовищі (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структура інформаційної карти ресурсів формування культури доброчесності підприємств

Сформовано автором

Така інформаційна карта дозволяє систематизувати ресурси та підвищити ефективність їх використання підприємствами.

При цьому складові інформаційно-методичного забезпечення формування культури доброчесності підприємств, відповідно до послідовності їх використання, представлено на рисунку (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Складові інформаційно-методичного забезпечення культури доброчесності за рівнями їх використання

Сформовано автором

Першим рівнем виступають міжнародні стандарти та рекомендації, які формують загальні принципи відповідального ведення бізнесу. До таких стандартів належать міжнародні документи у сфері корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку та корпоративного управління. Вони визначають базові принципи прозорості, підзвітності, дотримання прав людини та екологічної відповідальності.

Другий рівень становить нормативно-правове регулювання, яке забезпечує імплементацію міжнародних стандартів у національне законодавство. Саме на цьому рівні формуються правові механізми регулювання діяльності підприємств у сфері запобігання корупції, забезпечення корпоративної прозорості та дотримання соціальних стандартів.

Третім елементом є методичні рекомендації та практичні інструменти, що розробляються міжнародними організаціями, державними інституціями та професійними асоціаціями. Ці інструменти включають методики оцінювання корупційних ризиків, моделі зрілості доброчесності, рекомендації щодо розроблення антикорупційних програм та інші управлінські інструменти.

Наступним рівнем виступають освітні ресурси, які забезпечують підготовку фахівців у сфері соціальної відповідальності та комплаєнсу. До таких ресурсів належать навчальні курси, тренінги, вебінари, освітні програми університетів та професійні сертифікаційні програми.

Взаємодія зазначених елементів формує основу для впровадження на підприємствах сучасних управлінських практик, спрямованих на розвиток культури доброчесності та соціально відповідальної поведінки.

Важливою особливістю запропонованого підходу є його системний характер, який передбачає інтеграцію інформаційних, нормативних та освітніх компонентів у єдину систему управління. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише формально впроваджувати окремі елементи соціальної відповідальності, але й формувати цілісну організаційну культуру, засновану на принципах етичного ведення бізнесу, тобто - культуру доброчесності.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання підприємствами різних галузей економіки та обсягу діяльності для розроблення внутрішніх політик доброчесності, систем комплаєнсу та програм соціальної відповідальності.

Отже, на основі проведеного у відповідних розділах роботи аналізу нами запропонований механізм формування культури доброчесності та соціально відповідальної поведінки підприємств (рис. 3.4), що відображає системну

взаємодію зовнішніх та внутрішніх складових, які забезпечують впровадження принципів відповідального ведення бізнесу у діяльність підприємств.



Рис. 3.4 Механізм формування культури доброчесності та соціально відповідальної поведінки підприємств.

Сформовано автором

Механізм побудований за логікою послідовного вивчення актуальних компонентів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства щодо СВБ/ВДП та прийняття на цій основі відповідних управлінських рішень, підбору адекватних інструментів формування культури доброчесності підприємства з наступним моніторингом та управлянням змінами й ризиками.

Блок 1. Аналіз зовнішнього середовища СВБ/ВДП. Першим елементом аналізу виступає зовнішнє нормативно-регуляторне середовище відповідальної поведінки бізнесу, яке формує загальні умови функціонування підприємств та визначає вимоги до їх діяльності. До нього відноситься, зокрема: міжнародні стандарти соціальної відповідальності; вимоги міжнародних організацій; політики у сфері запобігання корупції та формування доброчесності; національне законодавство регулювання діяльності бізнесу щодо доброчесності.

Саме на цьому рівні формуються стратегічні орієнтири розвитку відповідального бізнесу, що зумовлюють необхідність інтеграції принципів доброчесності у систему управління.

Другий компонент: оцінка головних маркерів та тенденцій стану та розвитку національної СЕС, що корелюють із впровадженням програм відповідальної поведінки: якість бізнес-еліт; стан культури доброчесності в суспільстві та бізнесі; мотивація відповідальної поведінки. Його складно системно оцінити для більшості підприємств, скоріше це наукове завдання. Але провідні фахівці бізнесу, лідери бізнес-спільнот, як правило роблять таку оцінку на основі власного досвіду, виступаючи у ролі експертів для інших учасників екосистеми бізнесу.

Також певний моніторинг проводиться міжнародними та вітчизняними інституціями шляхом досліджень, опитувань, складання рейтингів, звітів. У другому розділі роботи ми скористались деякими з них.

Оцінка цього компоненту у першу чергу важлива для великого бізнесу адже їх процеси забезпечення відповідальності є більш складними та ресурсномісткими, менш гнучкими щодо управління.

Третім компонентом аналізу виступає інституційна підтримка, яка забезпечується діяльністю державних органів, міжнародних організацій, бізнес-асоціацій та громадських інституцій. Ці організації сприяють поширенню практик доброчесного ведення бізнесу, розробляють методичні рекомендації, організовують освітні програми та забезпечують інформаційну підтримку підприємств у процесі впровадження принципів соціальної відповідальності.

Четвертим компонентом аналізу є інформаційно-методичне забезпечення, яке включає систему інформаційних ресурсів, методичних матеріалів, навчальних програм та практичних інструментів управління. Саме цей елемент механізму відіграє ключову роль у формуванні компетенцій управлінського персоналу підприємств, забезпечує поширення сучасних управлінських практик та сприяє впровадженню систем комплаєнсу, антикорупційних програм і політик корпоративної етики.

Блок 2. Після цього проводиться оцінка внутрішнього середовища підприємства в контексті стану, потенціалу, процесу забезпечення соціально відповідальної поведінки підприємства за відповідними складовими.

Блок 3. На основі зазначених компонентів формується наступний етап механізму – використання управлінських інструментів підприємства, які корелюють із можливостями та організаційним контекстом, що включає впровадження стратегії відповідальної поведінки підприємства, стратегії культивування морального лідерства, системи комплаєнсу, інструментів поведінкової етики.

Блок 3. Періодичний моніторинг складових, в т.ч. виявлення загроз та ризиків, дозволяє вносити необхідні зміни та удосконалення, заходи щодо мінімізації загроз та ризиків безвідповідальності, що робить систему забезпечення відповідальної діяльності підприємства динамічною.

Результатом функціонування зазначеного механізму є формування культури доброчесності та ВДП, що проявляється у підвищенні рівня прозорості діяльності компаній, дотриманні етичних стандартів ведення бізнесу, розвитку відповідальних відносин із зацікавленими сторонами та

підвищенні довіри з боку суспільства.

Важливою особливістю запропонованого механізму є його комплексний та системний характер, який передбачає інтеграцію нормативних, інституційних, інформаційних та управлінських компонентів у єдину систему формування культури доброчесності підприємств. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише формальне виконання нормативних вимог, але й реальне впровадження принципів етичного ведення бізнесу у практику управління.

Практичне значення запропонованого механізму полягає у можливості його використання підприємствами для розроблення ефективних програм розвитку СВБ, впровадження систем комплаєнсу та формування сильної організаційної культури, орієнтованої на принципи доброчесності та відповідальності.

В нашій роботі ми провели систематизацію головних складових зовнішнього середовища СВБ/ВДП:

- нормативно-регуляторного середовища СВБ/ВДП;
- організаційних елементів інституційної підтримки відповідальної поведінки;
- інформаційно-методичного забезпечення щодо впровадження практик доброчесності.

Також була проведена оцінка деяких головних маркерів та тенденцій стану та розвитку національної СЕС, що корелюють із впровадженням програм відповідальної поведінки (тенденції у зміні моделі СВБ вітчизняного бізнесу під впливом війни; оцінка якості еліт; проблем та можливостей СВБ МСП; мотивація СВБ керівників МСП).

На основі аналізу були запропоновано й розкрито загальні для усіх підприємств інструменти формування культури доброчесності МСП (моральне\службове лідерство комплаєнс, поведінкова етика), ступінь та глибину яких має обирати кожне підприємство відповідно до своїх можливостей.

3.5 Формування реабілітаційно-інтеграційного сегменту екосистеми соціальних інновацій та соціального підприємництва в Україні як реалізація парадигми системної відповідальності

Як було зазначено раніше, останнім часом під впливом глибинних трансформацій СЕС в розвинутих Європейських країнах формується нове розуміння СВБ [292, 293]. Це концепція інтегрованої участі бізнесу у створенні соціальної цінності через інструменти інклюзивного підприємництва та імпакт–інвестування. Також одним із підходів до вирішення викликів сучасності новим способом стають соціальні інновації (СІ) [294].

Відповідно до підходу OECD, СІ шукають нові та, що досить важливо для стану системної кризи, економічно ефективні відповіді на соціальні та суспільні проблеми. Це нові рішення, що спрямовані на підвищення якості життя окремих осіб та громад шляхом підвищення їхнього добробуту, а також їхньої соціальної та економічної інтеграції [136]. Рекомендація OECP щодо соціальної та солідарної економіки та соціальних інновацій (2022) включає СІ в одну із дев'яти окремих складових, що забезпечують умови для процвітання ССЄ [136].

Надаючи пріоритет соціальній цінності, СІ заохочують співпрацю між багатьма зацікавленими сторонами, сприяючи участі у прийнятті рішень і, в свою чергу, посилюючи вплив на створення соціальної цінністі. Цей акцент на соціальній цінності та колективному впливі є важливим фактором, який відрізняє СІ від бізнес-інновацій та технологічних інновацій [295].

Європейська Комісія у своєму Регламенті ESF+ визначає СІ як «діяльність, яка є соціальною як за своїми цілями, так і за своїми засобами, і, зокрема, діяльність, що пов’язана з розробкою та впровадженням нових ідей щодо продуктів, послуг, практик та моделей, що одночасно задовольняють соціальні потреби та створюють нові соціальні відносини або співпрацю між державними, громадянськими або приватними організаціями, тим самим приносячи користь суспільству та підвищуючи його здатність діяти» [298].

Відповідно, європейська модель класифікує СІ за видом впливу та формою реалізації на три типи (таблиця 3.16).

Таблиця 3.16

Класифікація соціальних інновацій в ЄС за формою реалізації та типом впливу

Тип інновації	Сутність та механізм впливу	Приклади, особливості реалізації
Нові послуги	Інтеграція раніше розрізнених сервісів (медичних, соціальних, освітніх тощо) у цілісний комплекс.	Принцип «єдиного вікна»: створення інтегрованих центрів підтримки, де користувач отримує повний спектр послуг в одній точці.
Організаційні інновації	Глибока трансформація структур управління та підходів до використання ресурсів в організаціях.	Проєкт INSPIRE (Рим): реорганізація роботи з вразливими групами через використання конфіскованих міських об'єктів для соціальних потреб.
Нові моделі та процеси	Розробка та впровадження кодифікованих алгоритмів діяльності, що базуються на нових стандартах взаємодії.	Методи масштабування: створення протоколів та інструкцій, які можуть бути легко адаптовані та відтворені іншими стейкхолдерами в різних регіонах.

Сформовано самостійно на основі [296, 297]

Створення та маштабування СІ потребує значних ресурсів (фінансових, людських, технологічних), залучення й взаємодії багатьох учасників, правової підтримки. Це призводить, як це доводить європейський досвід, до необхідності створення екосистем для підтримки створення та розвитку СІ, а також розробці політик, що підтримують співпрацю, ініціювання та впровадження СІ.

В межах екосистеми окремі проєкти СІ набувають найбільшого ефекту для усіх зацікавлених сторін, мають можливість поширюватись та впливати на зміну середовища національних СЕС.

Для будування вітчизняних екосистем необхідно мати на увазі, що погляди різних науковців на визначення та елементи екосистеми соціальних інновацій (ECI) можуть відрізнятись.

Так, R. Adner (2016), зазначає, що екосистема – це метафора, запозичена з

біології – як спроба описати закономірності тісно пов’язаних взаємозв’язків між учасниками, яким необхідно взаємодіяти, «щоб матеріалізуватися ключова ціннісна пропозиція». Він виділяє два основних підходи: перший «екосистема-як-афіліація» (орієнтована на акторів), розглядає екосистеми як спільноти пов'язаних суб'єктів, визначених їхніми мережами та платформними зв'язками; другий - «екосистема-як-структура» (орієнтована на діяльність), розглядає екосистеми як конфігурації діяльності, визначені ціннісною пропозицією [297]. Конфігурація діяльності – це архітектура, яка визначає, як саме функціонує система чи процес, і які компоненти забезпечують її результат.

Згідно з J.Moore, (1993), екосистема – це спільнота учасників, які певним чином пов’язані між собою та дозволяють цим учасникам взаємодіяти один з одним для створення певної ціннісної пропозиції [298]. Згідно з R. Adner, «екосистеми» – це структури узгодження багатосторонньої групи партнерів, які повинні взаємодіяти для реалізації ключової ціннісної пропозиції (характеристики структури – узгодження діяльності, учасників, позицій та зв'язків).

Ці дві перспективи слідують протилежним напрямкам стратегічної побудови: підхід екосистеми як афілійованості починається з учасників (зазвичай визначених їхніми зв'язками з центральним учасником), розглядає зв'язки між ними та завершується можливими ціннісними пропозиціями та покращеннями, які може генерувати екосистема. На противагу цьому, підхід екосистеми як структури починається з ціннісної пропозиції, розглядає діяльність, необхідну для її матеріалізації, та завершується учасниками, яких необхідно узгодити (будується архітектура, яка визначає, як саме функціонує система чи процес, і які компоненти забезпечують її результат).

Який підхід застосовувати в практиці, залежатиме від питання, яке розглядається, контексту місцевого середовища та стану національної СЕС.

Головне функціональне призначення СІ полягає у подоланні структурних дисбалансів соціальної сфери. Вони дозволяють компенсувати недоліки як ринкових механізмів, так і державного регулювання, особливо у вирішенні так

званих «складних» соціальних проблем. Зокрема, за даними OECD, СІ ефективно заповнюють прогалини у наданні суспільних послуг та забезпечують доступ до них у вразливих громадах.

Взагалі, ЕСІ виконують низку ключових функцій: інтеграційну, забезпечуючи координацію між державним, приватним і громадським секторами; ресурсну, акумулюючи фінансові, інтелектуальні та соціальні ресурси; інноваційну, створюючи умови для генерації та масштабування нових рішень; адаптаційну, підвищуючи здатність суспільства реагувати на кризові виклики [294].

Для бізнесу участь в ЕСІ відповідає концепції Triple Bottom Line, тобто концепції сталого бізнесу (запропонованої ще у 1994 році Джоном Елкінгтоном), за якою успіх компанії оцінюється не лише за фінансовим прибутком (Profit), а й за впливом на людей (People) та планету (Planet) [294]. Загалом формування ЕСІ відповідає новій парадигмі СВБ, заснованої на принципах створення спільної цінності (CSV).

Участь в ЕСІ забезпечує бізнесу: покращення репутації та цінності бренду; нові ринкові можливості та посилену взаємодію із зацікавленими сторонами; з часом, підвищення конкурентоспроможності. Бізнес, співпрацюючи із соціальними підприємцями та громадами, розробляє стійкі рішення, що відповідають ESG-цілям та залучаючи таланти.

Подальша концептуалізація екосистемного підходу потребує чіткого розмежування двох взаємопов’язаних, але не тотожних категорій – екосистеми соціального підприємництва (ЕСП) та ЕСІ. Їх ототожнення у науковому дискурсі призводить до методологічної невизначеності, що ускладнює формування ефективної політики підтримки соціально орієнтованих трансформацій [294].

Передусім, відмінність між зазначеними екосистемами полягає у функціональній спрямованості й масштабі впливу. ЕСП є більш вузькою за своїм змістом і концентрується навколо діяльності соціальних підприємств як ключових акторів [299]. Вона охоплює мережу інституцій, ресурсів і

взаємозв'язків, що забезпечують створення, функціонування та масштабування соціальних бізнесів. До її структури входять державні органи, інвестори, споживачі, донори, інкубатори та інші елементи підтримки, які формують сприятливе середовище для розвитку соціальних підприємств.

Водночас ЕСІ має значно ширший, системний характер. Вона включає не лише соціальні підприємства, але й державні політики, громадські ініціативи, наукові інституції, міжнародні організації та інші суб'єкти, що беруть участь у створенні нових рішень для подолання суспільних викликів [300]. Як зазначають J. Howaldt та C. Kaletka, надмірна концентрація лише на соціальному підприємництві обмежує розуміння соціальних змін, оскільки інновації виникають у більш широкому соціальному середовищі [301].

Ключова відмінність також проявляється у цільових орієнтирах. ЕСП орієнтована на підтримку організацій, що поєднують економічну діяльність із соціальною місією, забезпечуючи баланс між фінансовою сталістю та соціальним ефектом. Натомість ЕСІ фокусується на генерації, масштабуванні нових підходів до вирішення «складних» соціальних проблем, незалежно від організаційної форми їх реалізації. Вона охоплює як ринкові, так і неринкові механізми, включаючи політичні, інституційні та культурні трансформації [302, 303]. Соціальні підприємства виступають важливими, але не єдиними носіями інноваційних рішень. Вони реалізують СІ у прикладній площині, трансформуючи ідеї у сталі бізнес–моделі та практичні послуги. Тобто, перша екосистема забезпечує розвиток конкретних організаційних форм (соціальних підприємств), тоді як друга формує системне середовище для продукування, впровадження інноваційних рішень.

Можна стверджувати, що екосистеми соціального підприємництва та соціальних інновацій пов'язані за типом кілець Ейлера (відношення включення або відношення перетину в залежності від стадії інновацій, її масштабування та широти учасників екосистеми соціальних інновацій).

Взаємозв'язок між цими екосистемами має характер взаємного підсилення. З одного боку, ЕСІ створює сприятливе середовище для

виникнення соціальних підприємств, забезпечуючи доступ до знань, партнерств і ресурсів. З іншого боку, соціальні підприємства виступають ключовими агентами імплементації інновацій, забезпечуючи їх масштабування та економічну життєздатність. Як підкреслюється у дослідженнях SAP та глобальних ініціатив соціального впливу, навіть найефективніші соціальні підприємства не здатні масштабувати свій вплив без розвиненої екосистеми підтримки [304].

Зазначимо, що взаємодія цих екосистем проявляється у спільному використанні ресурсів і механізмів, зокрема імпакт–інвестування, публічно–приватного партнерства та інструментів відкритих інновацій. У межах такої взаємодії формується цілісна інфраструктура соціальних змін, де інноваційні ідеї проходять повний цикл – від зародження до масштабування та інституціоналізації (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Концептуальна схема взаємодії екосистем соціальних інновацій і соціального підприємництва

Сформовано автором

Тісний взаємозв'язок екосистем визначає ефективність соціально–економічних трансформацій, оскільки лише у синергії вони здатні забезпечити стійкий і масштабований соціальний ефект.

Функціонування екосистеми вимагає від учасників чіткого доказового підходу. Ключовим інструментом є Теорія змін, яка змушує інноваторів дати відповіді на питання:

- яку конкретну незадоволену потребу ми вирішуємо? (постановка проблеми, цілепокладання);

- якщо ми впровадимо певну активність, то до яких конкретних змін у житті цільової групи це призведе? (втручання та його результати в якісному описі);

- яким буде кількісний та якісний ефект? (вимірюваність, тобто визначення можливих ефектів через систему показників, як кількісних, так і якісних, як простих, так і комплексних, наприклад KPI (Key Performance Indicators), SROI (Social Return on Investment) тощо).

До аналізу екосистем соціальних інновацій, щодо можливостей їх створення та розвитку, існує кілька підходів. Однак можна виокремити спільні елементи, характерні для більшості з них [305]:

- існуюча інституційна рамка;
- суспільні потреби;
- доступні ресурси;
- культурні особливості, які існують на місцевому або національному рівні;
- наявність акторів і відповідних мереж.

Також дослідники зазначають, що хоча універсальної моделі не існує, формування ефективної екосистеми потребує [294]:

- механізмів управління для координації взаємодії між акторами;

- інституцій підтримки соціальних інновацій, таких як інноваційні хаби та лабораторії;

- інтеграції різних підходів до соціальних інновацій у стратегічні документи та політики.

Аналіз європейських підходів до розвитку соціальної сфери доводить що, функціонування ECI базується на переході від разових проєктів до системних змін. Цей процес регулюється Європейською опорою соціальних прав (European Pillar of Social Rights), яка визначає три ключові цілі до 2030 року: досягнення рівня працевлаштування у 78%, щорічне навчання щонайменше 60% дорослого населення та виведення з бідності 15 мільйонів осіб [306; 307].

Фундаментом ECI є Європейський соціальний фонд Плюс (ESF+) із загальним бюджетом близько 142,8 млрд €. основний інструмент (ЄС) для інвестування в людей, побудови більш соціальної та інклюзивної Європи та підтримки впровадження Європейської опори соціальних прав [308].

Регламент ESF+ створює найбільшу програму фінансування ЄС, спрямовану на інвестування в людський капітал, передбачає посилену підтримку соціальних інновацій.

ESF+ допомагає формувати політику, пов’язану з зайнятістю, соціальними питаннями, освітою та навичками по всьому ЄС. Він також сприяє зменшенню соціальної та економічної нерівності між державами-членами та регіонами [308].

В межах цього фонду особливу роль відіграє програма EaSI (Employment and Social Innovation), яка зосереджена на [307; 308]:

1. Соціальному експериментуванні, де відбувається тестування інноваційних відповідей на соціальні потреби у невеликих масштабах для оцінки їхньої ефективності перед впровадженням на рівні державної політики.

2. Маштабуванні та поширенні. Екосистема не фокусується на створенні ідей «з нуля», а стимулює передачу вже апробованих моделей у нові географічні, секторальні контексти через транснаціональне партнерство.

Екосистема функціонує як живий організм через співпрацю стейкхолдерів, а розриви між «низовими» ініціативами та національною політикою долаються через Національні центри компетенцій. Системний підхід

сприяє залученню кінцевих споживачів до розробки рішень, що підвищує резильєнтність суспільства. Також створюються умови для вільного переміщення навичок, соціальних практик між кранами–членами ЄС.

Європейська екосистема інновацій функціонує не лише як механізм розподілу фінансів, а як інтегрована структура, де соціальні потреби трансформуються у випробувані рішення, які завдяки підтримці ESF+ стають основою для сталих системних змін у суспільстві.

Для України, яка, ще перебуває у стані війни, використання досвіду Європи в повному обсязі неможливо. Але і держава, і бізнес повинні йти шляхом розвитку цієї екосистеми, зважаючи на її високий потенціал щодо поступового рішення накопичених соціальних проблем та реалізації соціальної та гуманної цілей господарювання.

Цей процес прискорюється завдяки ратифікації 26.02.2026 Угоди про участь України як асоційованої країни у напрямі «Зайнятість та соціальні інновації» (EaSI) Європейського соціального фонду Плюс (ESF+) [308], що відкриває шлях до міжнародних консорціумів та грантових ресурсів.

При цьому програма EaSI спрямована на підтримку проєктів:

- дослідження потреб населення різних груп у доступі до праці та покращенні її умов;

- розвиток адаптивних робочих місць для вразливих верств населення;

- підвищення зацікавленості населення, зокрема роботодавців, щодо створення та підтримки соціальних інновацій;

- зменшення розриву між потребами у кваліфікованих кадрах ринку праці й освітніми програмами освітніх закладів;

- вдосконалення регуляторної бази з метою розвитку соціальних інновацій.

Отже, це корелює із спрямованістю нашого дослідження. Відповідно до одного із актуальних завдань дослідження сформуємо модель реабілітаційно-інтеграційного сегменту екосистеми соціальних інновацій з фокусом на цільову групу – «діти та молодь».

У межах екосистеми соціальних інновацій особливого значення, в контексті нинішніх подій та майбутнього нашої держави, набуває реабілітаційно–інтеграційний сегмент орієнтований на дітей і молодь з інвалідністю.

Так, за даними Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), лише 20 % народжених дітей умовно вважається здоровими, інші – або страждають порушеннями психофізичного розвитку, або знаходяться в стані між здоров'ям і хворобою [цит. за 309].

Що стосується України, актуальність проблеми у цифрах та фактах наведено, зокрема, у Адвокаційному брифі UNICEF «Розбудова майбутнього: інвестиції в кожну дитину для відновлення України». Головний висновок зі звіту міститься у короткому висловах: «Діти мають бути пріоритетом у відновленні, адже вони – майбутнє нації»; «Сьогодні на карту поставлено виживання та розвиток кожної дитини в Україні» [310].

Ціна війни для цілого покоління: втрата важко здобутого поступу в розвитку (дані станом на липень 2025 року). Це [310]:

- 3,7 мільйона переміщених осіб;
- 5,6 мільйона осіб, які живуть за межами країни;
- майже третина українських дітей покинула країну;
- 70% дітей у матеріальній скруті;
- 4,6 мільйона дітей перервали освіту;
- $14,4 мільярда оціночних втрат у секторі соціального захисту;
- 1 з 5 молодих людей не навчається або не працює.

Також, за даними звіту «Державна соціальна підтримка осіб та дітей з інвалідністю в Україні: чинний механізм та напрямки для вдосконалення» (звіт підготовлено у 2024 році Інститутом KSE за дорученням Міністерство соціальної політики України за фінансової та експертної підтримки Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ)), у 2023 році кількість людей з інвалідністю в Україні перевищила 3 мільйони, зокрема 231 тисячу дітей. Їхні права, гарантовані законом, не можуть бути реалізовані на практиці. Серед

основних перешкод – низькі соціальні виплати, обмежені можливості працевлаштування та відсутність інклюзивної інфраструктури [311]. Зі 144,7 млрд гривень, виділених у 2023 році, 53% було витрачено на пенсії, тоді як лише 0,1% – на реабілітацію, працевлаштування та соціальну інтеграцію [311].

На жаль, докладного дослідження релевантного тому, яке стосується дорослого населення з інвалідністю, для цільової групи «діти та молодь» не існує. Але у зазначеному дослідженні приймала участь невелика група дітей та молоді віком від 14-18 та 18-35 [312].

Так, зокрема, було опитано лише 30 осіб у віці від 14-18 щодо навчання та майбутнього працевлаштування. На питання «Чи хотіли б ви працювати – зараз або в майбутньому?» 29 осіб відповіли позитивно. На питання «Скажіть, наскільки ви готові опанувати нову професію/здобувати нові навички?» відповіді розподілились так: повністю готові та переважно готові 27% (готовність 4, 5 балів), 10% відносно готові (2 та 3 бали ступіню готовності), зовсім не готові 45%,18% - не визначились [312].

На питання «Проходження яких курсів чи майстер-класів вас би зацікавило?» відповіді розподілились так: англійська мова – 27%; програмування – 16%; дизайн, графіка, редагування фотографій – 12%; кухарі; перукарі; будівництво (ремонтні роботи) - по 6% , відповідно. При цьому 41% з опитуваних не визначився, а 12% - не бажає проходити навчання.

Тобто спостерігається високий потенціал бажання працювати, але невизначеність із навчанням у досить великої частки опитуваних, що може залежати саме від недосконалості підготовки до майбутніх професій та дорослого життя. Це дійсно є суттєвою прогалиною нинішньої освіти та роботи із дітьми та молоддю із інвалідністю, та взагалі із вразливими групами дітей та молоді.

Необхідність формування та розвитку реабілітаційно–інтеграційного сегменту, у т.ч. орієнтованого на дітей і молодь, обумовлена не лише гуманітарними міркуваннями, але й економічною доцільністю. Інвестування у

реабілітацію, інтеграцію, інклюзію сприяє формуванню людського капіталу, зменшенню соціальних витрат у довгостроковій перспективі та підвищенню рівня економічної активності населення.

Як вказано у відповідному брифі UNICEF [311]:

− $9 повертаються з кожного 1$, інвестованого в раннє дитинство;

− $2,50 повертаються з кожного $1, інвестованого в підготовку й розвиток молоді.

Більше того, цей сегмент може виконати роль каталізатора трансформаційних процесів у суспільстві. Як зазначає Frank Moulaert, соціальні інновації здатні змінювати інституційні структури та формувати нові моделі соціальної взаємодії [313]. У випадку реабілітаційно–інклюзивного напряму це проявляється у переході від патерналістської моделі соціальної допомоги до моделі активної участі та самореалізації особистості.

Інклюзія дітей та молоді з інвалідністю сприяє зростанню людського капіталу, залучує в економічний процес досить значну групу, яка раніше була економічно неактивною, зменшуючи довгострокову залежність від соціального забезпечення та збільшуючи доходи сімей. У соціальному плані це сприяє різноманітності, згуртованості, емпатії та кращому психічному здоров'ю, одночасно покращуючи освітні та розвивальні результати для всіх, а не лише для людей з інвалідністю.

Необхідно зазначити, що екосистема соціальних інновацій, що стосується сегменту реабілітації та інтеграції осіб із інвалідністю в соціальне та трудове життя в Україні, в цілому знаходяться в стадії первинного формування, хоча для місцевого рівня можуть бути виключення.

Тому в межах цього дослідження були обрані три практичні блоки, вивчення досвіду яких може стати значним поштовхом для розвитку місцевої (у межах м.Харкова й Харківського регіону) реабілітаційно-інтеграційного сегменту екосистеми соціальних інновацій:

1. Блок – кейси проєктів соціальних інновацій, зібрані на платформі Social Innovation Match (SIM) (цільова група дітей та молоді із інвалідністю та

проблемами).

2. Блок - кейси вітчизняних імпакт-підприємств, спрямованих на підтримку працевлаштування осіб із інвалідністю (в основному молоді).

3. Блок – діяльність Київського міського центру соціальної, психологічної, професійної та трудової реабілітації «Аскольд». Центр по суті є ядром місцевої екосистеми підтримки (реабілітації, підтримки працевлаштування) осіб із інвалідністю та інших вразливих груп населення, що формується.

Аналіз успішних практик сформує банк ідей та практичних рішень для соціальних підприємців й інших потенційних учасників місцевої ECI.

Практична реалізація європейської ECI простежується через кейси, зібрані на платформі Social Innovation Match (SIM). Ці ініціативи демонструють, як теоретичні моделі трансформуються у дієві інструменти інтеграції осіб із інвалідністю в життя. Вивчення цього досвіду є критично важливим для розуміння того, як фінансова підтримка фондів, таких як ESF+, перетворюється на реальні можливості для професійної самореалізації та соціальної адаптації громадян у різних країнах Європейського Союзу [294].

Ми вибрали актуальні для України проєкти, які в основному спрямовані на цільову групу – діти та молодь з проблемами, в т.ч. інвалідністю і передбачують системні інноваційні підходи та заходи, які допомагають інтеграції в суспільне та трудове життя цієї цільової групи.

Аналізуючи кейси ми сформували та виділили такі описові характеристики як: цільова група; країна (и) реалізації; соціальний вплив (створення соціальної цінності); бюджет; тривалість проєкту; рівень дії; учасники-реалізатори проєкту.

Також ми визначили контекст застосування проєктів для України: проєктну авдиторію та стратегічну релевантність відповідних проєктів (таблиця 3.17).

Таблиця 3.17

Огляд міжнародних проєктів ЄСФ+ (ESF+) у сфері підтримки зайнятості вразливих груп населення (діти/молодь) з пропозиціями застосування соціальних інновацій щодо вітчизняного контексту

№	Вихідні дані про проєкт	Цільова група/кіл-ть учасників	Реалізатори проєкту	Вплив	Стратегічна релевантність для України та проєктна авдиторія
1	2	3		4	5
1	*Назва проекту:* **The Accessible School Model** *Трив-ть проекту:* 2019-2023р.р. *Рівень дії:* Національний *Бюджет / частка фінансування ESF+:* Громадськість - ЄС Громадський - національний Приблизно 30 млн євро	Діти та молодь з інвалідністю (учні 184 початкових шкіл)	*Країна (и) реалізації:* Польща *Учасники проєкту:* 184 початкові школи, 74 органи місцевого самоврядування. Експерти з архітектури доступності та освіти у співпраці із державними інституціями. Міністерство Освіти. Фонд співпраці. Фонд Інституту регіонального розвитку (FIRR). Регіональне агентство розвитку Жешува (RARR) Гданський технічний університет	Розробка та впровадження моделі доступної школи. Рівний доступ до освіти та навчання дітей та молоді із інвалідністю. Інтеграція в суспільство, розвиток особистості. Забезпечення транспорту до шкіл та ін. Підвищення компетентності, кваліфікації персоналу шкіл.	Адаптація цієї моделі в Україні дозволить забезпечити інклюзивність, безперервність освітнього процесу для дітей, які зазнали фізичних, психологічних травм внаслідок бойових дій (Здобувачі освіти, діти та молодь зі стійкими, або тимчасовими порушеннями розвитку (ДЦП, незрячі, слабозорі, слабочуючі, глухі, РДУГ, РАС).

Продовження таблиці 3.17

1	2	3	4	5	6
2	*Назва проекту:* **(Handi) Cap Emploi** *Трив-ть проекту:* 2014-2020 рр. *Рівень дії:* національний *Бюджет / частка фінансування ESF+:* Громадськість - ЄС Громадський - національний 160 000 євро	Особи з інвалідністю, особи, які переживають бідність або соціальну ізоляцію. (75 осіб) Компанії, які шукали персонал. (19 компаній).	*Країна (и) реалізації:* Люксембург *Реалізатори проєкту:* Ініціатор- Організація «Натхнення на більшу сталість у Люксембургу» (IMS). Міністерство праці, зайнятості, соціальної та солідарної економіки (Люксембург) Міністерство сімейних справ, солідарності, спільного життя та прийому біженців (Люксембург). 19 компаній, які шукали персонал. 37 рекрутерів, 75 осіб із інвалідністю, які шукали роботу.	Розробка та впровадження моделі «Кафе роботи» як місця зустрічі роботодавців осіб із інвалідністю, рекрутерів та обговорення й вирішення цільових проблем. Інтеграція вразливих груп населення до суспільства та праці.	Впровадження таких хабів, дозволяє нівелювати стигму, психологічні бар'єри для осіб ВПО, ветеранів, цивільних з інвалідністю (особи з множинними факторами вразливості (поєднання фізичних, психологічних порушень із соціально-економічною дезадаптацією). Сприятиме працевлаштуванню осіб із інвалідністю та підвищення рівня їх життя. Також це сприятиме забезпеченню роботодавців працівниками. Що вкрай важливо в умовах кризи ринку праці.

Продовження таблиці 3.17

1	2	3	4	5	6
3	*Назва проекту:* **Assist Foundation** *Трив-ть проекту:* 2018-2021р.р. *Рівень дії:* національний *Бюджет / частка фінансування ESF+:* Громадськість – ЄС 136 931,39 лв.	Діти та молодь з важкими фізичними вадами, які перебувають у закладах стаціонарного типу, мають порушення як мовлення, так і моторних навичок (фонд допомоги). 25 осіб	*Країна (и) реалізації:* Болгарія *Реалізатори проєкту:* Фонд Assist	Створено умови для особистісного розвитку, соціальної інтеграції та набуття навичок самостійного життя осіб із важкими порушеннями здоров'я. Апробовано високо-технологічний метод комплементарної та альтернативної комунікації, за допомогою рухів очей та напрямку погляду можна використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для спілкування, синтезованого мовлення, навчання, розвитку когнітивних навичок. Розроблено відповідну навчальну програму. Технологічне забезпечення 5 центрів сімейного розміщення системами контролю зору.	Впровадження високотехнологічної альтернативної комунікації подолає соціальну ізоляцію осіб у стаціонарних закладах. Адаптація цієї моделі в Україні забезпечить право на освіту та розвиток для дітей і молоді з найважчими комплексними порушеннями, які мають інтелектуальний потенціал, але позбавлені мовлення та моторики (зокрема при ДЦП, синдромі Ретта, СМА, БАС). Сприятиме забезпеченню рівного доступу до соціальних послуг осіб із інвалідністю (осіб із важкими порушеннями здоров'я).

Продовження таблиці 3.17

1	2	3	4	5	6
4	*Назва проекту:* **Homaar (growth place for young people 15-23)** *Трив-ть проекту: 2017* *Рівень дії:* національний *Бюджет / частка фінансування ESF+:* Державний - регіональний Громадськість – місцеві. Приватний 750 000 євро	Молодь, яка не навчається, не працює і переживає бідність або соціальну ізоляцію. Особи, чиє психічне здоров'я або благополуччя порушено. NEETs	*Країна (и) реалізації:* Бельгія *Реалізатори проєкту:* Команда Homaar (молодіжні працівники, терапевти, психологи) та її партнерські організації.	Рівний доступ до освіти та навчання Підвищення кваліфікації, перекваліфікація Соціальна інтеграція осіб, що знаходяться в групі ризику, сприяння навчанню протягом усього життя. Щорічна підтримка близько 200 молодих людей у двотижневих програмах та 450 молодих людей, які беруть участь у канікулярних программах. **Результати** : покращення стабільності, стійкості та залучення до освіти/догляду; зменшення ескалації.	В умовах відбудови та євроінтеграції проєкт зберігає людський капітал через безбар'єрний доступ до освіти для ВПО, ветеранів та осіб з ООП. Він забезпечує психосоціальну реабілітацію постраждалих від війни, стимулює перекваліфікацію фахівців (освітян, психологів, соціальних працівників), підтримує батьків і формує суспільну стійкість через концепцію навчання протягом усього життя.

Продовження таблиці 3.17

1	2	3	4	5	6
5	*Назва проекту:* **The Youth Transition project** *Трив-ть проекту:* 2014-2020 р.р. *Рівень дії:* національний *Бюджет / частка фінансування ESF+:* Громадськість - ЄС Громадський - національний Бюджет 4.200,00	Молодь із інвалідністю (2073 осіб)	*Країна (и) реалізації:* Словенія *Реалізатори проєкту:* Асоціація постачальників послуг професійної реабілітації Республіки Словенія (координатор проекту) у співпраці з 13 організаціями партнерами або постачальниками послуг професійної реабілітації. У проєкті взяли участь 2073 молодих людей з інвалідністю з 616 навчальних закладів. До проєкту було залучено 36 фахівців, активну участь у ньому брали батьки та шкільні консультанти. Налагоджено співпрацю з 246 роботодавцями, які пропонували вакансії, стажування та можливості працевлаштування.	Доступ до якісної зайнятості, боротьба з довгостроковим безробіттям. Рівний доступ до освіти, навчання. Активна інклюзія, працевлаштування, соціальна інтеграція осіб, що знаходяться в групі ризику.	Проєкт надає допомогу молодим людям з інвалідністю, співпрацюючи з їхніми батьками та сім'ями, професійним персоналом, школами, роботодавцями та низкою професійних організацій у сфері охорони здоров'я та соціального забезпечення, щоб полегшити їхній перехід до наступних рівнів освіти або ринку праці. Завдяки ранній координації та співпраці він впроваджує підтримку, пов'язану з працевлаштуванням, у систему освіти, забезпечуючи єдину мережу підтримки зайнятості для успішного переходу від школи до ринку праці. Адаптація словенської моделі «Перехід молоді» створить в Україні мережу взаємодії між родинами, освітою, медициною та бізнесом. Це дозволить працевлаштувати ветеранів і молодь з інвалідністю, виконати законодавчі квоти, подолати дефіцит кадрів та трансформувати пасивну соцдопомогу в активну інтеграцію людського капіталу.

розроблено автором самостійно на основі [314-318].

В таблиці 3.17 представлено п’ять проєктів, які в найбільшому ступені відповідають вітчизняному контексту [314-318]. Ми бачимо, що кожен з них є невеликою екосистемою, адже до його складу входить широке коло виконавців (державні установи, громадські організації та фонди, заклади освіти різних рівнів, тощо) та тих, хто підтримує проєкт (зокрема, фінансове, правове забезпечення). Проєкти спрямовані, як на рівний доступ до навчання дітей та молоді із інвалідністю або мають інші проблеми, так і на розвиток трудових навичок й працевлаштування. Один проєкт, з обраних нами «(Handi) Cap Emploi», стосується усіх осіб із інвалідністю та пропонує ефективну модель працевлаштування, яку доцільно застосовувати в Україні.

Подібний аналіз є кроком до вибору проєкту та отримання грантової заявки на участь у міжнародних проєктах соціальних інновацій ЄСФ+ (ESF+) адже наразі відповідні фонди фінансують лише вже перевірені проєкти, маштабуючи успішний європейський досвід в український контекст.

Знайомство з проєктами дає можливість розробити релевантні місцевим умовам проєкти соціальних інновацій у напрямі реабілітації та підтримки працевлаштування дітей та молоді із інвалідністю, створюючи для їх реалізації місцеві екосистеми.

Необхідно зазначити, що в Україні існують певні позитивні кейси щодо підготовки до працевлаштування та забезпечення робочими місцями молоді із інвалідністю. З цими прикладами ми ознайомились через інвестиційний каталог, розміщений на порталі «Дія» [319], а потім більш глибокого вивчення історії та сучасної діяльності відповідних підприємств на їх сайтах або в соціальних мережах.

Інвестиційний каталог імпакт-підприємств, розміщений на порталі «Дія» містить профілі готових до інвестування мікро-, малих та середніх бізнесів із соціальною складовою.

Імпакт-бізнес – це один із різновидів соціально відповідального бізнесу, у т.ч. соціальних підприємств. Це підприємство, яке орієнтується не тільки на отримання прибутку, але створює соціальні цінності, активно працюючи над

вирішенням соціальних, екологічних, економічних проблем та сприяючи позитивним змінам у суспільстві й довкіллі.

Як зазначено на порталі «Дія», цілями створення каталогу є залучення соціальних інвестицій, яке резонує з інвесторами та підтримка та промо екосистеми соціальних інновацій в Україні як каталізатору процесу відновлення країни.

Тож, і підприємства, розміщені у каталозі, і їх інвесторів можна вважати часткою вітчизняних екосистем соціального підприємництва та соціальних інновацій, що формуються. Також, слід зазначити, що інформаційним ресурсом екосистем є портал «Дія».

Характеристику провідних імпакт-підприємств України у сфері інклюзії та реабілітації наведено в таблиці 3.18. Серед усіх підприємств, розміщених у каталозі, ми обрали лише відповідний фокус. Систематизацію опису діяльності цих підприємств ми робили відповідно до критеріїв: цільова аудиторія (бенефіціари); основний вид діяльності; форми соціального впливу (створена соціальна цінність) та послуги.

Таблиця 3.18

Характеристика провідних вітчизняних імпакт-підприємств у сфері інтеграції та реабілітації дітей та молоді із інвалідністю.

Назва підприємства	Основний вид діяльності	Цільова аудиторія (бенефіціари)	Форми соціального впливу та послуги
1	2	3	4
Sunshine Café *(м. Київ)*	Соціальне громадське харчування (пекарня-кав'ярня).	Молодь із синдромом Дауна та інтелектуальними порушеннями.	Підтримане працевлаштування; професійне навчання кулінарній справі; соціально-побутова адаптація.
Sunny Coffee *(м. Київ)*	Інклюзивна кав'ярня	Діти та молодь з ментальними порушеннями	Соціалізація через працю; проведення творчих вечорів та тренінгів; руйнування суспільних стереотипів.
«Самотужка» *(м. Київ)*	Центр фізичної реабілітації	Діти з ДЦП, аутизмом та порушеннями опорно-рухового апарату	Аква-реабілітація; спеціалізовані фізичні тренування; консультативна підтримка родин.

Продовження таблиці 3.18

1	2	3	4
Medicasano *(м. Миколаїв)*	Клініка консервативного лікування	Військові, ветерани, особи з травмами ОРА	Безоплатна допомога постраждалим від війни (проєкт «Сила Справжніх»); реабілітація після міновибухових травм.
«СмачненьКо» *(м. Вінниця)*	Соціальне виробництво натуральних продуктів	Молодь з інвалідністю	Навчання навичкам соціального підприємництва; створення адаптованих робочих місць; фінансування програм проживання.
DaiFive *(ГО «Дай п'ять»)*	Центр розвитку та реабілітації	Діти з розладами аутистичного спектра (РАС)	Поведінкова терапія; підготовка до інтеграції у загальноосвітні школи; психологічний супровід сімей.

Складено автором на основі [319]

Представлені в таблиці 3.18 підприємства демонструють перехід від класичної благодійності до моделі соціального підприємництва, де комерційний дохід стає інструментом для вирішення системних суспільних проблем.

Ключовими векторами діяльності є трудова діяльність з фокусуванням на переході від ізоляції до активної економічної участі осіб з ментальними порушеннями: підприємства (Sunshine Café, Sunny Coffee, СмачненьКо).

Медико-соціальна реабілітація, підприємства: (Самотужка, Medicasano) із забезпеченням доступу до високотехнологічних послуг для вразливих верств населення та ветеранів. Абілітація та освіта: підприємство (DaiFive) – створення умов для майбутньої інклюзії дітей у загальний освітній простір.

Але, на жаль, підприємств та проєктів, що на постійній основі займаються проблемами реабілітації та розвитку, інтеграції в суспільство дітей та молоді вразливих груп населення, поки невелика кількість.

Аналізуючи історії створення відповідних підприємств, зокрема тих, що описані в таблиці 3.18, можна прийти до висновку, що їх засновниками, як правило є батьки або люди, які самі пройшли через відповідні випробування в своєму житті і хочуть допомогти іншим.

Тобто тільки глибока внутрішня мотивація, як ми це і зазначали у нашому дослідженні, є міцною основою соціально відповідальних дій, створення соціальних цінностей.

Вітчизняним прикладом формування місцевої екосистеми підтримки (реабілітації, підтримки працевлаштування) осіб із інвалідністю та інших вразливих груп населення є діяльність Київського міського центру соціальної, психологічної, професійної та трудової реабілітації КМЦ «Аскольд». Центр по суті є ядром екосистеми, що формується.

КМЦ «Аскольд» є комунальною реабілітаційною установою соціальної сфери. Організаційно-правовий статус закладу підпорядкований Департаменту соціальної та ветеранської політики Київської міської державної адміністрації (КМДА), з бюджету якої здійснюється його базове фінансування. Додатковими джерелами модернізації та розвитку закладу виступають благодійні внески, грантові програми, цільова гуманітарна допомога, а також спонсорська підтримка з боку соціально відповідального бізнесу. Цільовим призначенням КМЦ «Аскольд» є реалізація комплексних реабілітаційних заходів, надання спектра соціальних послуг, спрямованих на створення оптимальних умов для всебічного розвитку, соціальної адаптації та інтеграції в суспільство повнолітніх осіб з інвалідністю (працездатного віку, починаючи з 16 років) [320-322].

Первинна ініціатива створення КМЦ «Аскольд» (1998 р.) базувалася на необхідності залучення осіб з інвалідністю до активного суспільного й професійного життя шляхом подолання психологічних бар'єрів, опанування нових навичок та сприяння подальшому працевлаштуванню .

У квітні 2024 року відбувся якісний етап реорганізації Центру: заклад було капітально оновлено й відкрито у сучасному, повністю безбар'єрному форматі. Модернізація дала змогу гнучко адаптувати реабілітаційні та терапевтичні послуги під актуальні запити сьогодення, зокрема під потреби ветеранів і ветеранок, які повертаються з фронту, та цивільних громадян, що зазнали мінно-вибухових або інших травм. Станом на 2026 рік Центр

спроможний одночасно приймати до 60 відвідувачів, а загальна кількість підопічних установи з різними нозологіями перевищує 500 осіб [322].

КМЦ «Аскольд» є прикладом успішної трансформації муніципальної комунальної установи в сучасний, безбар'єрний простір комплексної ресоціалізації, де завдяки поєднанню бюджетного фінансування та залучених партнерських ресурсів створено ефективну модель підтримки повнолітніх осіб з інвалідністю, ветеранів і постраждалих від війни цивільних громадян.

Завдяки роботі чотирьох профільних відділень (психологічного, соціального, професійного та фізкультурно-спортивного), впровадженню інноваційних методів (як-от VR-терапія, інклюзивний екотуризм та Digital Hard Skills), Центр не просто надає пасивний догляд, а активно відновлює трудову й соціальну суб'єктність особистості (додаток Г).

Професійний складник реабілітаційного процесу в Центрі виступає логічним продовженням етапів соціально-психологічної адаптації та спрямований на відновлення трудової суб'єктності особистості.

Діяльність цього сектору реалізується через інтеграцію діагностичних, профорієнтаційних та навчально-виробничих компонентів:

- Професійно-діагностичний супровід та профвідбір: комплексне оцінювання психофізіологічних властивостей, когнітивного потенціалу та верифікація ступеня придатності особи з інвалідністю до виконання конкретних видів трудової діяльності (відповідно до показаного стану здоров'я та медико-соціальних рекомендацій).
- Професійне консультування та орієнтація: надання спеціалізованої допомоги у професійному самовизначенні, свідомому виборі кваліфікаційного профілю, моделюванні траєкторії кар'єрного зростання та розвитку адаптивних трудових навичок.
- Розвиток універсальних (Soft/Digital) компетенцій: впровадження наскрізних занять із цифрової грамотності та вивчення основ підприємницької діяльності як базису для подальшої самозайнятості чи працевлаштування на первинному ринку праці.

– Профільне навчання та підготовка: організація цільового навчання за адаптованими програмами для осіб, визначених у Законі України «Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні» (зокрема абзаци 6, 7 ст. 4) [323], за затребуваними на ринку праці спеціальностями.

Спеціалізація професійної підготовки в Центрі включає напрями:

- Сфера ресторанного сервісу та гостинності: «Кухар», «Кондитер», «Офіціант», «Бармен».

- Сфера креативних та цифрових технологій: «Спеціаліст з 3D-друку», «Спеціаліст з друку на тканині».

Практичне засвоєння професійних навичок, виробнича адаптація та формування тривалої трудової витривалості відбуваються на базі спеціалізованих трудових майстерень Центру, які функціонують як інтегрована модель офіс-копі-центрів, комп’ютерних лабораторій, художньо-швейних та кулінарних хабів.

Провідна інфраструктура трудової адаптації, це: кулінарна майстерня, швейна майстерня, майстерня комп'ютерних технологій та 3D-друку, офіс-копі-центр, студія художнього мистецтва.

Розгалужена партнерська мережа, що охоплює державні структури, заклади освіти, культури та благодійні фонди, дозволяє системно інтегрувати випускників закладу в активне життя та ринок праці мегаполісу, що робить досвід «Аскольда» вагомим орієнтиром для розвитку всієї сфери вітчизняної реабілітації (додаток).

Модернізація та масштабування діяльності КМЦ «Аскольд» безпосередньо корелює із загальноміською тенденцією інтенсифікації процесів інклюзії в столиці України. Зокрема, станом на кінець 2025 року в місті Києві було офіційно працевлаштовано понад 68 тисяч осіб з інвалідністю, що підтверджує високу затребуваність розробки, апробації та впровадження подібних моделей комплексної реабілітації на муніципальному рівні [322].

Після аналітичного огляду перейдемо до методології формування місцевої екосистеми соціальних інновацій у сегменті «реабілітація та інтеграція

дітей та молоді із інвалідністю».

У емпіричному контексті місцеву ЕСІ слід розглядати як територіально обумовлену конфігурацію суб'єктів та ресурсів, спрямовану на вирішення колективних суспільних проблем шляхом соціально інноваційних, спільних та підприємницьких дій, що створюють суспільну цінність.

Місцеві ЕСІ можуть виникнути завдяки мобілізації місцевих громад або коли місцеві державні організації формують інституційне середовище, забезпечуючи регуляторне та фінансове каркасування, а також сприяючи механізмам співпраці.

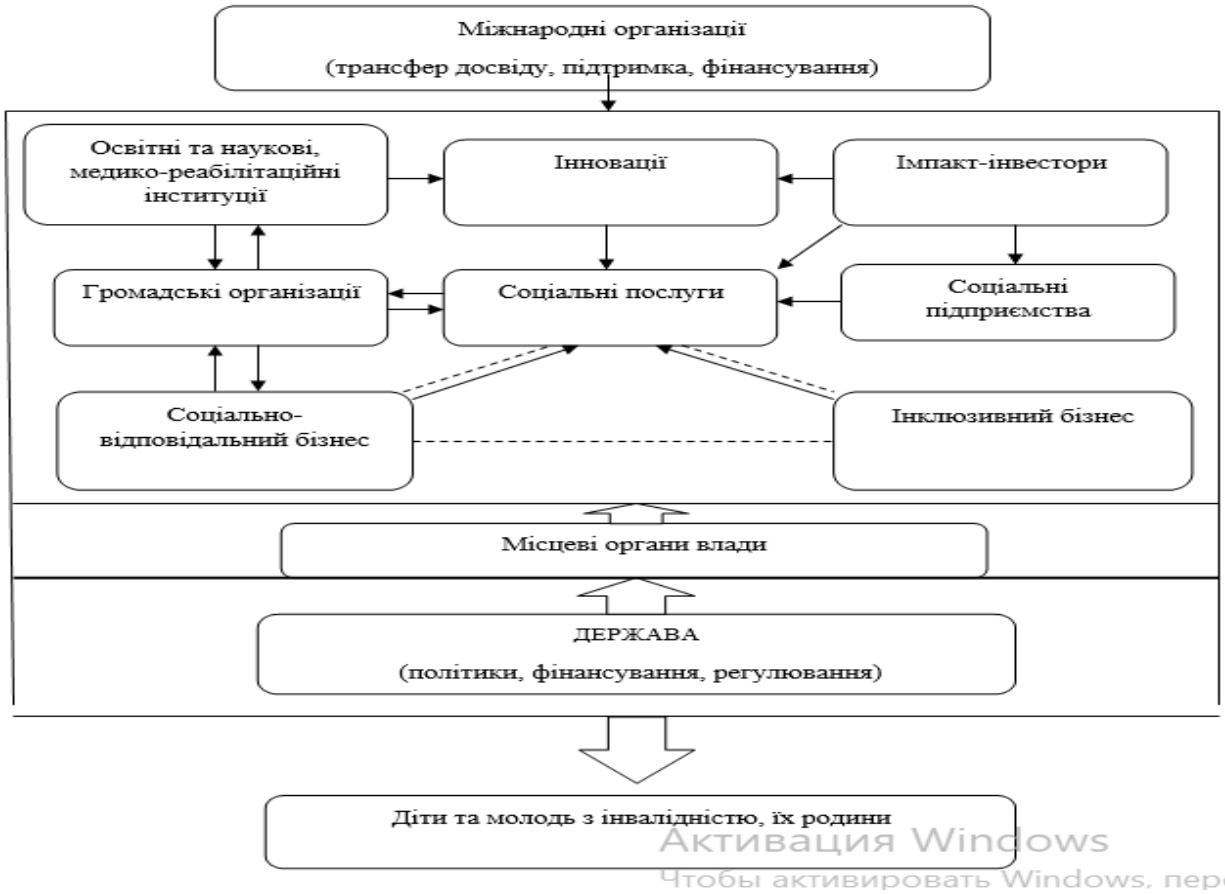
Їх створення вимагає спільного розуміння того, що становить цінність, як вона створюється та оцінюється. У цьому відношенні вимірювання, управління та комунікація суспільної цінності є не лише технічним завданням, а й стратегічною практикою визначення сенсу екосистеми, об'єднання учасників навколо спільних цілей та механізмів підзвітності.

Як показує європейський досвід, місцеві ЕСІ створюють суспільну цінність, активуючи локальні, контекстуально-залежні ініціативи. Хоча ці екосистеми процвітають завдяки місцевій залученості, знанням та вбудованим мережам відносин, їхня довгострокова життєздатність та потенціал зростання часто залежать від зовнішніх фінансових ресурсів. Вони можуть надходити з державних джерел (таких як європейські, національні чи регіональні фонди), благодійних фондів (наприклад, банківських фондів) або приватних суб'єктів (наприклад, корпорацій, що займаються інвестуванням соціального впливу та ініціативами спільних цінностей.

Формування реабілітаційно–інтеграційного сегменту ЕСІ передбачає взаємодію широкого кола стейкхолдерів, об’єднаних спільною метою створення стійкої соціальної цінності й забезпечення соціальної інтеграції та інклюзії. У центрі цієї структури перебуває цільова група – діти та молодь з інвалідністю, навколо якої формується мережа взаємопов’язаних акторів: держава забезпечує нормативно–інституційне середовище та фінансування; місцеві органи влади через відповідні управлінські важелі сприяють реалізації

місцевих ініціатив; освітні та наукові інституції генерують знання й інновації; медико-реабілітаційні заклади виконують свої професійні функції; соціально відповідальний бізнес і інклюзивний бізнес виступають драйверами впровадження інноваційних рішень і створення інклюзивних продуктів та послуг; імпакт–інвестори забезпечують фінансову підтримку з орієнтацією на соціальний ефект; громадські організації та соціальні підприємства виконують функцію практичної реалізації програм; міжнародні організації сприяють трансферу досвіду та ресурсів [294].

Взаємодія між цими учасниками має мережевий характер і базується на принципах відкритих соціальних інновацій, що забезпечує синергію ресурсів, масштабування ефективних практик та формування цілісної екосистеми реабілітації. Розроблену нами модель реабілітаційно–інтеграційного сегменту ЕСІ наведено на рис.3 .6.



Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перей

Рис. 3.6. Модель реабілітаційно–інтеграційного сегменту екосистеми соціальних інновацій

Розроблено автором самостійно

Формування реабілітаційно–інтеграційного сегменту ЕСІ передбачає чітке визначення кола ключових учасників та їх функціональної ролі у створенні й масштабуванні соціальної цінності. Такий сегмент функціонує як багаторівнева система взаємодії, у якій кожен стейкхолдер виконує специфічні, але взаємодоповнюючі функції: від нормативного забезпечення й фінансування до безпосередньої реалізації соціальних послуг і впровадження інноваційних рішень. Важливою особливістю цієї екосистеми є орієнтація на принципи партнерства, співтворення та відкритих соціальних інновацій, що забезпечує ефективне поєднання ресурсів держави, бізнесу, громадянського суспільства, міжнародних інституцій.

При цьому центральне місце в системі посідають бенефіціари – діти та молодь з інвалідністю, потреби яких визначають вектор розвитку всієї екосистеми.

І тут необхідно виділити два напрями екосистеми: той, який спрямований лише на підтримку стану та забезпечення розвитку навичок базового самообслуговування та соціалізації дітей та молоді із інвалідністю (для важких захворювань); той, який спрямований на навчання, розвиток та забезпечення (майбутнього) працевлаштування дітей та молоді із інвалідністю [324]. Для другого напряму необхідно дещо зупинитись на участі у створенні екосистеми державних та місцевих інституцій.

Державними органами, уповноваженими на формування та реалізацію політики у сфері зайнятості осіб з інвалідністю є: Міністерство соціальної політики України; Міністерство економіки України; Державна служба зайнятості; Державна служба України з питань праці; Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю та його територіальні відділення; Пенсійний фонд України. На міжнародному рівні діють: Міжнародна організація праці та Глобальна мережа бізнесу, який сприяє працевлаштуванню осіб з інвалідністю.

Державна система передбачає встановлення обов'язкових нормативів для бізнесу, надання дотацій і компенсацій роботодавцям, а також індивідуальний супровід та навчання шукачів роботи через профільні державні установи.

Основні учасники системи та їхні функції, згідно із законодавством подано в таблиці 3.19.

Таблиця 3.19

Основні учасники системи забезпечення зайнятості осіб з інвалідністю та їх функції

Основні учасники системи	Функції (стисло)
1	2
Міністерство економіки України	Забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері зайнятості та трудових відносин. Розробляє нормативно-правову базу
Державна служба зайнятості (ДСЗ) (функції доповнено з урахуванням повноважень, встановлених відповідним законом [325] з 1.01.2026)	Безпосередньо реалізує державні програми та надає послуги. Підтримує працевлаштування. Здійснює підбір роботи, яка задовольняє потребам, стану особи, яка шукає роботу (послуга індивідуального супроводу). Проводить професійне навчання та надає ваучери. Здійснює послуги соціального захисту (нарахування та виплата допомоги по безробіттю**).** Підтримує бізнес (підбір персоналу). Через центри зайнятості здійснюється виплата коштів роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб (ВПО), людей з інвалідністю, ветеранів та молоді. Співпраця з роботодавцями. Виконує супровід державних програм з надання безповоротних грантів на власну справу (мікрогранти), у тому числі спеціальних грантів для ветеранів та їхніх родин.
Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю (ФСЗІ)	Виконує соціальний, професійний та трудовий захист осіб з інвалідністю, координацію їхньої реабілітації. Виконує фінансове забезпечення та реалізацію відповідних програм зайнятості. Програми: виділення дотацій та фінансова допомога роботодавцям на розумне пристосування або переобладнання робочих місць відповідно до потреб працівника. Організує професійне навчання та перекваліфікацію осіб з інвалідністю для їхньої подальшої успішної інтеграції на ринку праці.
Державна служба України з питань праці (Держпраці) Державна служба зайнятості (ДСЗ) (функції доповнено з урахуванням повноважень, встановлених відповідним законом [325] з 1.01.2026)	Здійснює державний нагляд і контроль за додержанням роботодавцями законодавства про працю. Проводить оцінку та надає висновок щодо забезпечення компенсації витрат на заходи розумного пристосування або надання дотації на їх реалізацію. Проводить оцінку відповідності критеріїв, що дають право на пільги підприємствам/підприємцям трудової інтеграції осіб з інвалідністю та підприємствам захищеного працевлаштування, і надає висновок про відповідність таким критеріям. Здійснює інформаційно-просвітницьку роботу серед роботодавців.

Продовження таблиці 3.19

Пенсійний фонд України (ПФУ)	Виконує адміністрування збору цільового внеску на підтримку працевлаштування осіб з інвалідністю, який сплачують роботодавці у разі невиконання встановлених квот/нормативів
Місцеві органи виконавчої влади (ОДА/РДА) та органи місцевого самоврядування	Затверджують і виконують регіональні програми соціального захисту, створюють додаткові квоти на працевлаштування на комунальних підприємствах та сприяють загальній безбар'єрності в інфраструктурі населених пунктів.
Соціальні служби та громадські організації	Надає послуги соціального супроводу на робочому місці (допомога в адаптації) та надання персонального асистента (особистого помічника) для виконання фізичних дій, які людина не може виконати самостійно. Громадські організації та благодійні фонди часто мають власні проєкти, спрямовані на допомогу у працевлаштуванні. Вони можуть надавати консультації, організовувати тренінги та сприяти налагодженню контактів з потенційними роботодавцями.

Сформовано автором на основі [325-331]

Але підтримка працевлаштування осіб із інвалідністю, якщо розглядати процес системно, по усьому ланцюгу, крім державних органів, має також включати інші суб’єкти. Вони повинні забезпечувати весь організаційний процес.

Процес інтеграції людини із інвалідністю до суспільства, й праці, не говорячи вже про включення («inclusion») її суспільством та колективом підприємства в своє середовище, передбачає такі ланцюги (рис. 3.7):

- для особи із інвалідністю: шлях від її реабілітації, навчання (освіти) до пошуку роботи та адаптації до робочого міста й колективу (реабілітація й навчання можуть проходити періодично); тривалість та зміст етапів залежить від віку (для дітей, молоді навчання та реабілітація є головним фокусом) та стану особи, її досвіду;

- для роботодавця: шлях від рекрутингу, навчання (керівників персоналу підприємства особливостям створення відповідних умов), заходів з адаптації робочого місця, приміщень, складення індивідуального графіку роботи, пошуку за необхідності відповідних спеціалістів (ерготерапевтів, перекладачів жестової мови тощо) до пошуку джерел фінансування усіх процесів й організації моніторингу.



Рис. 3.7. Ланцюги процесу інтеграції осіб із інвалідністю в соціальне та трудове життя

Сформовано автором

З огляду на це доцільним є систематизація основних учасників екосистеми та їх функцій, що дозволяє більш чітко окреслити архітектоніку взаємодії у межах реабілітаційно–інклюзивного сегменту (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Учасники реабілітаційно–інтеграційного сегменту екосистеми соціальних інновацій та їх функції

	Категорія учасника	Функціональна роль
1	2	3
1.	*Державні інституції*	Визначення стратегічних пріоритетів, нормативно–правове забезпечення, фінансування соціальних програм та створення сприятливих умов для розвитку соціальних інновацій. сприяння працевлаштуванню.
2.	*Місцеві органи влади*	Імплементація державної політики на місцевому рівні, розробка, реалізація регіональних/громадських програм соціальної підтримки й інклюзії, координація взаємодії між учасниками екосистеми, забезпечення доступності соціальних, освітніх і реабілітаційних послуг, моніторинг потреб громади, оцінка ефективності впроваджених рішень. Сприяння працевлаштуванню.
3.	*Соціально–відповідальний бізнес*	Інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності та інклюзивного підприємництва, розробка та впровадження соціальних інновацій, створення доступних робочих місць, продуктів/послуг із соціальною цінністю.
4.	*Соціальні підприємства та громадські організації*	Реалізація інноваційних соціальних рішень у прикладній площині, надання послуг для цільових груп, трансформація ідей у сталу практику та бізнес–моделі.
5.	*Імпакт–інвестори, міжнародні донори*	Фінансова підтримка інноваційних проєктів, сприяння масштабуванню, оцінка соціального впливу, забезпечення сталості результатів.
6.	*Освітні, наукові, інтитуції*	Генерація знань, підготовка фахівців, розробка методологічних і технологічних рішень для реабілітації та інклюзії.
7.	*Медико-реабілітаційні інституції*	Надання комплексних медичних, реабілітаційних послуг, впровадження інноваційних методів лікування, відновлення, мультидисциплінарний супровід пацієнтів/клієнтів, оцінка функціонального стану, розробка індивідуальних програм реабілітації, інтеграція медичних і соціальних підходів для підвищення якості життя бенефіціарів.
8.	*Бенефіциари (діти, особи з інвалідністю, їх родини)*	Визначення потреб, участь у співтворенні рішень, оцінка ефективності, адаптивності соціальних послуг.

Розроблено автором самостійно

Участь бізнесу у функціонуванні реабілітаційно–інклюзивного сегменту екосистеми соціальних інновацій забезпечує низку стратегічних і практичних переваг, що виходять за межі традиційної концепції соціальної відповідальності. По–перше, соціальне інвестування відкриває підприємствам доступ до нових сегментів соціального впливу, дозволяючи конвертувати фінансові ресурси у стійкий соціальний ефект, що одночасно підвищує репутаційну, конкурентну цінність компанії. По–друге, активна участь у створенні, впровадженні соціальних інновацій дозволяє бізнесу стати співтворцем нових моделей соціальної взаємодії й послуг, що вирішують складні суспільні проблеми, підвищуючи адаптивність суспільства та економічну стійкість регіонів. По–третє, ініціювання, заснування соціальних підприємств на базі екосистеми сприяє формуванню практичного інструментарію для перетворення соціальних ідей у стійкі бізнес–моделі, які забезпечують як соціальну цінність, так і економічну рентабельність.

Екосистема соціальних інновацій не лише оптимізує механізми вирішення соціальних проблем, але й виступає стратегічним інструментом підвищення стійкості національної економіки. Її розвиток, зокрема через формування реабілітаційно–інтеграційного сегменту, є необхідною умовою переходу до інклюзивної моделі зростання, що відповідає сучасним глобальним викликам.

Таким чином, інтеграція бізнес–акторів у екосистему соціальних інновацій створює синергетичний ефект (рисунок 3.8): одночасно формується платформа для реалізації суспільно значущих проєктів, підвищується інституційна ефективність соціальних послуг, а бізнес отримує можливість стратегічного партнерства, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу та сталий розвиток. У контексті України, зокрема у період поствоєнного відновлення, така взаємодія виступає ключовим механізмом забезпечення соціальної інклюзії, нарощування людського капіталу та формування нової парадигми відповідального бізнесу, здатного не лише реагувати на соціальні виклики, а й проактивно ініціювати системні зміни.



Рис. 3.8. Системні ефекти створення екосистеми соціальних інновацій (реабілітаційно-інтеграційний сегмент)

Сформовано автором

Наступним актуальним питанням є розробка класифікатору моделей (програм) професійно-реабілітаційної інтеграції вразливих груп населення.

Забезпечення трудової та соціальної інклюзії, у т.ч. професійно-реабілітаційної інтеграції вразливих груп населення, особливо в контексті ситуації, що наразі склалась в Україні й, згодом, необхідності повоєнної відбудови потребує системної роботи. Вона передбачає не тільки зміни в законодавстві та організації діяльності державних органів, певної інформаційно-просвітницької діяльності, але й інноваційних методичних розробок, якими б могли скористуватись соціальні підприємства або класичні бізнес-підприємства, що активно займаються працевлаштуванням осіб із інвалідністю.

Будь-який роботодавець, який бажає працевлаштувати осіб із інвалідністю повинен забезпечити відповідні умови праці згідно із новим законом «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю» (ст. 17 корегована) це визначається через категорію «заходи розумного пристосування» [325], в яку входить не тільки придбання нового обладнання чи пристосування існуючого, або пристосування приміщень, але й залучення соціальної послуги персонального ассистента, перекладача жестовою мовою тощо.

При цьому компенсація витрат на заходи розумного пристосування можлива з різних джерел, в т.ч. власних коштів, державних коштів або інших джерел не заборонених законодавством. Але, згідно з вже існуючим досвідом та логікою роботи законодавчо-організаційних процедур та інновацій можна припустити, що скористатись державними джерелами компенсації витрат зможе не кожен бізнес, особливо МСП.

Новий закон є, але щоб він спрацював, необхідна організація роботи відповідних структур, підготовка (перекваліфікація) необхідних фахівців, тобто певний час. Крім цього, кошти державного бюджету досить обмежені і фінансування витрат пов’язаних із заходами розумного пристосування напряму залежить від роботи бізнесу (відповідних цільових надходжень). Все це потребує часу.

Тому підприємствам необхідно залучати альтернативні джерела. Як ми зазначали, це можливо зробити через різні грантові програми, в т.ч. ініціативи, які пов’язані із соціальними інноваціями.

Крім фінансової частини, соціальні підприємства або класичні бізнес-підприємства, що активно займаються працевлаштуванням осіб із інвалідністю, особливо МСП, потребують певної методичної підтримки, яка допомогла б їм і в організаційній роботі і в виборі та обґрунтуванні грантових заявок.

Тому в межах даного дисертаційного дослідження нами запропонована методична розробка, спрямована для організації системної роботи щодо професійно-реабілітаційної інтеграції вразливих груп населення, у т.ч. дітей та молоді із інвалідністю або певними обмеженнями, а саме класифікатор моделей професійно-реабілітаційної інтеграції вразливих груп населення у структурі соціального підприємництва. Вона рекомендується для використання в межах екосистем соціального підприємництва та соціальних інновацій її учасниками, в першу чергу соціальними підприємцями, а також в межах служби працевлаштування та підтримки осіб із інвалідністю.

Основою розробки стало:

- вивчення відповідної вітчизняної нормативної та методичної бази;

- вивчення досвіду програм (за відповідними цільовими групами) проєкту соціальних інновацій Європейського Соціального Фонду Плюс (ESF+);

- участь у вебінарах та тренінгах щодо підготовки заявок для компонентів EaSI (Зайнятість та соціальні інновації) та ESF+ (Європейський соціальний фонд плюс) (березень-квітень 2026 р.);

- вивчення результатів комплексного дослідження «Дослідження потреб осіб з інвалідністю у засобах до існування та доступу до ринку праці в умовах війни в Україні» [312], в якому в т.ч. акумульовані результати опитувань та глибинних інтерв’ю осіб із інвалідністю та роботодавців;

- вивчення результатів звіту «Державна соціальна підтримка осіб та дітей з інвалідністю в Україні: чинний механізм та напрямки для

вдосконалення» (2024) [310] та звіту UNICEF «Розбудова майбутнього: інвестиції в кожну дитину для відновлення України» [311];

- системного спілкування із фахівцями центру та вивчення досвіду роботи КЗ «Харківський міський центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Промінь» (КП «Промінь» - Спеціалізована установа для надання соціальних, психологічних та реабілітаційних послуг. Працює над емоційною стійкістю вихованців та навчає навичкам для самостійного життя) (додаток Д);

- експертної підтримки доктора філософії (тема наукової роботи «Формування соціальної компетентності дітей зі складними порушеннями розвитку в умовах реабілітаційних центрів», фахівця із соціальної роботи та соціальної реабілітації Суменко Т.Ю.;

- вивчення вітчизняних кейсів з успішного працевлаштування осіб із інвалідністю.

Представлений класифікатор типології програм спроєктований як універсальний інструментарій для розробки індивідуальних траєкторій професійно-реабілітаційної інтеграції осіб із інвалідністю та оформлення потенційних грантових заявок у сфері соціального підприємництва й інклюзивної реабілітації, для застосування соціальними підприємцями та створення проєктів соціальних інновацій.

Концепція класифікатора корелює з принципами МКФ (Міжнародної класифікації функціонування, обмеження життєдіяльності та здоров'я) [322], що передбачає зміщення акценту з медичної діагностики на оцінку функціональних можливостей особи, її активну участь у житті суспільства, самореалізацію.

Узгоджена відповідно із двома провідними світовими системами для класифікації та діагностики психічних і поведінкових розладів МКХ-11 (Міжнародна класифікація хвороб) та DSM-5 (Діагностичне і статистичне керівництво) [323-325] та прийнятою в Україні юридичною назвою / соціальний статусом систематизацію категорій тих, хто потребує допомоги у відповідних послугах подано в таблиці. Окремо виділено категорію, що сформувалась внаслідок воєнних дій: особи з ПТСР та освітніми втратами.

Методологічна основа класифікатора: конвергентна модель професійної реабілітації; модель інституту супроводжуваного працевлаштування; модель створення доданої соціальної вартості.

Конвергентна модель професійної реабілітації – це структура, яка інтегрує клінічну, поведінкову та ерготерапію, щоб допомогти людям повернутися до роботи. Вона зосереджена на усуненні бар'єрів шляхом об'єднання медичних працівників, консультантів з реабілітації та роботодавців, вирішуючи проблеми як фізичного, так і психічного здоров'я працівника.

Модель інституту супроводжуваного працевлаштування - це створена в країнах ЄС модель надання підтримки людям з інвалідністю або іншим групам населення, що знаходяться у неблагополучному становищі. Вона спрямована на «забезпечення та збереження оплачуваної роботи на відкритому ринку праці» [336]. Хоча в різних країнах вона може мати свою специфіку, загальний підхід спрямований на підтримку працевлаштування.

Етапи розробки.

Спочатку існуючі нозологічні групи дітей та молоді з інвалідністю або певними втратами, отриманими внаслідок ПТСР, тривалих прогалин в освіті або працевлаштуванні, відповідно до міжнародного класифікатора та законодавства України було співвіднесено із сформованою категорію осіб із інвалідністю щодо їх можливостей на ринку праці (визначено автором як категорія трудового потенціалу).

Нозологічні групи дітей та молоді з інвалідністю або певними втратами: особи з високим ступенем обмеження життєдіяльності (1 група інвалідності, підгрупи А); особи з високим ступенем обмеження життєдіяльності (1 група інвалідності, підгрупи Б); особи з комплексними порушеннями (фізичні + помірні когнітивні розлади 6A00.1); особи з комбінованими порушеннями (фізичні + легкі когнітивні розлади 6A00.0); особи з розладами аутистичного спектру (РАС, 6A02); молодь із ПТСР (6B40) та освітніми втратами; категорія NEET (молодь поза освітою та ринком праці) (Додаток Е).

Визначено категорії трудового потенціалу:

- непрацездатні (з погляду класичного ринку праці);

- частково працездатні (потребують спеціально створених умов); обмежено працездатні (з перспективою повної інтеграції);

- працездатні (з необхідністю долання існуючого соціального бар'єру).

Відповідно до опису обмежень та можливостей нозологічних груп та груп з обмеженнями та описом необхідних навичок за умов працевлаштування відповідно до потенційних можливостей, сформовано цільові функціональні компетенції для розвитку, які повинні формуватись шляхом залучення осіб із відповідних цільових груп до реабілітаційно-професійних програм, та сформовано типологію таких програм (таблиця 3.21).

Також для кожного типу програми сформовані орієнтовні інституційне забезпечення (базова інфраструктура) й суб'єкти реалізації програм (склад мультидисциплінарної команди).

Для кожного типу програм орієнтовно визначено очікуваний результат у вигляді опису соціального ефекту (створеної соціальної цінності).

Наприкінці для кожної категорії трудового потенціалу визначено специфіку функціональних обмежень та умови праці й підтримки.

Інноваційність запропонованого підходу визначається трьома взаємозалежними векторами:

По-перше, класифікатор базується на конвергентній моделі професійної реабілітації. На відміну від традиційних лінійних моделей, де професійне навчання відокремлене від медичного супроводу, конвергентний підхід передбачає, що опанування трудових навичок є невід'ємним складником терапевтичного процесу «без відриву від реабілітації». У цій моделі навчання професії виступає потужним інструментом ерготерапії та соціалізації, де кожна робоча операція одночасно є корекційною вправою.

Такий підхід забезпечує сталість навичок у підопічних зі складними порушеннями, для яких розрив між лікуванням та працею зазвичай стає нездоланним бар'єром.

Таблиця 3.21

Класифікатор

моделей професійно-реабілітаційної інтеграції вразливих груп населення у структурі соціального підприємництва

№	Нозологічна група (згідно з МКХ-11 / законодавством України)	Категорія трудового потенціалу	Цільові функціональні компетенції для розвитку	Типологія реабілітаційно-професійних програм	Інституційне забезпечення (базова інфраструктура)	Суб'єкти реалізації (склад мультидисциплінарної команди)	Проєкція очікуваних результатів (соціальний ефект)	Умови праці та специфіка функціональних обмежень
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Особи з високим ступенем обмеження життєдіяльності (1 група інвалідності, підгрупи А)	Непрацездатні (з погляду класичного ринку праці)	Базова саморегуляція, навички самообслуговування, сенсорна інтеграція.	Програма «Соціально-побутова адаптація, асистивна терапія»	Центр денного перебування та відділення ерготерапії	Провідні: фізичний терапевт, фахівець з асистивних технологій. Допоміжні: ментор, асистент, консультант з інклюзивного працевлаштування, психологи.	Максимальна автономія; підготовка до мікро-зайнятості (дистанційна робота або праця у захищених умовах). Покращення якості життя, зниження залежності від сторонньої допомоги.	Потребують постійного стороннього догляду. Трудова діяльність можлива лише як терапевтична зайнятість без мети отримання прибутку, або за допомогою високотехнологічних асистивних засобів у домашніх умовах.
	Особи з високим ступенем обмеження життєдіяльності (1 група інвалідності, підгрупи Б)	Частково працездатні (потребують спеціально створених умов)						
2.	Особи з комплексними порушеннями (фізичні + помірні когнітивні розлади 6A00.1)	Частково працездатні (потребують спеціально створених умов)	Дотримання трудового ритму, виконання простих алгоритмів, дрібна моторика.	Програма «Трудова адаптація у захищених умовах».	Соціальні майстерні (на базі центру реабілітації), арт-майстерні.	Провідні: майстер виробничого навчання. Допоміжні: реабілітолог, ментор.	Зайнятість у межах соціального підприємства (виготовлення сувенірів, сортування, еко-діяльність/озеленення).	

Продовження таблиці 3.21

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	Особи з комбінованими порушеннями (фізичні + легкі когнітивні розлади 6A00.0)	Обмежено працездатні (з перспективою повної інтеграції)	Навички командної роботи, використання інструментів, цифрова грамотність.	Програма «Пре-професійна підготовка та супроводжувана праця».	Навчально-виробничі підрозділи, соціальний бізнес.	Провідні: ментор. Допоміжні: психолог, соціальний працівник.	Часткове працевлаштування на відкритому ринку (з супроводом).	Можуть виконувати прості, повторювані операції. Працевлаштування можливе виключно у захищених майстернях або на соціальних підприємствах із постійним супроводом ментора. Потребують скороченого робочого дня та адаптованого місця.
4.	Особи з розладами аутистичного спектру (РАС, 6A02)		Глибока концентрація, робота з даними, комунікація.	Спеціалізована програма «Нейровідмінність у професії».	ІТ-лабораторії, центри коворкінгу, медіа-студії.	Провідні: тьютор/ментор Допоміжні: фахівець із комунікації.	Високопродуктивна праця в інтелектуальних сферах.	
5.	Молодь із ПТСР (6B40) та освітніми втратами	Працездатні (соціальний бар'єр	Емоційна стійкість, критичне мислення, надолуження професійних знань.	Корекційно-освітня програма «Ресурсне навчання».	Освітні хаби при ЗВО, ветеранські простори, заклади профтехосвіти.	Провідні: психолог, педагог. Допоміжні: ментор.	Повернення до навчання, або повне працевлаштування.	Мають високий потенціал до навчання. Після періоду реабілітації та адаптації можуть працювати на відкритому ринку праці за умови гнучкого графіка або дистанційної форми. Потребують менторської підтримки на етапі входу в колектив.

Розроблено автором самостійно

По-друге, для осіб із когнітивними та інтелектуальними порушеннями класифікатор передбачає впровадження інституту супроводжуваного працевлаштування, що означає стратегічний перехід від моделі «підготовки до праці» до парадигми «працевлаштування із подальшим навчанням». Центральною ланкою системи стає діяльність менторів, які забезпечують індивідуальний супровід безпосередньо на робочому місці, це дозволяє не лише адаптувати робоче середовище під потреби особи, а й забезпечити модерацію стосунків із трудовим колективом, гарантуючи стабільність виробничого процесу в межах соціального бізнесу.

По-третє, методологія класифікатора орієнтована на створення доданої соціальної вартості. Такий підхід змінює парадигму оцінки результативності: кінцевим показником є не просто факт працевлаштування, а комплексний соціально-економічний ефект. Він передбачає трансформацію особи з реципієнта допомоги на активного суб’єкта економічних відносин та зміну суспільного сприйняття осіб з інвалідністю як виробників корисного продукту.

Завдяки своїй структурі, класифікатор слугує концептуальним орієнтиром для підготовки майбутніх грантових заявок у сфері соціального підприємництва. Він дозволяє чітко спроєктувати модель майбутнього бізнесу, врахувати специфіку категорій підопічних та обрати відповідні програми супроводу, що суттєво підвищує інвестиційну привабливість проєкту, демонструючи потенційним донорам його життєздатність, масштабність та відповідність міжнародним стандартам соціальної інклюзії.

Прагматична цінність розробленого класифікатора трансформує його на ефективний інструмент фандрейзингу й стратегічного планування. Структура документа дозволяє здійснювати точну «проєкцію» соціального впливу ще на етапі ініціації проєкту завдяки таким характеристикам, як: модульність програм, обґрунтування штатного розпису, валідація очікуваних результатів та потенціал до масштабування.

Використання класифікатора дозволяє грантодавцю чітко простежити кореляцію між специфікою категорії підопічних та обраним типом корекційно-

професійної програми, що суттєво мінімізує ризики нецільового використання ресурсів. Завдяки детальному визначенню функцій провідних та допоміжних учасників (зокрема через інституціалізацію ролі менторів), матриця стає науково-методичним підґрунтям для обґрунтування бюджету в частині оплати праці фахівців мультидисциплінарної команди.

Визначений «Кінцевий результат», виражений у створенні доданої соціальної вартості, слугує базою для формування ключових показників ефективності (KPI) проєкту, що є критично важливим для міжнародних донорів та соціальних інвесторів. Створена матриця (типологія) має високий потенціал адаптивності: вона може бути імплементована для різних масштабів соціального бізнесу – від локальних майстерень при реабілітаційних центрах до загальнодержавних мереж соціальних підприємств.

Висновки до 3 розділу

В цьому розділі дослідження:

1. Сформовано парадигму системної відповідальності та концепцію соціальної відповідальності бізнесу у контексті трансформації соціально-економічних систем та повоєнної відбудови України

Теоретико-методологічні положення щодо парадигми системної відповідальності національної соціально-економічної системи, на відміну від положень, зосереджених на соціальній відповідальності окремих суб’єктів, розкривають відповідальність як узгоджену взаємодію держави, бізнесу, суспільства, освітньо-наукового, громадського та інформаційного секторів. Зміст парадигми ґрунтується на поєднанні соціокультурного ціннісно-цільового фундаменту, європейського досвіду розвитку соціально-солідарної економіки та стратегічних пріоритетів повоєнної відбудови.

Визначено принципи системної відповідальності: необхідність відповідальності для усіх секторів та суб’єктів національної соціально-

економічної системи; формування культури доброчесності та мотивації відповідальності на основі кращих історичних зразків та напрацьованого сучасного досвіду; підвищення якості національних еліт; формування інституцій солідарної взаємодії; перехід бізнесу до моделей створення соціальної цінності; посилення регуляторної, координаційної, партнерської й мотиваційної ролі держави.

Сформовано модель будування в суспільстві культури доброчесності, основними елементами якої є: взаємодія суб'єктів соціально-економічної системи; домінантний вплив морального лідерства, освітян, діяльності нових спільнот, збудованих на доброчесності, на формування неформальних норм доброчесної поведінки; вплив інституціонального середовища на формальні норми.

Запропонована парадигма формує наукову основу для національної доктрини системної відповідальності, оскільки узгоджує відповідальні дії суб'єктів соціально-економічних відносин зі стратегічними завданнями розвитку держави.

2. Сформовано концепцію соціальної відповідальності бізнесу, яка передбачає узгодження відповідальної поведінки підприємства з цілями національної соціально-економічної системи, соціокультурною парадигмою розвитку та пріоритетами повоєнного відновлення. На відміну від підходів, де соціальна відповідальність бізнесу розглядається переважно через окремі соціальні проєкти або репутаційну політику, запропонована концепція передбачає її інтеграцію в стратегію, бізнес-модель, систему управління та організаційну культуру підприємства.

Для підприємств сутність нової концепції соціальної відповідальності бізнесу проявляється у: реалізації системи цілей соціально-економічної системи відповідно до соціокультурної парадигми (філософська основа); створенні спільної цінності, створенні соціальної цінності з переходом до розширених моделей участі у забезпеченні соціальних потреб населення (нові бізнес-моделі та організаційні форми); впровадженні операційних моделей відповідальної ділової поведінки (операційні моделі та механізми). Процес змін повинен

очолюватись моральними лідерами та супроводжуватись будуванням культури доброчесності, оцінюватись до відповідних маркерів (управлінський механізм). Реалізація концепції також передбачає включення бізнесу в екосистеми соціального підприємництва і соціальних інновацій.

У межах концепції відповідальність підприємства запропоновано розглядати у трьох взаємопов'язаних вимірах: як стан і потенціал відповідальної поведінки, як процес управління відповідальністю та як трансдисциплінарну галузь знань, що поєднує економічні, соціальні, правові, психологічні й духовно-культурні засади. Це дозволяє ефективно управляти відповідальною поведінкою підприємства, порівнюючи об'єктивні умови зовнішнього середовища із суб'єктивною мотивацією керівників та персоналу, застосовуючи динамічний підхід (стан-потенціал-процес).

3. Розроблено теоретико-методологічні засади формування культури доброчесності підприємств.

Культуру доброчесності визначено як організаційне середовище, де совість, чесність, моральна мотивація, моральні цінності керують діями, рішеннями й взаємодією керівництва та працівників, роблячи етичну поведінку нормою у довгостроковій перспективі, навіть в несприятливих й надзвичайних умовах. В контексті категоріального апарату напрямку «організаційна культура підприємства», якщо визначати тип культури підприємства за критерієм – спрямованість на моральність – це культура, спрямована на доброчесність.

Спираючись на структуру організаційної культури за Е. Шейном та його визначення культури групи, можна стверджувати, що культура доброчесності сформована, коли доброчесність є глибоко вкоріненим у свідомість керівників та персоналу підприємства, базовим уявленням, яке стало патерном мислення, прийняття рішень та поведінки керівництва та співробітників.

Розроблена методологія формування культури доброчесності враховує специфіку сектора малого і середнього бізнесу. Вона передбачає запровадження комплаєнс-системи (з визначенням алгоритму дій, інструментів та складових системи для МСП), розвиток морального лідерства, використання елементів поведінкової етики бізнесу й застосування розробленого інформаційно-

методичного забезпечення, а також містить механізм імплементації, що сприяє підбору адекватних інструментів формування культури доброчесності підприємств з наступним моніторингом та управлянням змінами й ризиками.

4. Розроблено науково-методичні положення щодо формування морального (у т.ч. службового) лідерства як домінантної складової розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

Ці науково-методичні положення, на відміну від існуючих підходів, комплексно враховують соціокультурні особливості соціально-економічних систем, їхню трансформацію в умовах тривалих кризових явищ та інтегруються у систему стратегічного управління підприємством через стратегію культивування морального лідерства.

Розкрито сутність та механізми впливу морального та службового лідерства на забезпечення загальної життєздатності підприємств в актуальних умовах воєнного стану.

Узагальнення результатів досліджень вчених, які працюють в межах соціокультурної парадигми дало змогу сформулювати альтернативне бачення морального лідерства, яке має практичну цінність для українського контексту.

У східних культурах моральне лідерство має виразний духовно-релігійний та реляційний характер. Таке бачення морального лідера відповідає і концепції лідера-служителя. Коли лідер виступає не просто як керівник, а як моральний наставник, служитель та опікун, чия поведінка базується на абсолютних духовних цінностях та пріоритеті групових інтересів над особистими.

Це особливо актуально для українського соціокультурного середовища, де духовні традиції та соборність часто відіграють більшу роль у формуванні довіри, ніж формальні контракти. Для України альтернативний підхід доводить необхідність формування гібридних моделей морального лідерства, що поєднують міжнародні стандарти доброчесності з національними соціокультурними особливостями.

Встановлено ключові складові та логіку реалізації функціональної стратегії культивування морального лідерства в загальній системі управління

підприємством. Це сприяє підвищенню рівня соціальної відповідальності управлінських рішень та дозволяє максимально активізувати й розширити внутрішній мотиваційний ресурс персоналу.

Визначено головні перешкоди розвитку морального лідерства: необхідність балансування між конкуруючими інтересами різних зацікавлених сторін та інституційними логіками, потенційний опір етичним стандартам, який можуть чинити працівники; для сучасного українського контексту - долання звички до корупційної практики та неформальних економічних відносин поряд із тим, що національна еліта країни часто демонструє неморальну поведінку, а інституційні умови та війна об’єктивно сприяють зростанню неформальних практик.

Запропоновано напрями їх подолання: вміння вирішувати моральні дилеми, що дає постійне навчання та практика; будування в організації ціннісної єдності; особистісний та професійний розвиток керівників, зміна їх інтелектуальних моделей управління. Окреслено стратегії, які можуть допомогти підвищити моральну впевненість керівника – здатність реагувати на складні ситуації етично послідовним чином, вирішувати моральні дилеми бізнесу.

5. Удосконалено інформаційно-методичне забезпечення розвитку соціально відповідальної поведінки підприємств у контексті післявоєнної відбудови України.

Формування культури доброчесності підприємств значною мірою залежить від ефективності функціонування інформаційного середовища, яке забезпечує доступ до сучасних знань, методичних матеріалів та практичних інструментів управління. аналіз сучасного вітчизняного інформаційного простору свідчить про наявність певної фрагментарності та неузгодженості ініціатив, спрямованих на розвиток культури доброчесності підприємств.

Практикам бізнесу, особливо підприємствам малого бізнесу, часто не вистачає часу для формування системної теоретичної основи, але вона має значення, коли бізнес стикається із необхідністю залучення до міжнародних

проєктів, необхідності отримання іноземних фінансових ресурсів, у т.ч. позик чи грантів.

Тому в дослідженні було сформовано цілісну систему інформаційно-методичного забезпечення розвитку культури доброчесності та відповідальності бізнесу. Вона включає узгодження понятійного апарату відповідної предметної області, систематизацію нормативної бази та методичних матеріалів, а також створення інформаційної карти ключових інституцій, ініціатив і практик у сфері відповідального бізнесу.

Запропоновано створення інтегрованої інформаційної платформи, яка б об'єднувала нормативно-правові акти, міжнародні стандарти, методичні матеріали, освітні програми та практичні інструменти у сфері відповідального бізнесу. Така платформа могла б виконувати функцію єдиного інформаційного простору для підприємств, сприяючи підвищенню рівня їх обізнаності щодо сучасних стандартів доброчесності та соціальної відповідальності.

6. Запропоновано теоретико-методологічний підхід до формування екосистеми соціальних інновацій у реабілітаційно-інклюзивному сегменті, який, на відміну від існуючих, враховує вітчизняний контекст воєнного стану, потреби повоєнної відбудови та завдання інтеграції дітей і молоді з інвалідністю в освітнє, суспільне та трудове середовище.

Екосистема реабілітації та інклюзії в Україні тільки починає формуватись, тому в межах дослідження були обрані три практичні блоки, вивчення досвіду яких може стати поштовхом для розвитку місцевої (реабілітаційно-інтеграційного сегменту екосистеми соціальних інновацій:

- кейси проєктів соціальних інновацій, зібрані на платформі Social Innovation Match (SIM) (цільова група дітей та молоді із інвалідністю та проблемами). Вивчено 5 релевантних контексту України проектів, запропоновані напрями їх використання;
- кейси вітчизняних імпакт-підприємств, спрямованих на підтримку працевлаштування осіб із інвалідністю (в основному молоді);

– діяльність Київського міського центру соціальної, психологічної, професійної та трудової реабілітації «Аскольд». Який є ядром місцевої

екосистеми підтримки (реабілітації, підтримки працевлаштування) осіб із інвалідністю та інших вразливих груп населення, що формується.

Створення екосистеми передбачає консолідацію зусиль органів місцевої влади, соціального підприємництва, імпакт-бізнесу, закладів інклюзивної освіти, реабілітаційних установ, роботодавців і громадських організацій.

Виділено два напрями екосистеми: перший спрямований лише на підтримку стану та забезпечення розвитку навичок базового самообслуговування та соціалізації дітей та молоді із інвалідністю (для важких захворювань); другий спрямований на навчання, розвиток та забезпечення (майбутнього) працевлаштування дітей та молоді із інвалідністю.

Визначено учасників реабілітаційно-інтеграційного сегменту їх функції та архітектуру взаємодії, розкрито ланцюги інтеграції особи з інвалідністю від реабілітації та навчання до працевлаштування й адаптації, а також ланцюги дій роботодавця щодо створення умов праці, навчання персоналу, пошуку супровідних фахівців, фінансування та моніторингу результатів.

Забезпечення трудової та соціальної інтеграції осіб із інвалідністю потребує інноваційних методичних розробок, якими б могли скористуватись соціальні підприємства або класичні бізнес-підприємства, що активно займаються працевлаштуванням осіб із інвалідністю. Тому в роботі запропоновано класифікатор моделей (програм) професійно-реабілітаційної інтеграції вразливих груп населення. Він рекомендується для використання в межах екосистем соціального підприємництва та соціальних інновацій її учасниками, в першу чергу соціальними підприємцями, а також в межах служби працевлаштування та підтримки осіб із інвалідністю.

Участь бізнесу у функціонуванні реабілітаційно–інклюзивного сегменту екосистеми соціальних інновацій забезпечує низку стратегічних і практичних переваг, що виходять за межі традиційної концепції соціальної відповідальності. Також завдяки екосистемному підходу створюються ефекти для кожного учасника екосистеми та загальний синергетичний ефект, який полягає у створенні умов для сталого розвитку країни в умовах повоєнної відбудови.

Наукові результати третього розділу знайшли відображення в наукових працях: [200; 203; 210; 211; 214; 219; 221; 224; 249; 292; 293; 294] за списком використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У процесі дисертаційного дослідження були отримані нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують актуальне науково-прикладне завдання, що полягає в розробленні теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, воєнних викликів та післявоєнної відбудови України.

Основні результати дисертаційного дослідження полягають у такому.

Встановлено, що трансформація соціально-економічних систем в умовах воєнних викликів і післявоєнної відбудови України актуалізує потребу в розвитку соціальної відповідальності бізнесу та удосконаленні її теоретико-методологічного підґрунтя. Через відсутність чіткого розмежування між поняттями «соціальна відповідальність бізнесу» та «відповідальна ділова поведінка» обґрунтовано концептуальні відмінності між цими категоріями й сформовано авторську матрицю їхнього контекстного застосування. Ця матриця регламентує умови взаємозамінності дефініцій як синонімів або їх функціонального розмежування залежно від цілей, об'єкта й масштабів науково-практичного аналізу. Такий підхід забезпечує методологічну цілісність дослідження, підвищує точність понятійно-категоріального апарату та формує основу для розроблення релевантного інструментарію управління соціально орієнтованою діяльністю підприємств в умовах сучасних макроекономічних викликів.

З метою своєчасного виявлення та нівелювання загроз розвитку соціальної відповідальності бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, воєнних викликів і післявоєнної відбудови України розроблено науково-методичний підхід до діагностики середовища формування соціально відповідальної поведінки підприємств із використанням інструментарію оцінювання якості еліт. Підхід ґрунтується на аналізі емпіричних даних індексу якості еліт через трактування впливу стану

інституційного середовища, яке відображено в аналітичних складових-маркерах індексу, на соціальну відповідальність та конкурентоспроможність бізнесу. Це дозволило ідентифікувати критичні значення ключових складових індексу якості еліт для України, визначити чинники, які стримують розвиток соціальної відповідальності бізнесу, та сформувати аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення соціальної відповідальності й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та забезпечення сталого розвитку національної соціально-економічної системи.

Для українського бізнесу, що функціонує в умовах війни, полісистемної кризи та тривалої невизначеності, розроблено кризово-адаптаційну модель соціальної відповідальності. Вона інтегрує соціокультурні чинники, внутрішню мотивацію керівників, моральне лідерство, довіру, якість управління та здатність підприємства гнучко реагувати на воєнні загрози. Обґрунтовано, що особиста відповідальність топ-менеджменту, соціокультурний код, мотиви взаємодопомоги, підтримка персоналу, конструктивна взаємодія зі стейкхолдерами та збереження довіри в бізнес-екосистемі є визначальними каталізаторами відповідальної поведінки. Застосування запропонованої моделі дало змогу визначити характеристики адаптивного управління, систематизувати бар'єри на шляху впровадження соціальних ініціатив та обґрунтувати їхні стратегічні результати, які виявляються у зміцненні соціального капіталу, підвищенні життєздатності підприємств, розвитку нових напрямів діяльності й забезпеченні довгострокових економічних ефектів.

Формування наукового підґрунтя повоєнної відбудови України та забезпечення сталого розвитку національної соціально-економічної системи реалізовано шляхом розроблення теоретико-методологічних положень парадигми системної відповідальності, які ґрунтуються на поєднанні соціокультурного ціннісно-цільового фундаменту з європейським досвідом розвитку сектору соціальної та солідарної економіки з урахуванням стратегічних пріоритетів повоєнної відбудови. Парадигма розкриває принципи системної відповідальності, що передбачають охоплення всіх суб'єктів

національної соціально-економічної системи, інтегруючу роль культури доброчесності, підвищення якості національних еліт, розвиток морального лідерства, формування інституцій солідарної взаємодії, перехід бізнесу до моделей створення соціальної цінності та посилення ролі держави у формуванні регуляторних, мотиваційних, партнерських і координаційних механізмів розвитку соціальної та солідарної економіки.

Вирішуючи завдання забезпечення переходу бізнесу до відповідальної ділової поведінки, розбудови моделей створення спільної та соціальної цінності, розвитку гібридних організаційних форм, залучення представників вразливих груп населення, розширення партнерства з громадськими організаціями та інтеграції підприємств в екосистеми соціального підприємництва й соціальних інновацій, розроблено концепцію соціальної відповідальності бізнесу, яка передбачає узгодження відповідальної поведінки підприємства зі стратегічними цілями національної соціально-економічної системи, соціокультурною парадигмою розвитку та пріоритетами повоєнного відновлення України. На відміну від існуючих підходів, у яких соціальна відповідальність бізнесу розглядається переважно як сукупність окремих соціальних проєктів або інструмент формування ділової репутації, запропонована концепція ґрунтується на інтеграції принципів соціальної відповідальності у стратегію розвитку, бізнес-модель, систему управління та організаційну культуру підприємства, що забезпечує системний характер відповідальної діяльності та її орієнтацію на створення довгострокової економічної, соціальної й суспільної цінності.

Орієнтуючись на суспільну потребу в розвитку культури доброчесності підприємств малого та середнього бізнесу в Україні, обґрунтовано теоретико-методологічні засади її формування. Вони враховують специфіку господарювання таких підприємств, ґрунтуються на впровадженні комплаєнс-системи та розробленого інформаційно-методичного супроводження, а також передбачають комплексний механізм їх імплементації в загальну систему менеджменту. Реалізація запропонованого підходу забезпечує постійний

моніторинг стану корпоративної доброчесності, підвищує ефективність управління змінами й ризиками та формує обґрунтований інструментарій для прийняття виважених управлінських рішень.

Для підвищення рівня соціальної відповідальності управлінських рішень та максимальної активізації й розширення внутрішнього мотиваційного ресурсу персоналу обґрунтовано науково-методичні положення щодо формування морального лідерства керівників. Ці положення враховують соціокультурні особливості й контекст трансформаційних змін в соціально-економічних системах та інтегруються у систему стратегічного управління підприємством через стратегію культивування морального лідерства.

В контексті створення умов адаптації українських підприємств до вимог європейського економічного простору, підвищення рівня їх соціальної відповідальності та формування передумов для ефективної участі бізнесу у процесах післявоєнної відбудови держави, розроблено інформаційно-методичне забезпечення формування культури доброчесності та розвитку соціальної відповідальності підприємств. Запропоноване забезпечення інтегрує систематизовану нормативну базу та методичні матеріали, сучасні європейські вимоги щодо соціальної відповідальності підприємств, інформаційну карту ключових інституцій, ініціатив і практик у сфері відповідального бізнесу, що забезпечує адаптацію українських підприємств до вимог європейського економічного простору та післявоєнної відбудови держави.

З огляду на виклики сьогодення, забезпечення ефективної інтеграції дітей і молоді з інвалідністю в освітнє, суспільне та трудове середовище, а також формування дієвих механізмів їхньої соціальної адаптації в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, потребують розвитку екосистемного підходу до впровадження соціальних інновацій. Розроблений науково-методичний підхід до формування такої екосистеми у реабілітаційно-інклюзивному сегменті враховує специфіку вітчизняного контексту, зумовленого наслідками війни, та ґрунтується на консолідації зусиль органів місцевої влади, суб’єктів соціального підприємництва, імпакт-бізнесу, закладів інклюзивної освіти,

реабілітаційних установ, роботодавців і громадських організацій. У межах цього підходу запропоновано класифікатор моделей (програм) професійно-реабілітаційної інтеграції вразливих груп населення. Це дозволило визначити архітектуру взаємодії суб'єктів ринку, розкрити траєкторію залучення особи з інвалідністю − від етапів реабілітації та навчання до працевлаштування й соціально-трудової адаптації, а також систематизувати послідовність дій роботодавців щодо створення інклюзивних умов праці, підготовки персоналу, залучення супровідних фахівців, забезпечення фінансування та моніторингу результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York : Harper & Row, 1953. 167 p.

2. Глобальний договір ООН в Україні. URL: https://globalcompact.org.ua.

3. ISO 26000 Social responsibility. URL: https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html.

4. European SMEs and social and environmental responsibility. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/60177f21-1835-4c5e-bf29-6a47b5b0808f.

5. United Nations Industrial Development Organization. Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries. Vienna : UNIDO, 2002. IX+75 p. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/CSR_-_Implications_for_SMEs_in_Developing_Countries_0.pdf.

6. Jenkins H. Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 67. № 3. P. 241-256.

7. Nejati M., Amran A. The Features of Corporate Social Responsibility Practices in SMEs. *International Journal of Business and Management*. 2009. Vol. 4. № 4. P. 167–175.

8. Baden D. A., Harwood I. A., Woodward D. G. The effect of buyer pressure on supliers in SMEs to demonstrate CSR practices : an added incentive or counter productive? *European Management Journal*. 2009. Vol. 27. № 6. P. 429-441.

9. Eriksson D., Svensson G. Elements affecting social responsibility in suply chains. *Suply Chain Management : An International Journal*. 2015. Vol. 20. №. 5. P. 561-566.

10. Khojastehpour M. How does corporate social responsibility avoid the incidence of corruption in international expansion? *European Business Review*. 2015. Vol. 27. № 3. P. 334-342.

11. Ackerman R. W. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*. 1973. Vol. 51. № 4. P. 88-89.

12. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2. № 3. P. 70-76.

13. Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16. № 4. P. 691–718.

14. Carroll A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4. № 4. P. 497-505.

15. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34. № 4. P. 39–48.

16. Carroll A. B. Corporate socialresponsibility (CSR) and the COVID-19 pandemic : organizational and managerial implications. *Journal of Strategy and Management*. 2021. Vol. 14. № 3. P. 315-330.

17. Kotler Ph., Lee N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken : Wiley, 2005. 307 p.

18. Sethi S. P. Dimensions of corporate social performance an analytical framework. *California Management Review*. 1975. Vol. 17. № 3. P. 58-64.

19. Frederick W. C. From CSR-1 to CSR-2 : the maturing of business-and-society thought. *Business and Society*. 1994. Vol. 33. № 2. P. 150-164.

20. Schwartz M., Carroll A. Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*. 2003. Vol. 13. № 4. P. 503-530.

21. Chandler D. Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective. New York : Business Expert Press, 2014. XXXV+170 p.

22. Swanson D. L. Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. № 1. P. 43–64.

23. Баюра Д. О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 21–25.

24. Васильців Т. Г., Васильців Г. В. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, науки та громадськості. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 33. С. 31–38. DOI: https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-04.

25. Гогуля О. П., Кудінова І. П. Соціальна відповідальність бізнесу : монографія. Ніжин : Лисенко М. М., 2011. 175 с.

26. Каличева Н. Є., Масан В. В., Лобанова Є. В. Забезпечення стійкості економічної системи як чинник сталого розвитку підприємств залізничного транспорту. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 1 (30). С. 60-64.

27. Криворучко О. М., Федотова І. В. Трансформація моделі управління лояльністю персоналу в умовах сучасних викликів: інтеграція корпоративної соціальної відповідальності. *Review of Transport Economics and Management*. 2025. № 14 (30). С. 105–115.

28. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.

29. Kramarenko A. Social innovations and business: essence, opportunities, business models. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9259. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.9.73.

30. Циркулярна економіка в Україні: екологічне, соціальне та корпоративне управління (ESG) як інструмент стійкості соціально-відповідального бізнесу в умовах подолання пандемії COVID-19 / О. Маслак, Н. Гришко, Я. Яковенко, А. Пирогов, О. Дубовик. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2022. № 3. С. 3–8. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.3.3.

31. Мних О., Садова У., Гречин Б. Інтелектуалізація організаційно-управлінських структур та її соціальні наслідки в умовах глобальних викликів. Наукові перспективи. 2025. № 2(56). С. 988–1001. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-988-1001.

32. Мних О. Б., Мазник Ю. І. Оцінка ефективності механізмів розвитку соціальної корпоративної відповідальності бізнесу в кризових умовах. *Академічні візії*. 2025. № 50. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2572.

33. Ніжніков І. М. Реалізація соціальної відповідальності бізнесу в контексті стійкого регіонального розвитку : дис. … доктора філософії : 051 Економіка / Східноукраїнський національний університет імені Володимира

Даля. Київ, 2025. 200 с. URL: https://dspace.snu.edu.ua/items/2ab52a19-60aa-451a-96ed-c523f150d858.

34. Решміділова С. Л. Соціальна відповідальність бізнесу у концепції сталого розвитку соціально-економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. Т. 24, № 1(59). С. 83–94. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333223.

35. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Каличева Н. Є. Соціальна відповідальність бізнесу як драйвер соціальних інновацій та чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Національні інтереси України*. 2026. №5 (22). С. 2543–2556. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/issue/view/476/579.

36. Токмакова І. В., Курилович В. Р. Дослідження факторів розвитку еко-індустріальних парків в контексті забезпечення сталого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 92–103.

37. Шаповал В. М. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою : монографія. Дніпро : Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», 2011. 356 с.

38. Сперанський В. І. Соціальна відповідальність бізнесу : сутність та особливості прояву. *Вісн. Харк. нац. ун-ту. внутр. справ*. 2009. Вип. 44. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ vkhnuvs/2009_44/index.htm.

39. Gordon A. Tunnel vision or the bigger picture? How a focus on enhanced governance can help reimagine corporate integrity: Global Integrity Report 2022. URL: https://surl.li/vtyluf.

40. Corporate sustainability and responsibility. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en.

41. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 66-р.

Офіційний веб-портал Верховної Ради України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text.

42. Uptake of corporate social responsibility (CSR) by European SMEs and start-ups : the SME checklist for responsible and sustainable conduct / *European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Visionary Analytics*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. URL: https://data.europa.eu/doi/10.2826/006004.

43. Directive of the European Parliament and of the Councilon Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD). *Official Journal of the EU*. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng.

44. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economicand Social Committeeand the Committeeofthe Regions. Brussels, 2011. 15 p.

45. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). URL: https://www.wbcsd.org.

46. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility : Green Paper / European Commission. Brussels, 2001. 37 p. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf.

47. OECD Guidelines for Multinational Enterpriseson Responsible Business Conduct. OECD Publishing, 2023. 77 p.

48. UN Guiding Principles on Business and Human Rights. New York ; Geneva : UN, 2011. IV+35 p.

49. Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy (MNE Declaration). Geneva : ILO, 2017. 27 p.

50. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. OECD Publishing, 2018. 96 p.

51. Наше спільне майбутнє : доповідь Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку. Київ : Обійми, 2004. 386 с.

52. Report of the World Commission on Environment and Development: «Our common future» / UN Secretary-General. New York : UN, 1987. 374 p.

53. World Conservation Strategy: living resource conservation for sustainable development / Intern. Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN). Gland, Switzerland : IUCN, 1980. 72 p.

54. Rio Declaration on Environment and Development / United Nations Conference on Environment and Development (UNCED). Rio de Janeiro : UN, 1992. 4 p.

55. Перетворення нашого світу : Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року : резолюція, прийнята Генер. Асамблеєю ООН 25 верес. 2015 р. № 70/1. Нью-Йорк : ООН, 2015. 44 с.

56. Pezzey J. Sustainable development concepts : an economic analysis. *World Bank Environment Paper*. 1992. Vol. 2. 71 p.

57. Barbier E. B. The Concept of Sustainable Economic Development. *Environmental Conservation*. 1987. Vol. 14. № 2. P. 101–110.

58. Daly H. E. Sustainable Development: Definitions, Principles, Policies. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 3. P. 9–21.

59. Buyun Y. The evolution of the enterprise's sustainable development concept. *Ukrainian Journal of Aplied Economics and Technology*. 2023. № 3. P. 371–376.

60. Поліщук В. І. Еволюція концепції сталого розвитку : соціально-філософські аспекти. *Освітній дискурс : зб. наук. праць*. Київ, 2024. Вип. 43 (3–6). С. 102–115.

61. Бела О. О., Компанієць В. В. Мотивація соціально відповідальної діяльності бізнесу (аналіз досліджень західних науковців). *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 326 (1). С. 341–349.

62. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с. URL: https://surl.li/dynfvh.

63. Компанієць В. В., Польова В. В. Управління трудовою поведінкою працівників підприємств залізничного транспорту (соціокультурні домінанти) : монографія. Харків : Лідер, 2016. 298 с.

64. Evan W. M., Freeman R. E. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism. In T.L. Beauchamp and N. Bowie (eds.). *Ethical Theory and Business.* Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1988. P. 75-84.

65. Etzioni A. The moral dimension: Towards a new economics. New York : The Free Press, 1988. 314 p.

66. Thompson K. W. Internal and External Motivation of Business Social Responsibility. *Journal of Management.* 1993. Vol. 12. № 1. P. 55-65.

67. Maignan I., Ralston D. Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S. : Insights from Businesses' Self-presentations. *Journal of International Business Studies*. 2002. Vol. 33. № 3. P. 497-514.

68. Galaskiewicz J., Colman M. S. Collaboration between corporations and nonprofit organizations. *The non-profit sector: A research handbook*. New Haven : Yale University Press, 2006. P. 180-204.

69. Murillo D., Lozano, J. M. SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics.* 2006. Vol. 67. P. 227-240.

70. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2011. 592 p.

71. Hawkins D. The influence of internal motivation on the adoption of corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*. 2015. Vol. 127. № 2. P. 329-342.

72. Looser S., Wehrmeyer W. Ethics of the firm, for the firm or in the firm? Purpose of extrinsic and intrinsic CSR in Switzerland. *Social Responsibility Journal*. 2016. Vol. 12. № 3. P. 545-570.

73. Smith G. The role of organizational culture in shaping corporate social responsibility behavior. *Journal of Business Ethics*. 2017. Vol. 142. № 1. P. 159-173.

74. Graafland J., Van de Ven B. Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*. 2006. Vol. 2006. № 22. P. 111-123.

75. Lougee B. A., Wallace J. S. The corporate social responsibility (CSR) trend. *Journal of APlied Corporate Finance*. 2008. Vol. 20. № 1. P. 96-108.

76. Brønn P. S., Vidaver-Cohen D. Corporate motives for social initiative: legitimacy, sustainability, or the bottom line? *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 87. № 1. P. 91-109.

77. Graafland J., Mazereeuw-van der Duijn Schouten C. Motives for Corporate Social Responsibility. *De Economist*. 2012. Vol. 160. P. 377–396.

78. Grimstad S. M. F., Glavee-Geo R., Fjortoft B. E. SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review*. 2020. Vol. 32. № 4. P. 553-572.

79. Бела О.О., Компанієць В.В. Внутрішні фактори формування відповідальної економічної поведінки бізнесу в умовах глибинних змін сучасності та невизначеності. *Розвиток суб'єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. (з міжнар. участю), Харків, 24–25 лист. 2022 р., Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. С. 38-39. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2022/Tezy_2022/24_25_11_2022_Tezy.pdf.

80. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу : Навч. посібник. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 316 с.

81. Франкл В. Людина в пошуках справжнього сенсу. Психолог у концтаборі. Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2020. 160 с.

82. Франкл В. «Динаміка та цінності» – погляд з іншого боку. *Management.com.ua : інтернет-портал для управлінців*. URL: https://www.management.com.ua/vision/vis002.html.

83. Pattakos A. Prisoners of Our Thoughts : Viktor Frankl's Principles for Discovering Meaning in Life and Work. 2nd ed. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2010. 187 p.

84. Компанієць В. В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 1. Розвиток соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному

вимірі. Духовно-моральна соціально-економічна система : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 305 с.

85. Компанієць В. В. Моральні основи економіки та підприємницької діяльності : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 455 с. URL: http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/2425.

86. Компанієць В. В. Щодо соціокультурної парадигми поведінкової економіки (концептуальні засади та модель людини господарюючої). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. №87. С. 254- 272.

87. Задорожний Г. В., Колупаєва І. В. Людська діяльність : зміст і трансформація структури у сучасному господарському розвитку. Харків : Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2009. 158 с.

88. Задорожний Г. В. Проривні методологічні засади антикризових досліджень національного господарства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С. 67–74. URL: http://www.venu-journal.org/download/2018/2/13-Zadorozhnyi.pdf.

89. Задорожна О. Г. Сучасне господарство: постнекласична методологія як основа розгортання антикризових трансформацій : монографія. Харків : «Точка», 2018. 356 с.

90. Бела О. О. Соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу: особливості, мотивація, актуальність для вітчизняного бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. №87. С. 242-253.

91. Das M. Impact of Social and Environmental Practices on SME Business Performance. *SAGE Advance*. 2019. URL: https://advance.sagepub.com/doi/full/10.31124/advance.7749695.v1

92. Rinawiyanti E. D., Huang X., As-Saber S. N. The Impacts of Corporate Social Responsibility on Small and Medium Enterprises Performance. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39. Iss. 12. Art. 6025. DOI: https://doi.org/10.25115/eea.v39i12.6025

93. Le T. T., Ngo Q. H., Tran T. T. H. Effects of corporate social responsibility on SMEs' performance in emerging market. *Cogent Business & Management*. 2021. Vol. 8. Iss. 1. Art. 1878978. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1878978.

94. Bielawska A. Socially Responsible Activity of Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises. Benefits for the Enterprise. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Iss. 15. Art. 9603. DOI: https://doi.org/10.3390/su14159603.

95. Ngo Q. H., Le T. T. Role of corporate social responsibility on firm performance in emerging economy: The mediating role of access to finance and business model innovation. *Cogent Business & Management*. 2023. Vol. 10. Iss. 2. Art. 2232585. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2232585.

96. Дикань О. О., Бела О. О. Вплив соціальної відповідальності на діяльність малих та середніх підприємств (огляд міжнародних досліджень). *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. № 346 (5). С. 225–233. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-32.

97. Shabnam S., Sarker M. A. R., Sarker R. Impact of CSR and Internal Marketing on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study from Export-oriented SMEs in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*. 2012. Vol. 2. Iss. 7. P. 24–35. URL: https://www.researchgate.net/publication/321746950.

98. Zafar F., Farooq M. Corporate social responsibility in small and medium enterprises to achieve organizational benefits. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. 2014. Vol. 5. Iss. 1. P. 2276–2283. URL: https://www.academia.edu/76079511.

99. Del Baldo M. Corporate Social Responsibility, Entrepreneurial Values and Transcendental Virtues in Italian SMEs. *International Journal of Business and Social Science*. 2014. Vol. 5. Iss. 6. P. 25–51. URL: https://ijbssnet.com/journals/vol_5_no_6_may_2014/3.pdf.

100. Herrera Madueño J., Larrán Jorge M., Martínez Conesa I., Martínez-Martínez D. Relationship between Corporate Social Responsibility and Competitive Performance in Spanish SMEs: Empirical Evidence from a Stakeholders' Perspective. *Business Research Quarterly*. 2016. Vol. 19. Iss. 1. P. 55–72. DOI: https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.002.

101. Sarfraz M., Qun W., Abdullah M. I., Alvi A. T. Employees' Perception of Corporate Social Responsibility Impact on Employee Outcomes: Mediating Role of

Organizational Justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability*. 2018. Vol. 10. Iss. 7. Art. 2429. DOI: https://doi.org/10.3390/su10072429.

102. González-De-la-Rosa M., Armas-Cruz Y., Dorta-Afonso D., García-Rodríguez F. J. The impact of employee-oriented CSR on quality of life: Evidence from the hospitality industry. *Tourism Management*. 2023. Vol. 97. Art. 104740. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104740.

103. Aftab J., Sarwar H., Amin A., Kiran A. Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*. 2021. Vol. 18(1). P. 154–177.

104. Choi D., Lee I., Kang S., Lee H. The Impact of Corporate Social Responsibility Attribution on Socially Responsible Behaviors: The Mediating Role of Meaningfulness of Work. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. Iss. 1. Art. 193. DOI: https://doi.org/10.3390/su17010193.

105. Reisinger A., Szabó R. Z. The event-driven social responsibility in small and medium-sized enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2024. Vol. 31. Iss. 5. P. 3927–3939. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2775.

106. Розвиток КСВ в Україні : 2010-2018 / уклад.: Зінченко А., Саприкіна М. Київ : Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.

107. Дикань О. В., Бела О. О., Компанієць В. В. Соціальна відповідальність українського бізнесу : стан та актуальні акценти розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 83. С. 276-287.

108. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. URL: https://surl.li/ewgqyq.

109. 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/.

110. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни : *Індекс КСВ 2023*. URL: https://surl.li/ptcouf.

111. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном – нове опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в

Україні. 2022. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html.

112. Дерев'янко А. Три чверті членських компаній ЕВА відновили повноцінну роботу. 2023. URL: https://eba.com.ua/try-chverti-chlenskyh-kompanij-eva-vidnovyly-povnotsinnu-robotu/.

113. Дослідження ринку праці України. 2023. URL: https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/.

114. 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.

115. 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.

116. 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.

117. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: теорія та практика*. 2023. Т. 6(53). С. 405-416. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.11183.

118. 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.

119. Створення цінності компанії під час війни: нові правила КСВ. *De Visu : веб-сайт*. URL: https://devisu.ua/index.php/uk/stattia/stvorennya-cinnosti-kompanii-pid-chas-viyni-novi-pravila-ksv.

120. Мних О. Б., Дуляба Н. І., Мацевко Б. В., Мазник Ю. І. Інтегровані підходи до розвитку бізнес-структур в умовах кризи: соціальна відповідальність, цифрова трансформація та маркетингові стратегії. *Академічні візії*. 2025. № 43. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1965.

121. 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.

122. Будякова О., Суддя Ю. Корпоративна соціальна відповідальність у парадигмі сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 455–463. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-64.

123. Приймак І., Онищук С. Соціальне підприємництво та корпоративна соціальна відповідальність як інструменти вирішення суспільних проблем. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524–0072/2025–80–163.

124. Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Обруч Г. В., Чорнобровка І. В. Соціальна відповідальність як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах соціально-економічної кризи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76-77. С. 58-69.

125. Маслак О., Маслак М., Кулінічев П. Гібридна модель управління стійким розвитком підприємства: інтеграція маркетингових інструментів та ШІ для оцінки соціально-відповідального впливу та підвищення економічної резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7116.

126. Маруженко М. Уроки ESG для України: як війна змінює підходи бізнесу до сталого розвитку та відновлення. *Kyiv Post*. 2026. URL: https://www.kyivpost.com/uk/post/68822.

127. Український індекс корпоративної рівності. *Центр економічних досліджень : веб-сайт*. URL: https://cei.org.ua/.

128. Коваль О. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. *Національний інститут стратегічних досліджень : веб-сайт.* 2024. URL: https://surl.li/bznezw.

129. Пушак Я. Я., Чернух Д. В., Трушкіна Н. В. Розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни. *Економіка та держава*. 2024. № 11. С. 22–31. DOI: http ://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.22.

130. Некрасова С. Про виклики та перспективи корпоративної соціальної відповідальності в Україні. 2024. URL: https://surl.li/oxqeeu.

131. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б., Шкарупа Є. В., Чигрін Є. Ю. Соціальна та солідарна економіка під час переходу до сестейнового розвитку: досвід ЄС. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 4. С. 89–99.

132. Царик І. М., Гриценко П. В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті солідарної економіки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6 (62). С. 37–41.

133. Мельник Л. Г., Бурлакова І. М., Чорток Ю. В., Ходаківська О. В., Коноваленко І. Економічні основі формування соціальної солідарної економіки в цифровому переході. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 89. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/59-2024/5.pdf.

134. Сотник І. М. Соціальна та солідарна економіка : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2022. 247 с.

135. Мотузенко О., Бондаренко В. Солідарна економіка : метод. посіб. Київ : Арт Ок, 2023. 69 с.

136. Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation. *OECD/LEGAL/0472*. 2022. URL: https://surl.li/soklfi.

137. Social Economy in Europe : Contributing to Competitiveness and Prosperity. Local Economic and Employment Development (LEED). Paris : OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/social-economy-in-europe_3432de93-en.html.

138. Measuring Elite Quality: The Sustainable Value Creation of Nations. URL: https://elitequality.org/.

139. Casas i Klett T., Cozzi G., Diebold C., Zeller C. Measuring Elite Quality. *MPRA Paper*. 2020. № 102068. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/102068/.

140. Elite Quality Index (EQx). The toolset on Elite Quality and the Sustainable Value Creation of nations. *University of St. Gallen*. URL: https://www.unisg.ch/en/research/research-in-focus/elite-quality-index/.

141. Вплив індексу якості еліт на економічний і political розвиток країни. Інтерпретація для України. *In Respublica : інформ. ресурс*. URL: https://inrespublica.org.ua/aktyvna-hromada/vplyv-indeksu-yakosti-elit-na-ekonomichnyj-i-politychnyj-rozvytok-krayiny-interpretatsiya-dlya-ukrayiny.html.

142. Компанієць В. В., Черномаз П. О., Макасєєв О.В. Економічна безпека країни і бізнесу та запобігання корупції. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2025. № 2 (56). С.895-915. URL: http://perspectives.P. ua/index.php/np/issue /view/330.

143. Компанієць В. В., Черномаз П. О. Елітарна теорія економічного розвитку : концептуальна архітектура, системні обмеження та застосування для оцінки якості еліт в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2026. № 94. С. 312–326. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.94.361814.

144. Stigler G. J. The Theory of Economic Regulation. *The Bell Journal of Economics and Management Science*. 1971. Vol. 2. № 1. P. 3–21. DOI: https://doi.org/10.2307/3003160.

145. Laffont J.-J., Tirole J. The Politics of Government Decision-Making: A Theory of Regulatory Capture. *The Quarterly Journal of Economics*. 1991. Vol. 106. № 4. P. 1089–1127. DOI: https://doi.org/10.2307/2937958.

146. Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York : Crown Business, 2012. 544 p. URL: https://ia801506.us.archive.org/27/items/WhyNationsFailTheOriginsODaronAcemoglu/Why-Nations-Fail_-The-Origins-o-Daron-Acemoglu.pdf.

147. Tullock G. The Welfare Costs of Tariffs, Monopolies, and Theft. *Western Economic Journal*. 1967. Vol. 5. Iss. 3. P. 224–232. URL: https://cameroneconomics.com/tullock%201967.pdf.

148. Casas-Klett T. Towards an Elite Theory of Economic Development: An Inquiry into Sustainable Value Creation. Berlin : De Gruyter, 2025. 320 p.

149. Amsden A. H., DiCaprio A., Robinson J. A. The Role of Elites in Economic Development. *The Role of Elites in Economic Development* / ed. by A. H. Amsden, A. DiCaprio, J. A. Robinson. Oxford : Oxford University Press, 2013. P. 1–28. (WIDER Studies in Development Economics). DOI: https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199659036.003.0001.

150. Endruweit G. Elites as agents of economic development, Intereconomics. Verlag Weltarchiv. Hamburg. 1984. Vol. 19. Iss. 1. P. 32-38. DOI: https://doi.org/10.1007/BF02928289.

151. Frequently Asked Questions (FAQs). *Elite Quality Index*. 2026. URL: https://elitequality.org/faq/.

152. Hillman A. L., Ursprung H. W. Rent seeking: The idea, the reality, and the ideological resistance. 2015. URL: https://www.econ.pitt.edu/sites/default/files/Hillman.Rent%20seeking.2015.pdf.

153. Regulatory Capture. *CFA Institute*. 2019. URL: https://rpc.cfainstitute.org/policy/positions/regulatory-capture.

154. Бела О. О. Якість національних еліт: зміст концепції, оцінка впливу на конкурентоспроможність економіки, соціальний прогрес та сприйняття корупції. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2025. № 10 (64). С. 410–432.

155. IMD World Competitiveness Ranking. *International Institute for Management Development (IMD)*. 2025. URL: https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/.

156. Corruption Perceptions Index 2024. *Transparency International*. URL: https://www.transparency.org/en/cpi/2024.

157. Social Progress Index. *Social Progress Imperative*. 2026. URL: https://www.socialprogress.org/

158. IMD World Competitiveness Yearbook 2021. *International Institute for Management Development (IMD)*. URL: https://eecdf.org/AP_UpLoad/file/20220525/20220525090422_5165.pdf.

159. Casas T., Cozzi G. Elite Quality Report 2021: Country Scores and Global Rankings. *SSRN Electronic Journal*. 2021. URL: https://ssrn.com/abstract=3845376.

160. Casas T., Cozzi G. Elite Quality Report 2024: The Sustainable Value Creation of Nations. *SSRN Electronic Journal*. 2024. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4779686.

161. Global Social Progress Index: Executive Summary. *Social Progress Imperative*. Washington, DC : Social Progress Imperative, 2024. 20 p. URL: https://cdn.prod.website-files.com/6650cb66e461b93f1a906cf2/667c5a2410e6e419272df71a_Global%20Social%20Progress%20Index%20Executive%20Summary%20.pdf.

162. Casas T., Cozzi G. Elite Quality Report 2022: Country Scores and Global Rankings. Zurich : Seismo, 2022. *SSRN Electronic Journal*. URL: https://ssrn.com/abstract=4085752.

163. Casas T., Cozzi G. Elite Quality Report 2023: Country Scores and Global Rankings. Zurich : Seismo, 2023. *SSRN Electronic Journal*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4418550.

164. Casas T., Cozzi G. Elite Quality Report 2025: The Sustainable Value Creation of Nations. Zurich : Seismo, 2025. *SSRN Electronic Journal*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5241721.

165. IMD World Competitiveness Ranking. *International Institute for Management Development (IMD)*. URL: https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/.

166. AlTi Global Social Progress Index. *Social Progress Imperative*. URL: https://www.socialprogress.org/social-progress-index.

167. Elite Quality Index (EQx). *University of St.Gallen*. URL: https://www.unisg.ch/en/research/research-in-focus/elite-quality-index/.

168. Бела О. О., Компанієць В. В. Якість еліт України та загрози щодо розвитку соціально-економічних систем. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток :* збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 лист. 2025 р.) / упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 212-217.

169. Бела О. О., Компанієць В. В. Оцінка середовища соціально відповідальної діяльності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств

крізь призму аналізу якості national еліт. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 223–239. URL: http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/31263.

170. Бела О. О., Дикань О. В. Зв'язок соціально відповідальної діяльності та конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XII міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 8 вер. 2023 р.). Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 35–36.

171. Компанієць В. В. Формування культури доброчесності в суспільстві та бізнес-діяльності (концептуальне осмислення нових світових тенденцій на основі соціокультурної парадигми). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 249-265. URL: https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/86-1.pdf.

172. Бела О. Щодо типів еліт та розвитку соціально-економічних систем. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях* : Матеріали XXXIX Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів, Дніпро, 24-25 лист. 2025 р. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С. 557-561

173. Каличєва Н. Є., Маковоз О. В., Цуканов Ю. М. Малі підприємства у воєнний час: виклики та напрями підтримки. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С. 141–150. URL: https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/549/504.

174. *Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

175. Індикатори цілей сталого розвитку в Україні. *Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт*. URL: https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/goals/.

176. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2024 року: презентація. *Дія.Бізнес*. 2024. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku.

177. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в грудні 2025 року: презентація. *Дія.Бізнес*. 2025. URL:

https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-hrudni-2025-roku.

178. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у вересні 2025 року: презентація. *Дія.Бізнес*. 2025. URL: https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-veresni-2025-roku

179. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серп. 2024 р. № 821-р. *Офіційний веб-портал Верховної Ради України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text.

180. Індекс настроїв малого бізнесу за 2024 рік: презентація результатів дослідження. *Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА)*. 2025. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/Indeks-nastroyiv-MSB-2024_ukr.pdf.

181. Індекс настроїв малого бізнесу за 2025 рік: презентація результатів дослідження. *Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА)*. 2026. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2026/02/Indeks-nastroyiv-MSB-2025-1.pdf.

182. Україна: лідерство бізнесу в післявоєнній відбудові : короткий звіт за результатами опитування малого та середнього бізнесу. *Інститут економічних досліджень та політичних консультацій*. 2024. URL: http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/TFD/_IER_SME_Report_Jun_24_CIPE_Final_UKR.pdf.

183. Дикань О. В., Бела О. О., Черномаз П. О. Соціально відповідальна діяльність бізнесу як ключ до успіху на міжнародних ринках. *Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та європейської інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність* : матеріали міжн. наук.-практ. конф. «ФЕНІКС-2023» (м. Харків, 19 груд. 2023 р.). Харків : НТУ «ХПІ», 2023. С. 50–56.

184. Бела О. О., Компанієць В. В. Глибинні зміни бізнес-середовища та актуальні питання розвитку соціально та морально відповідальної поведінки бізнесу в контексті забезпечення сталого розвитку економіки. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 10 лист. 2022 р.). Харків : ДБТУ, 2022. С. 91–93.

185. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. P. 370–396.URL: https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm

186. Бела О. О., Компанієць В. В. 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. URL: https://kart.edu.ua/unit/visnik-etp/arhiv-nomeriv/2022.

187. Бела О. О., Компанієць В. В. 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. URL: https://btie.kart.edu.ua/article/view/357162.

188. Riggio R. E., Newstead T. Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2022. Vol. 9. P. 173–198. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838.

189. Leadership in Uncertain Times. *Horasis: Global Visions Community*. 2023. URL: https://horasis.org/leadership-in-uncertain-times/.

190. Effective Leadership During Times of Change, Crisis or Uncertainty. *The Panther Group*. 2023. URL: https://www.thepanthergrp.com/2023/01/19/effective-leadership-during-times-of-change-crisis-or-uncertainty/.

191. Leading Through Times of Uncertainty and Change: What Leaders Need to Focus On Right Now to Ensure Results. *EWF International*. 2023. URL: https://ewfinternational.com/leading-through-times-of-uncertainty-and-change-what-leaders-need-to-focus-on-right-now-to-ensure-results/.

192. Willner U. V. Leadership in uncertain times. *Work environments & coaching blog "Work Bravely"*. 2023. URL: https://workbravely.com/blog/from-our-coaches/leadership-in-uncertain-times/.

193. 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. DOI: https://doi.org/10.7341/20211711.

194. 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.

195. Бела О. О. Особливості чинників мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах тривалих системних криз. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XXII наук.-практ. міжнар. конф. (Харків, 4-5 черв. 2026 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2026. С. 477–478.

196. Компанієць В. В., Бела О. О. Динаміка та пріоритетність чинників мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах тривалих системних криз: оцінка з позиції традиційних та альтернативних теорій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. Вип. 30. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20667484.

197. Мельник Л. Г. Триалектичні засади управління розвитком економічних систем : монографія. Суми : Університетська книга, 2015. 447 с.

198. Sombart W. Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart. München : dtv, 1986. 3 Bde. 3183 s.

199. Конєва В. Сутність категорії «державний сектор економіки»: адміністративно-правовий аспект. *Публічне управління та адміністрування*. 2019. № 3. Т. 1. С. 134–138. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2019/tom_1/27.pdf.

200. Бела О. О. Щодо парадигми системної відповідальності у контексті трансформації соціально-економічних систем та післявоєнної відбудови

України. *Національні інтереси України*. 2026. № 5(22) С. 2142-2159. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-5(22)-2142-2159.

201. *Офіс ефективного регулювання (Better Regulation Delivery Office) : офіційний сайт*. URL: https://brdo.com.ua/.

202. Коаліції бізнес-спільнот за модернізацію України. URL: https://coalitionua.business/.

203. Бела О. О. Парадигма відповідальності вітчизняних підприємств в контексті трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2026. № 94. С. 299-312. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.94.361816.

204. What Is Social Value? *Social Value International*. URL: https://www.socialvalueint.org/what-is-social-value.

205. Creating Social Value. *Stanford Social Innovation Review*. URL: https://ssir.org/articles/entry/creating_social_value.

206. The Principles of Social Value. *Social Value International*. URL: https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/6127b55936e97e03e86297ea/1629992289441/Principles+of+Social+Value+.pdf.

207. Social Value Measurement. *Social Value Portal*. URL: https://www.socialvalueportal.com/measurement.

208. Our TOMs social value measures. *East of England Ambulance Service NHS Trust*. URL: https://www.eastamb.nhs.uk/about-us/procurement/our-toms-social-value-measures.

209. Мних О. Б., Петецький І. Пошук нових джерел створення вартості та суспільної цінності у контексті сталого розвитку промислового ринку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2023. № 3 (130). С. 65–73.

210. Бела О. О., Дикань О. В., Компанієць В. В. Ефективні соціально відповідальні зміни на підприємстві: актуальні ідеї менеджменту персоналу та поведінкових досліджень. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 27–28 квіт. 2023 р.) / за ред. І. Перевозової. Львів : Видавець Кошовий Б.-П. О.,

2023. С. 181–184. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2023-05/збірник_тез.pdf.

211. Бела О. О. Формування культури доброчесності підприємств малого та середнього бізнесу як основи їхнього розвитку та конкурентоспроможності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18382971.

212. Про нас. *UNIC (Всеукраїнська Мережа Доброчесності та Комплаєнсу)*. 2023. URL: https://unic.org.ua/about-us.

213. Integrity Development Guide. *World Customs Organization*. Brussels : WCO, 2021. URL: http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/capacity-building/instruments-and-tools/integrity/integrity-development-guide.pdf?la=en.

214. Бела О. О. Культура організації як важливий фактор формування та розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали Двадцятої наук.-практ. конф. (Харків, 6–7 черв. 2024 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2024. С. 50–56.

215. Schein E. Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco : CA : Jossey-Bass, 1992. 418 p.

216. Каличева Н. Є., Виноградова К. С., Помазановська А. В. Корпоративна культура як складова управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 37–57. URL: https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/83-1.pdf.

217. Ділова доброчесність для МСБ: старт серії регіональних заходів UNIC. *UNIC*. 2024. URL: https://www.youtube.com/live/87bQQSSOR1Q.

218. Зміцнюючи доброчесність : мінімізація ризиків та розбудова комплаєнсу бізнесом під час відбудови : освітній курс. *Дія.Бізнес*. 2023. URL: https://business.diia.gov.ua/education/zmitsniuiuchy_dobrochesnist_minimizatsiia_ryzykiv_ta_rozbudova_komplaiensu_biznesom_pid_chas_vidbudovy.

219. Бела О. О. Щодо формування культури доброчесності підприємств малого та середнього бізнесу як основи їхнього розвитку. *Функціонування суб'єктів економічної діяльності: проблеми, перспективи, можливості розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. з міжнар. участю (Харків, 20–21 лист. 2025 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. С. 18–21.

220. Криворучко О. М., Божко Я. О. Гнучка система мотивації персоналу транспортно-логістичного підприємства як інструмент розвитку корпоративної культури. *Економіка транспортного комплексу* : зб. наук. пр. Харків : ХНАДУ, 2025. Вип. 47. С. 366–387.

221. Бела О. О. Роль морального лідерства у розвитку економіки та бізнесу. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали двадцять першої наук.-практ. міжнар. конф. (Харків, 5–6 черв. 2025 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2025. С. 511–514.

222. What is Servant Leadership? *The Greenleaf Center for Servant Leadership*. URL: https://greenleaf.org/what-is-servant-leadership/.

223. Brown M., Trevino L., Harrison D. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 97. Iss. 2. 2005. P. 117-134. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597805000397.

224. Дикань О., Бела О. Моральне лідерство та лідерство служіння: альтернативне бачення та важливість для будування соціально відповідальної поведінки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 5(57). С. 4994-5009. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5(57)-4994-5009.

225. Resick C. J., Hanges P. J., Dickson M. W., Mitchelson J. K. A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 63. № 4. P. 345–359. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1.

226. Resick C. J., Martin G. S., Keating M. A., Dickson M. W., Kwan H. K., Peng C. What ethical leadership means to me: Asian, American, and European

perspectives. *Journal of Business Ethics*. 2011. Vol. 101. № 3. P. 435–457. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-010-0730-8.

227. Shahab H., Zahur H., Akhtar N., Rashid S. Characteristics of Ethical Leadership: Themes Identification Through Convergent Parallel Mixed Method Design From the Pakistan Context. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Art. 787796. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.787796.

228. Nguyen T. H.-T., Zakarneh M., McDonald M., Amankwah-Amoah J. Reconceptualizing ethical leadership for the global south: An institutional logics perspective. *The Leadership Quarterly*. 2025. Vol. 36. Iss. 5. Art. 101897. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2025.101897.

229. Lorenz T. Ethical Leadership: A Multi-Stage Mediation Model of Value Congruence and Organizational Identification on Employee Engagement. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15. Iss. 9. Art. 329. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15090329.

230. Hughes R. L., Ginnett R. C., Curphy G. J. Leadership: Enhancing the lessons of experience. 9th ed. McGraw-Hill Education, 2020. Chapter 6 : Ethical and Moral Leadership. URL: https://us2.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/101872_Ch06_03.pdf.

231. Ethical Leadership Governance. *Sustainability Directory (ESG).* URL: https://esg.sustainability-directory.com/area/ethical-leadership-governance/.

232. Lee A., Lyubovnikova J., Tian A. W., Knight C. Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2020. Vol. 93. Iss. 1. P. 1–44. DOI: https://doi.org/10.1111/joop.12265.

233. Khan M. M., Mubarik M. S., Islam T. The contagious servant leadership: Exploring the role of servant leadership in leading employees to servant colleagueship. *Leadership & Organization Development Journal*. 2022. Vol. 43, no. 5. P. 787–804. DOI: http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0305.

234. Saleem F., Zhang Y. Z., Gopinath C., Adeel A. Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*. 2020. Vol. 10. Iss. 1. DOI: https://doi.org/10.1177/2158244019900562.

235. Nastenko M., Yokhna M., Kryvoruchko O., Savitskaya M., Ivanenko V. Servant Leadership in the Service Sector: Linkages with Employee Motivation and Retention. *International Journal of Organizational Leadership*. 2024. Vol. 13. First Special Issue 2024. P. 6–25. DOI: https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60411.

236. The 2024 Benchmark of Ethical Culture Report. *LRN Corporation*. URL: https://lrn.com/resources/benchmark-of-ethical-culture-report-global-edition.

237. How can honesty and ethics enhance customer loyalty in today's business landscape? *PsicoSmart Blog*. 2024. URL: https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-can-honesty-and-ethics-enhance-customer-loyalty-in-todays-business-landscape-155799.

238. Trust In the Workplace: Why It Is Important and How to Build It. *Carmichael Fisher / LinkedIn*. URL: https://www.linkedin.com/pulse/trust-workplace-why-important-how-build-carmichael-fisher-7seqe.

239. West-Burnham J. Moral Leadership. *UNRWA*. URL: https://www.unrwa.org/userfiles/file/leading_4_the_future/module1/moral-leadership%20West%20Burnham.pdf.

240. Компанієць В.В. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі. Частина 2. Якість управління соціально-економічними системами: духовноморальні та культурні пріоритети (на прикладі залізничного транспорту) : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 296 с.

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

242. Компанієць В. В., Макасєєв 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.

243. Чалдині Р. Психологія впливу. Харків : Вид-во КСД, 2022. 608 с.

244. De Cremer D., Vandekerckhove W. Managing unethical behavior in organizations: The need for a behavioral business ethics approach. *Journal of Management & Organization*. 2016. Vol. 22, iss. 3. P. 1–19. DOI: https://doi.org/10.1017/jmo.2016.4.

245. Глобальний ресурс для антикорупційної освіти та розширення можливостей молоді. Університетська модульна серія із чесності та етики. *GRACE / UNODC*. URL: https://grace.unodc.org/grace/en/academia/module-series-on-integrity-and-ethics.html.

246. Behavioral Insights for Public Integrity: Harnessing the Human Factor to Counter Corruption. *OECD Public Governance Reviews*. Paris : OECD Publishing, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264297067-en

247. Секторальні методичні рекомендації з відповідального ведення бізнесу під час відновлення України (Сектор : Будівництво). 2026. URL: https://korosten-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2026/02/sektoralni-metodychni-rekomendacziyi.pdf.

248. Екосистема організацій підтримки бізнесу в Україні : аналітичний звіт за результатами картування / Програма розвитку ООН (UNDP) в Україні. Київ : ПРООН в Україні, 2023. 96 с.

249. Дикань О. В., Бела О. О., Черномаз П. О. Стандарти соціально відповідальної діяльності бізнесу як інструмент успіху на міжнародних ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 84. С. 223–232. DOI: 10.18664/btie.84.301502.

250. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18 .

251. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки : Закон України від 20 черв. 2022 р. № 2322-IX. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20 .

252. Про затвердження Положення про Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення : Рішення

Національного агентства з питань запобігання корупції від 09 лют. 2018 р. № 166. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0345-18 .

253. Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи : Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 10 груд. 2021 р. № 794/21. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1702-21 .

254. United Nations Convention against Corruption (UNCAC) : adopted by the UN General Assembly on 31 Oct. 2003. United Nations Office on Drugs and Crime : website. URL: https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/uncac.html .

255. OECD Anti-Bribery Convention: Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions : adopted on 17 Dec. 1997 in Paris. OECD Legal Instruments. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0378 .

256. ISO 37001:2016. Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, 2016. URL: https://www.iso.org/standard/60602.html .

257. ISO 37301:2021. Compliance management systems — Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization, 2021. URL: https://www.iso.org/standard/75080.html .

258. ISO 37302:2025. Compliance management systems — Guidance for the evaluation of effectiveness. International Organization for Standardization, 2025. URL: https://www.iso.org/standard/37302 .

259. ISO 37303:2025. Compliance management systems — Guidance for competence management. International Organization for Standardization, 2025. URL: https://www.iso.org/standard/75076 .

260. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 .

261. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 жовт. 2024 р. № 1015-р. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-р.

262. Global Reporting Initiative (GRI Standards) : consolidated guidelines. GRI : website. URL: https://www.globalreporting.org/standards/ .

263. United Nations Global Compact : The Ten Principles. United Nations Global Compact : website. URL: https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles .

264. SDGs: Goals 17 to Transform Our World. United Nations : Sustainable Development Goals. URL: https://sdgs.un.org/goals .

265. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct : 2023 edition. OECD Publishing, 2023. URL: https://doi.org/10.1787/81f92357-en .

266. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct : published May 2018. OECD Publishing, 2018. URL: https://doi.org/10.1787/9789264290587-en .

267. Recommendation of the Council on the Role of Government in Promoting Responsible Business Conduct : adopted 12 Dec. 2022. OECD Legal Instruments. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0486 .

268. OECD Responsible Business Conduct Due Diligence for Project and Asset Finance Transactions : guidelines. OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/responsible-business-conduct-due-diligence-for-project-and-asset-finance-transactions_131cf0eb-en.html .

269. IFC Performance Standards on Environmental and Social Sustainability : effective 1 Jan. 2012. International Finance Corporation, 2012. URL: https://www.ifc.org/en/insights-reports/2012/publications-policy-performance-standards-2012 .

270. World Bank ESF: Environmental and Social Framework : effective 1 Oct. 2018. World Bank Group, 2018. URL: https://www.worldbank.org/en/projects-operations/environmental-and-social-framework .

271. Equator Principles IV (EP4) : effective July 2020. Equator Principles Association, 2020. URL: https://equator-principles.com/about-the-equator-principles/

272. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization, 2010. URL: https://www.iso.org/standard/42546.html .

273. ISO/TS 26030:2019. Social responsibility and sustainable development — Guidance and application of ISO 26000:2010 in the food chain. International Organization for Standardization, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/74213.html .

274. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD). EUR-Lex : Europa. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464 .

275. Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859 (CSDDD). EUR-Lex : Europa. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024L1760 .

276. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 .

277. ILO Forced Labour Convention, 1930 (No. 29). International Labour Organization : NORMLEX. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C029 .

278. ILO Freedom of Association and Protection of the Right to Organise Convention, 1948 (No. 87). International Labour Organization : NORMLEX. URL:

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C087 .

279. ILO Right to Organise and Collective Bargaining Convention, 1949 (No. 98). International Labour Organization : NORMLEX. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C098 .

280. ILO Equal Remuneration Convention, 1951 (No. 100). International Labour Organization : NORMLEX. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C100 .

281. ILO Maternity Protection Convention (Revised), 1952 (No. 103). International Labour Organization : NORMLEX. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C103 .

282. ILO Abolition of Forced Labour Convention, 1957 (No. 105). International Labour Organization : NORMLEX. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C105 .

283. ILO Discrimination (Employment and Occupation) Convention, 1958 (No. 111). International Labour Organization : NORMLEX. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111 .

284. ILO Minimum Age Convention, 1973 (No. 138). International Labour Organization : NORMLEX. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C138 .

285. ILO Worst Forms of Child Labour Convention, 1999 (No. 182). International Labour Organization : NORMLEX. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C182 .

286. ILO Occupational Safety and Health Convention, 1981 (No. 155). International Labour Organization : NORMLEX. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C155 .

287. ILO Termination of Employment Convention, 1982 (No. 158). International Labour Organization : NORMLEX. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C158 .

288. ILO Home Work Convention, 1996 (No. 177). International Labour Organization : NORMLEX. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C177 .

289. ILO Maternity Protection Convention, 2000 (No. 183). International Labour Organization : NORMLEX. URL: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C183 .

290. Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework : published 2011. UN Office of the High Commissioner for Human Rights. URL: https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf Social Accountability 8000 (SA8000) : standard overview. Social Accountability International : website. URL: https://sa-intl.org/resources/sa8000-standard/ .

291. Directive (EU) 2023/970 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 to strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value between men and women through pay transparency and enforcement mechanisms. EUR-Lex : Europa. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023L0970 .

292. Бела О. О. Щодо нових напрямів розвитку соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення. *Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми,*

перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2024 : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 4 лют. 2025 р.). Харків, 2025. С. 142–146.

293. Бела О. О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях :* матеріали XVIII наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів (м. Дніпро, 14–15 квіт. 2025 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. Т. 1. С. 511–514.

294. Бела О. О. Екосистема соціальних інновацій як нова парадигма соціальної відповідальності бізнесу: формування реабілітаційно-інклюзивного сегменту в Україні. *Наукові перспективи*. 2026. № 4 (70). С. 2616–2637. DOI: 10.52058/2708-7530-2026-4(70)-2616-2637.

295. Starting, Scaling and Sustaining Social Innovation / OECD. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/ec1dfb67-en.

296. Explanatory memo: ESF Social Innovation+. July 2021. Annex B to the Call for expression of interest for indirect management of the Social Innovation+ / European Commission. Brussels, 2021. 21 p. URL: https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/system/files/2021-07/B%20Explanatory%20memo%20final%2022%2007.pdf.

297. Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 39–58. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206316678451.

298. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71. № 3. P. 75–86.

299. Давидкова К. М., Оберемчук В. Ф. Давидкова К. М. Аналіз екосистем соціального підприємництва у міжнародному контексті. *Вчені записки Київ. нац. екон. ун-ту ім. Вадима Гетьмана*. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 33. С. 36–50. URL: https://surl.li/txhrly.

300. Екосистема соціального підприємництва в Україні: виклики та можливості / ПАКТ. Київ, 2018. 38 с. URL: https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA_REPORT_ukr.pdf.

301. Howaldt J., Kaletka C., Schröder A. Social Entrepreneurs: Important Actors within an Ecosystem of Social Innovation. *European Public & Social Innovation Review*. 2017. Vol. 1, № 2. URL: https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/43.

302. Analysis of Social Innovation dedicated Priorities within ESF+ Programmes (2021–2027) / ESF+ Social Innovation Community of Practice (SI CoP). 2025. URL: https://eurofondy.gov.sk/wp-content/uploads/2025/05/Analysis-of-Social-Innovation-dedicated-Priorities-within-ESF-Programmes.pdf.

303. Юхнов, Б., Островський, І., Чухрай, В. Соціальні інновації: механізми та методи їхнього оцінювання в системі імпакт-інвестування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022. Т. 14. № 28. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-15.

304. European Pillar of Social Rights Action Plan / European Commission. 2021. URL: https://surl.lu/xdmxfz.

305. Building Local Ecosystems for Social Innovation / OECD. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/09/building-local-ecosystems-for-social-innovation_09f6f33b/bef867cd-en.pdf.

306. Barnett S. J. Scaling-up social innovation: Seven steps for using ESF+. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. 61 p. DOI: https://doi.org/10.2767/68505.

307. European social fund plus – investing in people. *European Social Fund Plus : official website of the European Union*. European Commission. 2024. URL: https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/data-and-figures/european-social-fund-plus-investing-people.

308. Про ратифікацію Угоди між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, з іншої сторони, про участь України у напрямі «Зайнятість та соціальні інновації» (EaSI) Європейського соціального фонду Плюс (ESF+) : Закон України від 20.03.2024 № 3624-IX. *Офіційний веб-портал Верховної Ради України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4804-20#Text.

309. Ісаченко, В. Соціально-психологічні умови розвитку творчих здібностей в інклюзивній освіті. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, Iss. 29. Part 4. P. 9–15. DOI: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-04-065.

310. Розбудова майбутнього: інвестиції в кожну дитину для відновлення України : Адвокаційний бриф. UNICEF. 2024. URL: https://www.unicef.org/ukraine/reports/nurturing-future-investing-every-child-ukraines-recovery.

311. Державна соціальна підтримка осіб та дітей з інвалідністю в Україні. Поточні механізми та напрямки для вдосконалення. / ЮНІСЕФ Україна. 2024. 41 с. URL: https://surl.li/wlawlz.

312. Дослідження потреб осіб з інвалідністю у засобах до існування та доступу до ринку праці в умовах війни в Україні : звіт / на замовлення ГС «Ліга Сильних» ; виконавець: дослідницька агенція «Info Sapiens». Київ, 2025. 192 с. URL: https://ls.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/zvit_17.02_fin-1.pdf.

313. Moulaert F., Mehmood A. Social innovation as a trigger for transformations - the role of research. *Publications Office of the European Union*. 2017. 105 p. DOI: https://doi.org/10.2777/679791.

314. Accessible school model / European Commission ; European Social Fund Plus. 2024. URL: https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/social-innovation-match/case-study/accessible-school-model.

315. Handicap inclusive / European Commission ; European Social Fund Plus. 2022. URL: https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/social-innovation-match/case-study/handicap-inclusive.

316. Assist Foundation / European Commission ; European Social Fund Plus. 2024. URL: https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/social-innovation-match/case-study/assist-foundation

317. Homaar: a growth place for young people 15-23 / European Commission ; European Social Fund Plus. 2026. URL: https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/social-innovation-match/case-study/homaar-growth-place-young-people-15-23.

318. Youth transition project / European Commission ; European Social Fund Plus. 2023. URL: https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/social-innovation-match/case-study/youth-transition-project-0.

319. Інвестиційний каталог імпакт-підприємств Дія.Бізнес. URL:https://business.diia.gov.ua/initiative/catalog-of-impact-businesses

320. Київський міський Центр соціальної, психологічної професійної та трудової реабілітації «Аскольд*»: веб-сайт*. URL: https://inc.kiev.ua/.

321. Любченко Ю. У Києві відкрили новий центр реабілітації та професійного відновлення "Аскольд": подробиці й фото. ТиКиїв. 2026. 15 квіт. URL**:** https://tykyiv.com/news/u-kiievi-vidkrili-novii-tsentr-reabilitatsiyi-ta-profesiinogo-vidnovlennia-askold-podrobitsi-i-foto/.

322. Рибальська А. Центр реабілітації "Аскольд" для людей з інвалідністю відкрили в Києві. *Суспільне Новини*. 2026. 15 квіт. URL: https://suspilne.media/kyiv/1289887-centr-reabilitacii-askold-dla-ludej-z-invalidnistu-vidkrili-v-kievi/

323. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 06.10.2005 № 2961-IV. *Офіційний веб-портал Верховної Ради України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15.

324. Бела О. О. Інклюзія людей з інвалідністю та ВПО як напрям розвитку соціальної відповідальності українського бізнесу в сучасних реаліях. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.89.330750.

325. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю : Закон України від 15.01.2025 № 4219-IX. *Офіційний веб-портал Верховної Ради України. Законодавство України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2682-20.

326. *Державна служба зайнятості* : офіційний веб-сайт. URL: https://dcz.gov.ua/.

327. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю : офіційний веб-сайт. URL: https://www.ispf.gov.ua/.

328. Державна служба України з питань праці *: офіційний веб-сайт.* URL: https://dsp.gov.ua/.

329. Топ-5 послуг для людей з інвалідністю від Служби зайнятості. *Державна служба України з питань праці : офіційний веб-сайт*. 2025. URL: https://www.dcz.gov.ua/news/singlenews/750

330. Як знайти роботу, якщо я людина з інвалідністю? *Безбар'єрність : веб-сайт*. 2025. URL: https://bbu.org.ua/materials/yak-znajti-robotu-yakshho-ya-lyudina-z-invalidnistyu/.

331. Переваги працевлаштування осіб з інвалідністю для роботодавців. *Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю : офіційний веб-сайт.* 2024. URL: https://www.ispf.gov.ua/news/perevagi-pracevlashtuvannya240425

332. Міжнародна класифікація функціонування, обмежень життєдіяльності та здоров'я (МКФ). *Міністерство охорони здоров'я України : офіційний веб-сайт*. URL: https://moz.gov.ua/uk/mkf.

333. Всесвітня організація охорони здоров'я опублікувала 11-е видання Міжнародної класифікації хвороб. *Міністерство охорони здоров'я України : офіційний веб-сайт.* URL: https://moz.gov.ua/uk/vsesvitnja-organizacija-ohoroni-zdorov%E2%80%99ja-opublikuvala-11-e-vidannja-mizhnarodnoi-klasifikacii-hvorob**.**

334. ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics (ICD-11 MMS). *World Health Organization*. URL: https://icd.who.int/browse/2025-01/mms/en.

335. МКФ Браузер. *ICF for inclusion*. URL: http://icf-edu.com/ua/browser.

336. Defining Supported Employment. *Association for Supported Employment Europe (ASEE)*. Brussels, 2026. URL: https://a4se.eu/about-se/defining-supported-employment/.

ДОДАТОК А

БАЗОВІ КАТЕГОРІЇ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ У ХАРАКТЕРИСТИЦІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Таблиця А.1

Дефініції категорії «соціальна відповідальність бізнесу / корпоративна соціальна відповідальність» (СВБ / КСВ)

Джерело	**Визначення**
1	2
Підхід міжнародних інституцій	
Соціальна відповідальність : нац. стандарт ДСТУ ISO 26000:2019 (ISO 26000:2010, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 112 с.	**Соціальна відповідальність** – відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та довкілля шляхом прозорої та етичної поведінки, що сприяє сталому розвитку, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає законодавству та міжнародним нормам.
A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility : Communication from the Commission to the EuropeanParliament, the Council, the European Economicand Social Committeeand the Committeeofthe Regions. Brussels, 2011. 15 p.	**КСВ** – це відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство. Процес інтеграції соціальних, екологічних, етичних питань, прав людини та інтересів споживачів у бізнес-операції та основну стратегію.
Глобальний договір ООН в Україні. URL: https://globalcompact.org.ua (дата звернення: 10.03.2026).	**СВБ** – добровільна ініціатива, що базується на дотриманні десяти принципів у сферах прав людини, трудових відносин, охорони довкілля та боротьби з корупцією.
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). URL: https://www.wbcsd.org (дата звернення: 10.03.2026).	**КСВ** – це постійне зобов'язання бізнесу поводитися етично та сприяти економічному розвитку, покращуючи якість життя як робочої сили та їхніх родин, так і місцевої громади та суспільства в цілому.
United Nations Industrial Development Organization. Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries. Vienna : UNIDO, 2002.IX+75 p.	**СВБ** – це сукупність політик, управлінських підходів і практик підприємства, спрямованих на врахування інтересів суспільства, зацікавлених сторін і довкілля у процесі здійснення підприємницької діяльності.

Продовження таблиці А.1

1	2
Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility : GreenPaper / EuropeanCommission. Brussels, 2001. 37 p. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf	**КСВ**– концепція, згідно з якою компанії на добровільній основі інтегрують соціальні та екологічні аспекти у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами.
Підхід окремих науковців	
Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York : Harper & Row, 1953. 167 p.	**Соціальна відповідальність**– обов'язок бізнесменів проводити таку політику, приймати такі рішення або слідувати таким напрямам діяльності, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей суспільства.
Davis K. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2, No. 3. P. 70–76.	**Соціальна відповідальність**– рішення та дії бізнесмена, що приймаються з причин, які принаймні частково виходять за межі прямого економічного чи технічного інтересу фірми.
Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Business Horizons. 1991. Vol. 34, № 4. P. 39–48.	**СВБ**– це багаторівнева система обов'язків компанії перед суспільством, що включає економічну ефективність, дотримання законодавства, етичну поведінку та добровільну участь у розвитку суспільства.
Kotler P., Lee N. Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken : Wiley, 2005. 307 p.	**КСВ**– зобов'язання компанії підвищувати добробут громади через добровільні ділові практики та залучення корпоративних ресурсів.
Chandler D. Corporate Social Responsibility: A Strategic Perspective. NewYork : Business Expert Press, 2014. XXXV+170 p.	**КСВ**–стратегічний підхід до управління компанією, що передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та етичних аспектів у бізнес-стратегію.
Баюра Д. О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 21–25.	**СВБ**– це раціональний відгук компанії на систему суперечностей, що виникають між її суб'єктами, спрямований на задоволення інтересів стейкхолдерів.
Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. За ред. А. М. Колота. К.: КНЕУ, 2012. 501 с.	**СВБ**– це філософія поведінки та концепція вибудовування бізнес-спільнотою своєї діяльності з метою сталого розвитку та збереження ресурсів для майбутніх поколінь.

Таблиця А.2

Дефініції категорії «відповідальна ділова (бізнес-) поведінка» (ВДП / ВБП)

Джерело	Визначення
1	**2**
Підхід міжнародних інституцій	
OECD Guidelines for Multinational Enterpriseson Responsible Business Conduct. OECD Publishing, 2023. 77 p.	**ВДП**– внесок підприємств в економічний, екологічний та соціальний прогрес з метою досягнення сталого розвитку та уникнення негативного впливу своєї діяльності.
UN Guiding Principles on Business and Human Rights. NewYork ; Geneva : UN, 2011. IV+35 p.	**ВДП**– обов'язок бізнесу дотримуватися прав людини, що передбачає вжиття заходів для запобігання, пом'якшення та усунення негативних наслідків своєї діяльності.
Corporate sustainability and responsibility / European Commission. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en.	**ВДП**– обов'язок компаній розуміти свій вплив на суспільство та довкілля, а також запобігати та пом'якшувати будь-який негативний вплив, зокрема у глобальних ланцюгах постачання.
Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy (MNE Declaration). Geneva : ILO, 2017. 27 p.	**ВБП**– дотримання підприємствами норм національного законодавства та міжнародних стандартів у сфері праці, соціального захисту та прав працівників.
OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. OECD Publishing, 2018. 96 p.	**ВДП** базується на процесі належної обачності (due diligence), за допомогою якого компанії виявляють, запобігають і звітують про те, як вони вирішують фактичний і потенційний негативний вплив.
Uptake of corporate social responsibility (CSR) by European SME sandstart-ups. The SME checklist for responsible and sustainable conduct / Visionary Analytics. 2021. URL: https://data.europa.eu/doi/10.2826/006004	**Відповідальна поведінка** – набір практичних кроків підприємства (зокрема МСП), спрямованих на самооцінку впливу та впровадження принципів прозорості та доброчесності.
Directive of the European Parliament and of the Councilon Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD). Official Journal of the EU, 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng	**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.

Продовження таблиці А.2

1	2
Підхід окремих науковців	
Sethi S. P. Dimensions of Corporate Social Performance. California Management Review. 1975. Vol. 17, № 3. P. 58–64.	**Соціально відповідальна поведінка бізнесу** полягає у відповідності діяльності підприємства суспільним нормам, очікуванням і цінностям.
Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited. Academy of Management Review. 1991. Vol. 16, № 4. P. 691–718.	**ВДП** – це реалізація принципів соціальної відповідальності через управлінські процеси, політики та результати діяльності підприємства.
Swanson D. L. Addressing a Theoretical Problemby Reorienting the Corporate Social Performance Model. Academy of Management Review. 1995. Vol. 20, № 1. P. 43–64.	**Відповідальна поведінка компанії** передбачає інтеграцію моральних принципів і суспільних очікувань у процес прийняття управлінських рішень.
Nejati M., Amran A. The Features of Corporate Social Responsibility Practicesin SMEs. International Journal of Business and Management. 2009. Vol. 4, № 4. P. 167–175.	**Соціально відповідальна поведінка підприємства** полягає у застосуванні управлінських практик, спрямованих на врахування інтересів працівників, споживачів, громади та довкілля.
Baden D. A., Harwood I. A., Woodward D. G. The Effect of Buyer Pressureon Suppliers in SMEs to Demonstrate CSR Practices. European Management Journal. 2009. Vol. 27, № 6. P. 429–441.	**ВБП** – включає впровадження етичних, соціальних та екологічних стандартів у взаємовідносинах із партнерами та постачальниками.

Таблиця А.3

Визначення категорії «сталий розвиток» згідно з базовими документами та науковими джерелами

Джерело	Визначення
Підхід міжнародних інституцій	
Наше спільне майбутнє : доповідь Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку. Київ : Обійми, 2004. 386 с.	Розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Він включає поняття потреб бідних верств населення та ідею обмежень довкілля.
Report of the World Commission on Environment and Development : "Our common future" : note / UN Secretary-General. New York : UN, 1987. 374 p. (Symbol A/42/427).	Процес змін, у якому експлуатація ресурсів, напрямок інвестицій, орієнтація технологічного розвитку та інституційні зміни перебувають у гармонії та зміцнюють як нинішній, так і майбутній потенціал для задоволення людських потреб та прагнень.
World Conservation Strategy : living resource conservation for sustainable development / Intern. Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN). Gland, Switzerland : IUCN, 1980. 72 p.	Стратегія, спрямована на поліпшення якості людського життя при збереженні здатності екосистем забезпечувати ресурси та послуги. Включає збереження екологічних процесів, генетичного різноманіття та стале використання видів.
Rio Declaration on Environment and Development / United Nations Conference on Environment and Development (UNCED). Rio de Janeiro : UN, 1992. 4 p.	Право людини на здорове та продуктивне життя в гармонії з природою. Розвиток має реалізовуватися таким чином, щоб справедливо задовольняти потреби нинішнього та майбутніх поколінь у сфері розвитку та навколишнього середовища.
Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року : резолюція, прийнята Генер. Асамблеєю ООН 25 верес. 2015 р. № 70/1. New York : UN, 2015. 44 с.	Комплексний план дій для людей, планети і процвітання, що інтегрує три виміри сталого розвитку: економічний, соціальний та екологічний, з акцентом на подолання бідності та принцип «нікого не залишити осторонь».

Продовження таблиці А.3

Підхід окремих науковців	
Pezzey J. Sustainable development concepts : an economic analysis. Washington : World Bank, 1992. 71 p. (World Bank Environment Paper ; vol. 2).	Стан, у якому добробут (корисність) представника суспільства не зменшується протягом дуже тривалого періоду в майбутньому (тисячоліття), що вимагає підтримання активів природного та штучного капіталу.
Barbier E. B. The Concept of Sustainable Economic Development. *Environmental Conservation*. 1987. Vol. 14, no. 2. P. 101–110.	Максимізація цілей трьох систем: екологічної (біологічна продуктивність), економічної (задоволення потреб) та соціальної (справедливість) через адаптивний процес компромісів між ними.
Daly H. E. Sustainable Development: Definitions, Principles, Policies. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. No. 3. P. 9–21.	Розвиток без кількісного зростання — якісне поліпшення фізичної економічної бази, що підтримується в стаціонарному стані потоком речовини та енергії в межах регенеративної здатності екосистем.
Buyun Y. The evolution of the enterprise's sustainable development concept. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. No. 3. P. 371–376.	Трансформація бізнес-моделі підприємства від орієнтації виключно на прибуток до забезпечення збалансованого розвитку через інтеграцію ментальної стійкості, соціальної відповідальності та етичного менеджменту.
Поліщук В. І. Еволюція концепції сталого розвитку: соціально-філософські аспекти. *Освітній дискурс : зб. наук. праць*. Київ, 2024. Вип. 43 (3–6). С. 102–115.	Шлях до майбутнього, де економічне зростання, соціальна справедливість та екологічна безпека підтримують одне одного, забезпечуючи якісне життя сьогодні без шкоди для майбутніх поколінь.

ДОДАТОК Б

ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ ЕЛІТ УКРАЇНИ (2024)

Ukraine

EQx2024 Country Scorecard

Population 38.0 million
GDP (nominal) 161 billion USD
GDP per capita 4'224 USD

Level 1 – Index

EQx Rank / 151	EQx Score	NextGen VCB Rank
108	44.7	Rank 78

Middle Quality Elites

Level 2 – Sub-Indices & Index Areas

EQx SubIndices

Power		Value	
Rank / 151	Score	Rank / 151	Score
55	51.2	138	41.5

EQx Index Areas

Political Power (i)		Economic Power (ii)		Political Value (iii)		Economic Value (iv)	
Rank / 151	Score	Rank / 151	Score	Rank / 151	Score	Rank / 151	Score
83	46.3	49	53.6	129	44.3	135	38.7

Level 3 – Pillars

		Rank / 151	Score
Political Power (i)	State Capture	45	55.6
	Regulatory Capture	96	39.3
	Human Capture	135	31.2
Economic Power (ii)	Coalition Dominance	59	52.4
	Firm Dominance	14	62.4
	Creative Destruction	55	50.5
Political Value (iii)	Giving Income	70	52.9
	Taking Income	145	35.7
	Unearned Income	123	44.3
Economic Value (iv)	Producer Value	70	52.4
	Capital Value	119	40.5
	Labor Value	137	26.3



Level 4 – EQx Indicators

			Rank / 151	Score
State Capture (i.1)	COR	Political corruption	87	40.0
	COC	Control of corruption	96	38.5
	OPG	Open government	51	55.0
	RTC	Government's responsiveness to change	88	38.7
	EPR	E-Participation Index	53	61.3
	PFD	Press freedom	63	54.9
	NJK	Nr. of journalists killed per 1 million people (2yrs avg.)	93	38.9
	PDE	Political decentralization	49	65.1
	ADE	Administrative decentralization	13	85.6
	PGL	Political globalization	30	75.7
Regulatory Capture (i.2)	WPI	Women's Power Index	67	44.3
	MOB	Social mobility (upward) (dev. fm optimum)	11	84.3
	INE	Top 10% share of pre-tax national income	41	70.0
	GWL	Gini coefficient on net national wealth dist. - level	56	62.9
	GWC	Gini coefficient on net national wealth dist. - 3-year growth	144	44.2
	GIL	Gini coefficient on income dist. - level	6	86.9
	GIC	Gini coefficient on income dist. - 1-year growth rate	11	68.3
	ECR	Ease of challenging regulations	84	37.7
	CGP	Constraints on government power	78	40.6
	REQ	Regulatory quality	81	43.8
	REN	Regulatory enforcement	92	33.7
	PRI	Property rights	95	37.9
	CRO	Crony capitalism	44	53.0
	INO	Informal output as a % of GDP	124	22.1
Human Capture (i.3)	GSI	Global Slavery Index	142	8.6
	FDP	Forcibly displaced people as % of population		
	HRI	Human Rights Index	118	28.8
	AFI	Academic Freedom Index	83	45.7
	GRI	Religion - Government Restriction Index	105	38.9
	LIN	LGBT+ inclusiveness	60	56.8
	WSB	Women self made billionaires		
	WBL	Women, business and the law	56	60.1
	WMA	Proportion of women in senior and middle mgmt positions (		
Coalition Dominance (ii.4)	IEE	Top 3 industries exports as % of exports	59	59.8
	IEO	Top 1 industry exports as % of exports	18	74.1
	IVA	Top 3 industries as % of value added	48	57.0
	HHI	Domestic market diversification	5	70.9
	ECI	Economic Complexity Index	42	63.3
	PUE	Public employees as a % of total employment		
	MIL	Military expenses as % of GDP (dev. fm optimum)		
	UNI	Unionization rate (dev. fm optimum)	108	20.7
	BSN	Barriers in service & network sectors		
	CRA	Criminal actors	119	27.6
Firm Dominance (ii.5)	SME	SMEs per 1,000 people	86	39.3
	FAM	Family business revenues as % of GDP		
	BIW	Billionaires' wealth as % of GDP	122	44.7
	FKG	Top 10 firms market cap as % of GDP	1	72.2
	FRG	Top 3 firms revenues as % of GDP	8	79.5
	FRR	Top 30 firms revenues as % of GDP		
Creative Destruction (ii.6)	ENT	Entrepreneurship	68	39.6
	GSE	Governmental support to entrepreneurship		
	VCK	Venture capital finance	35	38.5
	VCA	Venture capital availability	71	45.6
	RND	R&D as a % of GDP	79	43.1
	EXR	Firm exit ratio		
	BCD	Billionaire's creative destruction	34	69.5
	IWE	Index of Women Entrepreneurs		
Giving Income (iii.7)	LEW	Life expectancy women	65	59.0
	LEM	Life expectancy men	90	44.1
	COM	COVID-19 mortality rate, age-adjusted	100	34.0
	COF	COVID-19 fatality rate, age-adjusted	34	61.7
	SCI	UHC Service Coverage Index	52	65.1
	PTR	Pupil-teacher ratio	28	71.4
	EDU	School life expectancy	62	41.1
	PIS	PISA mean scores	36	59.9
	UNV	Top universities		
	GEE	Government education expenditure	21	72.5
	GAR	Government AI Readiness Index	56	59.5
	OSI	Online Service Index	31	73.1
	NRI	Network Readiness Index	39	61.8
	INT	Internet access	63	63.6
	GHI	Global Hunger Index	35	71.1
Giving Income (iii.7)	FSQ	Global Food Security Index - availability, quality & safety	66	45.5
	GPS	Expenditure on general public services as % of GDP (dev. fm		
	GEX	General government expenditure as % of GDP (dev. fm optim	115	0.0
	SNT	Subsidies and transfers as % of expenses	48	59.0
	REG	Regional redistribution as % of government budget	110	29.9
	CSG	Construction supply gap	29	52.9
	SPO	Social protection	43	68.1
	SFA	Sanitation facilities	50	59.8
	ELA	Electricity access	1	65.1
	FOS	Fossil fuel subsidies	149	0.8
Taking Income (iii.8)	SUB	Death rate from substance use disorders	145	0.0
	BRD	Battle-related deaths per capita	1	53.6
	HOM	Homicide rate	81	42.2
	SUI	Suicide rate	145	9.7
	DTR	Tax revenue as % of GDP (dev. fm optimum)	73	52.2
	DCT	Corporate tax rate (dev. fm optimum)	81	46.2
	DPS	Delta public vs private sector salaries		
	FDE	Fiscal decentralization	20	61.2
	GCI	Global Cybersecurity Index	61	58.7
	GEG	Gender education gap (dev. fm optimum)		
Unearned Income (iii.9)	CRM	Criminal markets	118	26.7
	DBT	Government debt as % of GDP	113	39.0
	NRR	Natural resources rents as % of GDP	102	36.1
	GPA	Green patents per capita	62	49.5
	EPI	Environmental Performance Index	43	64.5
	RES	Renewable energy share	122	27.1
	OLI	Ocean litter	68	40.7
	DER	Deforestation rate	86	55.3
	FUS	Fertilizer usage kg per hectar	67	57.9
	TLP	Terrestrial land protected	95	39.5
	CDD	CO2 emissions embodied in domestic final demand per capita		
	CDO	CO2 emissions (metric tons per capita)	95	51.0
	AIR	Air Quality Index	23	69.6
	HAZ	Hazardous waste per capita	54	53.9
	WPC	Waste collected per capita	38	56.4
	MWR	Municipal waste recycling rate	66	26.6
	FIS	Fish consumption per capita	84	53.3
	MET	Red meat consumption kilograms per capita	83	52.8
Producer Value (iv.10)	PAT	Nr. of patent applications per capita	37	45.6
	FBH	Financial burden of healthcare	60	59.8
	HEI	Health Efficiency Index		
	DMS	Density of medical staff	1	100.0
	FSA	Global Food Security Index - affordability	65	46.9
	HAI	Housing Affordability Index	60	33.5
	RTD	Rail track density	22	63.4
	GAI	Global AI Index		
	FDS	Inward FDI as a % of GDP (stock)	112	35.3
	FDF	Inward FDI as a % of GDP (flow, 3yrs avg.)	87	47.9
	BTF	Barriers to FDI	56	46.1
	OFB	Open for business	83	13.6
	EGL	Economic globalization	61	57.4
	TRF	Trade freedom	21	69.6
	IPM	Share of imports targeted by protectionist measures (flow)	100	29.2
	IPS	Share of imports targeted by protectionist measures (stock)	74	56.5
	DGI	Share of discrimn. govt. intervent. as % of total intervent. (flo	31	56.6
	DGS	Share of discrimn. govt. intervent. as % of total intervent. (sto	61	56.2
Capital Value (iv.11)	DOI	Inflation (dev. fm optimum)	126	49.1
	DEF	GDP deflator index growth rate (dev. fm optimum)		
	DNI	Neutral interest rate (dev. fm optimum)		
	FMI	Financial Markets Index	91	30.8
	GCF	Gross capital formation	139	12.6
	GOL	Gold demand as % of GDP		
	CRY	Crypto ownership		
	UNN	Unicorns		
	UNC	Unicorns as % of GDP		
Labor Value (iv.12)	BSG	Billionaires self-made per capita	42	38.5
	BSM	Billionaires self-made as % of total billionaires	1	81.1
	LPG	Labor productivity growth	118	11.0
	WLP	Delta real wage vs labor productivity increases		
	LFP	Labor force participation rate	102	34.1
	LFR	Labor force participation ratio - male vs female	87	53.9
	UEM	Unemployment rate	118	36.3
	YUN	Youth unemployment rate	107	41.4
	BRN	Human flight and brain drain	148	2.4

The Elite Quality Report 2024 (EQx2024) provides Country Scores and Global Rankings for 151 countries

© Foundation for Value Creation 2024

ДОДАТОК В

ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ДОБРОЧЕСНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ

Таблиця В.1

Ключові бізнес-об'єднання та громадські організації, що сприяють розвитку культури доброчесності бізнесу

Назва об'єднання (організації)	Рік засну-вання	Мета	Ключова інформація	Практична цінність для МСП	Участь МСП	Адреса електронного ресурсу
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Національний контактний пункт з питань відповідального ведення бізнесу при Мінекономіки України	2017	Сприяння впровадженню Керівних принципів ОЕСР для багатонаціональних підприємств та стандартів відповідального ведення бізнесу	Функціонує при Мінекономіки України. Розглядає звернення щодо можливих порушень Керівних принципів ОЕСР, проводить медіацію, інформаційно-роз'яснювальну роботу	Консультації щодо стандартів ведення бізнесу, допомога у вирішенні конфліктів через медіацію	Добровільна взаємодія. МСП можуть: – подавати звернення; – отримувати консультації; – брати участь у заходах та тренінгах; – впроваджувати Керівні принципи ОЕСР.	ncp.gov.ua
Рада бізнес-омбудсмена (Business Ombudsman Council, BOC)	2014	Захист прав бізнесу у відносинах з державними органами; зменшення корупційних практик та адміністративного тиску.	Незалежний консультативно-дорадчий орган, створений за підтримки міжнародних партнерів; розглядає скарги бізнесу на дії/ бездіяльність органів влади; готує системні рекомендації щодо реформ.	Безкоштовний механізм подання скарг; сприяння вирішенню податкових, митних, регуляторних спорів; підвищення прозорості взаємодії з державою.	Подання індивідуальних скарг онлайн; участь у публічних обговореннях та звітах.	boi.org.ua

Продовження таблиці В.1

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Національний контактний пункт з питань відповідального ведення бізнесу при Мінекономіки України	2017	Сприяння впровадженню Керівних принципів ОЕСР для багатонаціональних підприємств та стандартів відповідального ведення бізнесу	Функціонує при Мінекономіки України. Розглядає звернення щодо можливих порушень Керівних принципів ОЕСР, проводить медіацію, інформаційно-роз'яснювальну роботу	Консультації щодо стандартів ведення бізнесу, допомога у вирішенні конфліктів через медіацію	Добровільна взаємодія. МСП можуть: – подавати звернення; – отримувати консультації; – брати участь у заходах та тренінгах; – впроваджувати Керівні принципи ОЕСР.	ncp.gov.ua
Рада бізнес-омбудсмена (Business Ombudsman Council, BOC)	2014	Захист прав бізнесу у відносинах з державними органами; зменшення корупційних практик та адміністративного тиску.	Незалежний консультативно-дорадчий орган, створений за підтримки міжнародних партнерів; розглядає скарги бізнесу на дії/бездіяльність органів влади; готує системні рекомендації щодо реформ.	Безкоштовний механізм подання скарг; сприяння вирішенню податкових, митних, регуляторних спорів; підвищення прозорості взаємодії з державою.	Подання індивідуальних скарг онлайн; участь у публічних обговореннях та звітах.	boi.org.ua

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Всеукраїнська мережа доброчесності та комплаєнсу (UNIC)	2017	Просування ідеї етичного та прозорого ведення бізнесу.	Створена за підтримки Ради бізнес-омбудсмена та ЄБРР. Проводить комплаєнс-аудит.	Сертифікація доброчесності, що відкриває шлях до іноземних інвестицій та кредитів.	Добровільне членство; участь у тренінгах та заходах.	unic.org.ua
Глобальний договір ООН в Україні	2006	Просування 10 принципів відповідального бізнесу та Цілей сталого розвитку (ЦСР)	Українська мережа United Nations Global Compact; об'єднує компанії, що впроваджують ESG та SDGs	Міжнародне визнання; нетворкінг; звітність Communication on Progress	Добровільне приєднання; щорічна звітність	https://globalcompact.org.ua
Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні	1993	Підтримка сталого розвитку, ліквідації бідності, зменшення нерівності та підтримки Цілей сталого розвитку ООН	Представництво Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй працює в Україні з 1990-х років; проводить грантові програми для відновлення, розвиток інклюзивного бізнесу, партнерства між сектором бізнесу, громадськими організаціями та владою	Підтримка МСП через гранти, тренінги та партнерства; програми з інклюзивного економічного розвитку та сталого відновлення після кризи	Можлива участь у проєктах та грантових конкурсах для МСП та міжсекторних партнерств	https://www.ua.undp.org

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Центр «Розвиток КСВ» (CSR Ukraine)	2008	Просування соціальної відповідальності бізнесу та ЦСР в Україні	Провідна експертна організація з КСВ; національний партнер CSR Europe (Брюссель, Бельгія) і Всесвітньої бізнес-ради зі сталого розвитку (Женева, Швейцарія); реалізує освітні програми, ESG-рейтинги, дослідження	Методична підтримка; участь у грантових і міжнародних проєктах; навчання з ESG	Членство та участь у проєктах	https://csr-ukraine.org https://www.youtube.com/channel/UCqZVwWRrIbzyIrl8xUgdVUg
Transparency International Ukraine	2012	Зниження рівня корупції в державі та бізнес-середовищі.	Українське представництво глобальної мережі Transparency International. Акцент на прозорих закупівлях та управлінні активами.	Інструменти для перевірки контрагентів та моніторингу ризиків.	Партнерство, участь у заходах.	ti-ukraine.org
Центр Протидії Корупції (ЦПК / AntAC)	2012	Викриття топ-корупції та адвокація системних реформ.	Моніторинг роботи антикорупційних органів; законодавча адвокація. Один із головних ідеологів створення НАБУ, САП та ВАКС.	Доступ до бази публічних осіб для комплаєнсу; моніторинг зловживань у закупівлях.	Участь у публічних заходах, отримання аналітичних матеріалів.	antac.org.ua

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Міждисциплінарний науково-освітній центр протидії корупції в Україні (ACREC)	2015	Освіта у сфері антикорупції та доброчесності.	Науковий підхід до аналізу корупційних ризиків.	Професійні курси з комплаєнсу для співробітників МСП.	Партнерство, участь у заходах, проєктах.	acrec.org.ua
Європейська Бізнес Асоціація	1999	Представництво інтересів бізнесу та розвиток прозорого середовища	Одна з найбільших бізнес-асоціацій; має ESG та комплаєнс-комітети	Доступ до експертних платформ; адвокація інтересів; обмін кращими практиками	Членство (різні пакети)	https://eba.com.ua https://www.youtube.com/@EBAUkraine
Unlimit Ukraine (на базі Європейської Бізнес Асоціації)	2015	Підтримка та розвиток малого та мікробізнесу в Україні.	Спеціальний проєкт ЄБА, спрямований на компанії, що тільки починають шлях у великому бізнесі.	Практичні воркшопи, освітні курси, консультації, у т.ч. з СВ бізнесу, нетворкінг, доступ до інвесторів	Пільгове членство в ЄБА. МСП та мікробізнес можуть реєструватись на програми, заходи та ресурси	unlimitukraine.com.ua
Спілка українських підприємців	2016	Захист інтересів національного бізнесу та розвиток підприємництва	Незалежна бізнес-асоціація українських компаній	Адвокація регуляторних змін; освітні програми; обмін досвідом із СВ серед власників бізнесу	Членство	https://sup.org.ua

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Торгово-промислова палата України (ТПП)	1972	Підтримка національного виробника та експорту.	Недержавна неприбуткова самоврядна організація; об'єднує регіональні ТПП; видає сертифікати походження товарів, засвідчує форс-мажорні обставини; організовує бізнес-місії, виставки, форуми Має Комітет з питань етичного бізнесу та КСВ.	Консультації щодо експорту; сертифікаційні та експертні послуги; пошук партнерів; навчальні заходи; підтримка у вирішенні зовнішньоекономічних питань.	Членство на добровільній основі; доступ до послуг і заходів ТПП та регіональних палат.	ucci.org.ua
Американська торговельна палата в Україні (AmCham Ukraine)	1992	Сприяння розвитку міжнародного бізнесу та інвестицій	Об'єднує міжнародні та українські компанії; розвиває ESG-напрям	Доступ до міжнародних стандартів; комітети з етики, сталого розвитку	Членство	https://chamber.ua
Асоціація професіоналів довкілля (PAEW)	2021	Підтримка екологічної відповідальності бізнесу та розвитку ESG	Професійна спільнота екологів; організатор екологічних форумів	Консультації з екологічного комплаєнсу, еко-звітності, аудиту та впровадження енергоефективних технологій.	Членство, участь у заходах	https://pae.com.ua/ https://www.youtube.com/@Ecotransformation

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Асоціація приватних роботодавців	2010	Сприяння розвитку підприємництва та формуванню сприятливого бізнес-середовища, включно з елементами соціальної відповідальності; врахування інтересів бізнесу та суспільства при прийнятті рішень	Громадська організація, що об'єднує мікро-, малий і середній бізнес. Веде адвокаційну діяльність, організовує навчальні програми, консультації та події, спрямовані на підтримку підприємців	Консультації, адвокація, навчальні курси, обмін досвідом; підтримка у відновленні та розвитку бізнесу; можливість ширшого доступу до ресурсів та мережі підприємців	Членство (асоційовані та дійсні члени) з можливістю участі у проєктах, заходах і програмах організації	https://apr.org.ua
Громадська організація «Центр «Соціальна Дія» (Social Action Centre)	2000	Розвиток рівних прав, боротьба з дискримінацією та впровадження стандартів прав людини, зокрема в контексті бізнесу і прав людини	Незалежна правозахисна організація, що працює над аналітикою, адвокацією, навчанням та моніторингом у сфері рівності, протидії нетерпимості, бізнесу і прав людини	Підвищення обізнаності про права людини в бізнесі; ресурси для належної практики щодо недискримінації; участь у тематичних дослідженнях і консультаціях	Взаємодія через участь у проєктах, доступ до ресурсів, публікацій, консультацій	https://socialaction.org.ua

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Український соціальний венчурний фонд (USVF)	2019	Підтримка та розвиток соціальних підприємств з метою створення позитивних соціальних та екологічних змін; розвиток імпакт-інвестування в Україні.	Організація венчурної філантропії, яка надає фінансову та нефінансову підтримку соціальним підприємствам: гранти, позики, бізнес-експертизу, менторство; співпраця з міжнародними партнерами у сфері соціальних інвестицій.)	Допомога МСП у розвитку сталих бізнес-моделей, фінансова підтримка, менторські та освітні програми, підвищення соціального та екологічного впливу проектів, нетворкінг і доступ до інвесторів імпакт-ринку.	МСП, що мають соціальний чи екологічний вплив, можуть стати бенефіціарами проєктів фонду та отримати підтримку.	usv.fund
Професійна платформа SILab Ukraine	2017	Розвиток соціального підприємництва та соціальних інновацій; формування культури соціальної відповідальності в суспільстві.	Професійна платформа, що сприяє створенню та розвитку соціальних підприємств, імпакт-інвестицій, соціальних партнерств; координує освітні програми, акселератори, оцінки екосистеми та участь у проєктах з впливу.	Підготовка та підтримка соціальних підприємців, освітні програми та акселератори, допомога у запуску соціальних бізнес-ідей, можливість підключення до мережі імпакт-інвесторів та партнерів, сприяння у залученні фінансування для соціальних ініціатив.	МСП з соціальним або імпакт-компонентом можуть бути учасниками програм, інкубаторів і акселераторів, отримувати консультації, навчання та підтримку для розвитку бізнесу.	silabua.com

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Платформа ESG 360 (ГО «Центр сталого розвитку ESG 360»)	2023	Посилення конкурентоспромо жності українського бізнесу через впровадження практик ESG та підготовку до нефінансової звітності за стандартами ЄС.	Перша в Україні екосистема, що поєднує освітні модулі, консалтинг та цифрові інструменти для оцінки ESG-зрілості компаній. Співпрацює з міжнародними донорами (USAID, GIZ).	Доступ до інструментів самодіагностики, допомога у відповідності вимогам європейських ланцюгів постачання, підготовка до звітності CSRD/ESRS.	МСП можуть брати участь у програмах та навчанні.	esg360.org.ua
Коаліція RISE Ukraine	2022	Сприяння доброчесному, прозорому та ефективному відновленню України через впровадження відкритих даних та антикорупційних інструментів.	Об'єднує понад 50 провідних НГО та експертних центрів. Спільно з урядом розробила систему DREAM – цифрову платформу для управління проєктами відбудови.	Доступ до прозорих правил участі у проєктах відновлення; можливість моніторити тендери та потреби громад у реальному часі; захист від корупційних ризиків при роботі з держзамовленнями.	МСП можуть брати участь як виконавці проєктів та партнери.	rise.org.ua https://www.youtube.com/@riseukraine

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
ГО «Українська комплаєнс асоціація» (УКА)	2021	Формування екосистеми доброчесного бізнесу та професійної спільноти комплаєнс-фахівців.	Об'єднує експертів із антикорупції, захисту даних (GDPR), санкційного комплаєнсу та бізнес-етики. Проводить регулярні освітні заходи та форуми.	Доступ до професійних стандартів та чек-листів; допомога у впровадженні антикорупційних програм; інструменти для перевірки контрагентів та управління ризиками.	МСП можуть брати участь у програмах, консультаціях та проєктах.	https://www.facebook.com/ukrainiancomplianceassociation/ https://www.youtube.com/@UkrainianComplianceAssociation
Школа усвідомленого підприємництва (School of ME)	2019	Розвиток усвідомленого підприємництва, яке поєднує економічну діяльність із соціальною та екологічною відповідальністю.	Освітня та інноваційна організація, що розробляє та впроваджує проєкти соціального, молодіжного та шкільного підприємництва; сприяє розвитку підприємницької культури та соціального впливу бізнесу.	Освітні програми та курси з соціального підприємництва, методики створення соціальних бізнес-моделей, консультації для соціальних підприємств і ГО, інструменти для розвитку стартапів із соціальним впливом.	МСП можуть брати участь у програмах, освітніх проєктах і консультаціях із розвитку соціально відповідального бізнесу.	https://schoolofme.me/ https://www.youtube.com/@schoolofme.ukraine

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Центр міжнародного приватного підприємництва (CIPE)	1983 (в Україні активний понад 20 років)	Підтримка демократії через розвиток приватного сектору, лобіювання прозорих правил ведення бізнесу, посилення інституцій громадянського суспільства	Належить до мережі Center for International Private Enterprise; співпрацює з українськими бізнес-асоціаціями, органами влади та НГО для реформи економічного середовища. Акцент на антикорупційному комплаєнсі	Навчання з доброчесності, гранти на розвиток бізнес-асоціацій, антикорупційні посібники	МСП можуть брати участь у програмах, консультаціях та проєктах	https://www.cipe.org
Національна платформа малого та середнього бізнесу	2017	Консолідація спільноти малого та середнього бізнесу для формування сприятливого бізнес-середовища та адвокації реформ у сфері підприємництва.	Громадська спілка бізнес-об'єднань, яка виступає комунікаційним майданчиком між підприємцями, державою та громадянським суспільством; створює аналітичні матеріали, проводить адвокаційні кампанії та підтримує розвиток бізнес-об'єднань.	Адвокація інтересів на державному рівні; доступ до актуальної аналітики, грантових можливостей та безкоштовних вебінарів; пошук партнерів.	МСП беруть участь через членські бізнес-асоціації, які входять до складу платформи	https://platforma-msb.org/

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Інвестиційний каталог імпакт-підприємств (ініціатива Дія.Бізнес)	2023	Популяризація та підтримка бізнесів із соціальним і екологічним впливом, залучення інвестицій і розвиток екосистеми імпакт-підприємництва.	Онлайн-каталог підприємств, що створюють соціальну, екологічну або інноваційну цінність; об'єднує соціальні підприємства, «зелені» компанії та бізнеси, які сприяють розвитку громад.	Безкоштовне просування бренду на національному та міжнародному рівнях; верифікація соціальної місії; доступ до контактів імпакт-інвесторів.	До каталогу можуть подаватися мікро-, малі та середні підприємства, які мають соціальний або екологічний вплив і можуть його вимірювати.	https://business.diia.gov.ua/initiative/catalog-of-impact-businesses
Міжнародна лабораторія бізнесу і прав людини НЮУ ім. Ярослава Мудрого	2018	Дослідження та впровадження Керівних принципів ООН з бізнесу і прав людини.	Провідний науково-експертний центр. Співпрацює з Мін'юстом та міжнародними інституціями.	Роз'яснення щодо належної обачності (due diligence), етичних трудових відносин, підготовка фахівців з комплаєнсу та належної обачності у сфері прав людини (HRDD).	Участь у конференціях, круглих столах, освітніх програмах; співпраця в рамках досліджень та експертних проєктів.	https://nlu.edu.ua/naukovczyam/osvitno-naukovi-czentry-ta-laboratoriyi/mizhnarodna-laboratoriya-biznesu-i-prav-lyudyny/
Професійна асоціація корпоративного управління (ПАКУ)	2009	Підвищення рівня корпоративного управління, впровадження комплаєнс-систем, підтримка ESG та соціально відповідального бізнесу.	Асоціація об'єднує корпоративних директорів, фахівців з комплаєнсу та CSR/ESG, реалізує освітні програми, дослідження та індекси ESG-прозорості для компаній.	Освітні програми та сертифікація корпоративних директорів, підготовка комплаєнс-офіцерів, методичні матеріали з антикорупційного контролю та ESG, дослідження ринку і індекси ESG прозорості, підвищення рівня довіри інвесторів.	МСП можуть брати участь через навчальні програми, дослідження ESG, отримувати доступ до методичних матеріалів та консультацій.	https://cgpa.com.ua/ https://www.youtube.com/@cgpa_ucgi

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Українська Асоціація Маркетингу (УАМ)	1997	Розвиток професійного маркетингу в Україні; підвищення стандартів маркетингових досліджень; формування етичних принципів у рекламі та маркетингу.	Професійне об'єднання фахівців з маркетингу та досліджень; організовує конференції, конкурси, навчальні програми; сприяє впровадженню міжнародних стандартів маркетингових досліджень. Контроль за недопущенням дискримінації в рекламі.	Доступ до професійних знань і тренінгів; підвищення конкурентоспромож-ності через сучасні маркетингові інструменти; можливість нетворкінгу та партнерств. Консультації щодо етичного просування товарів та послуг.	Добровільне членство; участь у заходах, освітніх програмах, професійних спільнотах.	uam.in.ua
Асоціація адвокатів України (ААУ)	2006	Захист прав адвокатів та бізнесу.	Має комітети з комплаєнсу та захисту бізнесу.	Юридичний аудит та захист від корупційних схем.	Партнерство, яке забезпечує бізнесу доступ до професійного правового захисту, експертизи з комплаєнсу та роль майданчика для впливу на формування прозорих правил гри.	uaa.org.ua

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
CEO Club Ukraine	2011	Об'єднання лідерів бізнесу навколо цінностей та репутації.	Ексклюзивна спільнота керівників (CEO) провідних українських компаній; організовує круглі столи, форуми, програми розвитку управлінських компетенцій, обмін кейсами ESG та доброчесності.	Доступ до лідерських практик; платформа для обміну досвідом щодо корпоративної соціальної відповідальності, ESG-підходів та сталого управління. Пошук надійних партнерів з ідентичними етичними цінностями.	Пріоритет для власників/топ-менеджерів; членство за запрошенням або заявкою; участь у подіях.	ceoclub.com.ua
Board (Бізнес-спільнота)	2018	Створення середовища для зростання підприємців через довіру.	Широка мережа по всій Україні, акцент на менторстві.	Практичні поради від власників бізнесу щодо впровадження КСВ.	Партнерство, участь у заходах, проєктах.	board.business
Advanter Group	1995	Підтримка розвитку бізнесу через стратегічний консалтинг, маркетингові дослідження, трансформацію бізнес-моделей і створення нових ринків	Українська консалтингова та аналітична компанія, що допомагає бізнесу формувати стратегію розвитку, проводити маркетингові дослідження, запускати бренди та підвищувати ефективність управління.	Доступ до аналітики та прогнозів розвитку ринків; участь у кластерних ініціативах; безкоштовні освітні програми, у тому числі з етичного лідерства.	МСП можуть бути клієнтами консалтингових проєктів, учасниками досліджень, освітніх програм.	https://advanter.ua/

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання» (ІСАР Єднання)	1997	Розвиток громадянського суспільства та партнерства з бізнесом.	Надає гранти та проводить навчання з соціального партнерства.	Ресурси для створення спільних проєктів громада-бізнес.	Партнерство, участь у заходах, проєктах.	ednannia.ua
Асоціація IT Ukraine	2004	Розвиток IT-індустрії та її соціальної складової.	Велика увага до освітніх проєктів та цифрової інклюзії.	Підтримка у масштабуванні соціально-відповідальних IT-рішень.	Партнерство, участь у заходах, проєктах.	itukraine.org.ua
Energy Club	2016	Об'єднання учасників енергетичного ринку для розвитку прозорих бізнес-практик, обміну досвідом, впровадження інновацій та ESG-підходів у секторі енергії.	Незалежна бізнес-спільнота для компаній енергетичного сектору; проводить конференції, форуми, дискусійні панелі, дослідження ринку; акцент на сталому розвитку та інвестиційній привабливості.	Платформа для нетворкінгу; можливість доступу до інформації про ESG-тренди та екологічні інновації; обмін досвідом прозорого управління.	Членство для компаній та представників енергетичного сектору; участь у заходах, панельних дискусіях.	iclub.energy

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
ГО «Український хаб» (Ukrainian hub)	2020	Розвиток українського бізнесу через навчальні програми, менторську підтримку та створення звязків, які виводять.	Сприяння виходу відповідальних українських стартапів на глобальну арену.	Можливість залучення до глобальних програм підтримки бізнесу, спрямованих на вирішення соціальних та екологічних викликів.	Партнерство, участь у заходах, проєктах.	ukrainianhub.org
ГО «Екодія»	2017	Боротьба за чисте довкілля та енергоефективність.	Вплив на державну екологічну політику.	Експертна допомога у питаннях енергоефективності, відновлювальної енергетики, сталого розвитку бізнесу.	Членство, участь у заходах, проєктах.	ecoaction.org.ua
Представництво Всесвітнього фонду природи WWF-Україна	2019	Збереження природи та стале управління ресурсами.	Співпраця з бізнесом щодо зменшення екологічного сліду від власної діяльності та готовий підтримати відновлення природи.	Експертні рекомендації зі сталого використання деревини, води та енергії.	Партнерство, участь у заходах, проєктах.	wwf.ua
Greencubator	2009	Побудова екосистеми для стійкого підприємництва, низьковуглецевих інновацій, розвитку «зеленої» економіки в Україні та Східній Європі.	Проєкти Greencubator зосереджені на ідеях, що мають на меті створення наступного технологічного прориву в енергетиці. Організація Climate Innovation Vouchers (гранти для МСП).	Можливість отримати фінансування на еко-інновації (до 50 тис. євро).	Партнерство, участь у заходах, проєктах.	greencubator.info

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Better Regulation Delivery Office (BRDO)	2015	Розробка та впровадження інструментів ефективного державного регулювання, спрямованих на суспільний інтерес і розвиток малого та середнього підприємництва.	Незалежний аналітичний центр, що розробляє реформи для стабільного та прозорого бізнес-середовища в Україні, підтримуючи економіку в умовах політичної нестабільності.	Аналіз регуляторних бар'єрів, розробка інструментів і онлайн-сервісів для бізнесу, спрощення регуляторних процедур, підтримка реформ, покращення доступу до інформації про вимоги та дозволи, рекомендації щодо оптимізації правил.	Організація проводить дослідження та консультації, створює інструменти та платформи, що корисні малому та середньому бізнесу для розуміння вимог і зменшення адміністративного тягаря; можливість долучитися до публічної дискусії.	brdo.com.ua
БФ «Zagoriy Foundation»	2015	Розвиток культури благодійності в Україні, підтримка соціальних ініціатив і неприбуткового сектору.	Український благодійний фонд, заснований родиною Загорій для реалізації благодійних проєктів, освіти, досліджень та популяризації філантропії; підтримує соціальні, культурні та освітні проєкти. Одним із ключових проєктів є Щедрий вівторок – національна кампанія, що залучає бізнес в рамках глобального руху #GivingTuesday до практик соціальної відповідальності.	Сприяє МСП через партнерські ініціативи з соціально відповідального бізнесу, участь у соціальних проектах і кампаніях, підтримку місцевих ініціатив та формування позитивної репутації (через співпрацю в проєктах і CSR-ініціативах).	Співпраця в межах соціальних кампаній, участь у грантових та партнерських ініціативах, проєктах та програмах фонду.	zagoriy.foundation

Продовження таблиці В.1

1	2	3	4	5	6	7
Українська Платформа «Жінки в бізнесі»	2019	Підтримка жіночого підприємництва та гендерної рівності.	Громадська організація, що об'єднує жінок-лідерок, підприємниць і експерток; проводить форуми, тренінги, консультації; є акцент на мережевість та грантову підтримку.	Програми підтримки для жінок-власниць МСП. Проєкти соціальної відповідальності у вигляді благодійних ініціатив.	Членство жінок-підприємниць.	https://winb.in.ua/

Таблиця В.2

Ключові нормативні акти у сфері формування культури доброчесності та соціальної відповідальності підприємств

№	Вітчизняні/міжнародні	Короткий сенс	Обов'язкові/добровільні	Дата імплементації
1	2	3	4	5
1. Антикорупційна політика та стандарти комплаєнсу				
1.1	Закон України «Про запобігання корупції»	Правові та організаційні засади антикорупційної політики. Встановлює вимоги до впровадження систем комплаєнсу у державних та приватних організаціях	Обов'язковий	26.10.2014 р.
1.2	Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки»	Стратегічні напрями антикорупційної політики держави	Обов'язковий	20.06.2022 р.
1.3	Постанова КМУ № 166 від 09.02.2018 «Про затвердження Положення про Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення»	Інструмент для Due Diligence (належної перевірки). Дозволяє бізнесу перевіряти кандидатів та партнерів на предмет доброчесності.	Обов'язкова в частині перевірки контрагентів під час закупівель.	10.04.2018.
1.4	Наказ НАЗК № 794/21 від 10.12.2021 «Про затвердження Типової антикорупційної програми юридичної особи»	Встановлює чіткі стандарти комплаєнсу: правила етики, процедури перевірки контрагентів, захист викривачів та роботу комплаєнс-офіцера.	Обов'язковий для державних підприємств та приватних компаній – учасників великих тендерів.	18.01.2022.
1.5	United Nations Convention against Corruption (UNCAC)	Глобальні стандарти запобігання корупції, криміналізація корупційних правопорушень, міжнародна співпраця	Обов'язкові для держав-учасниць	2003 р.; ратифікована Україною 2006 р.
1.6	OECD Anti-Bribery Convention	Протидія криміналізації підкупу іноземних посадових осіб у міжнародному бізнесі	Обов'язкові для країн-учасниць	1997 р.; Україна приєдналася 2023 р.

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	*5*
1.7	Стандарт ISO 37001	Вимоги до систем управління комплаєнсом	Добровільний, але часто є вимогою для участі в міжнародних тендерах або закупівлях (можлива сертифікація)	2016 р. Національний стандарт України з 2017 р.
1.8	Стандарт ISO 37301	Керівництво з побудови систем комплаєнсу, включаючи антикорупцію та етичну поведінку	Добровільний	2021 р.
1.9	Стандарт ISO 37302	Надає чіткі інструкції, як створювати програми навчання з комплаєнс-менеджменту для працівників, щоб вони не просто знали правила, а розуміли їх і дотримувалися на практиці.	Добровільний (рекомендаційний стандарт)	2024 р.
1.10	Стандарт ISO 37303	Регламентує процес проведення внутрішніх розслідувань та здійснення належної перевірки контрагентів і процесів, щоб уникнути ризиків доброчесності.	Добровільний (рекомендаційний стандарт)	2025 р.
2. ESG-звітність та соціальна відповідальність				
2.1	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Регламентує фінансову та нефінансову звітність	Обов’язковий	16.07.1999; зміни щодо нефінансової звітності – з 2018 р.
2.2	Розпорядження КМУ № 66-р від 24.01.2020 р. «Про року» схвалення Концепції	Визначає стратегію держави щодо впровадження соціальної відповідальності бізнесу, стимулювання його до етичної	Програмні (рекомендаційні) для бізнесу, обов'язкові для	24.01.2020.
2.3	реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030	поведінки та звітності за стандартами GRI/ISO.	виконання держорганами.	

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5
2.4	Розпорядження КМУ № 1015-р від 18.10.2024 «Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку»	Визначає етапи переходу українських компаній на обов'язкову звітність про вплив на довкілля, соціальну сферу та управління (ESG). Передбачає створення національної системи верифікації (аудиту) таких звітів.	Обов'язкове (визначає графік введення обов'язковості для різних категорій бізнесу протягом 2025–2030 рр.).	23.10.2024; початок активної фази імплементації – 2025 р.
2.5	Розпорядження Кабінету Міністрів України № 821-р від 30.08.2024 «Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках»	Визначає стратегічні напрями державної політики щодо підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва, зокрема відновлення бізнесу після війни, цифрову трансформацію, «зелений» перехід, інноваційний розвиток, доступ до фінансування та інтеграцію МСП у європейський економічний простір; передбачає операційний план реалізації заходів на 2024–2027 рр.	Обов'язковий для органів державної влади та суб'єктів реалізації державної політики; орієнтир для бізнесу	30.08.2024; реалізація заходів: 2024–2027 рр.
2.6	Global Reporting Initiative	Добровільні стандарти нефінансової звітності (ESG), орієнтовані на сталий розвиток.	Добровільні	1997 р.; актуальна редакція 2023 р.
2.7	United Nations Global Compact	Добровільна участь у дотриманні 10 принципів прав людини, праці, довкілля та антикорупції.	Добровільні	2000
2.8	Цілі сталого розвитку ООН (SDGs) до 2030 року	17 глобальних цілей для подолання бідності, нерівності та захисту планети.	Добровільні (орієнтир для стратегій).	2001 2015 р.
2.9	OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct	Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств. Рекомендації у сферах: права людини, трудові відносини, екологія, боротьба з корупцією, податки, захист споживачів та розкриття інформації. Базуються на концепції «Належної обачності» (Due Diligence).	Юридично добровільні, але репутаційно та фінансово обов'язкові. Ключовий маркер «доброчесного партнера» для іноземних інвесторів та обов'язкова умова для участі у великих проєктах відбудови.	2002 Перша редакція: 1976 р. Останнє оновлення: червень 2023 р. (посилено акцент на зміні клімату та цифровізації).

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5
2.10	OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct	Практичний інструмент, що містить покрокову інструкцію: як компаніям виявляти, оцінювати та усувати реальні та потенційні негативні впливи у власному бізнесі та ланцюгах постачання. Перетворює загальні принципи ОЕСР на конкретний алгоритм дій. Саме цей документ запровадив у світову практику «6 кроків належної обачності», які є фундаментом для європейських директив (CSRD, CSDDD).	Добровільні, але є методологічною базою для аудиту та міжнародних стандартів звітності.	Опубліковано: травень 2018 р.
2.11	Recommendation of the Council on the Role of Government in Promoting Responsible Business Conduct	Рекомендації Ради ОЕСР, що визначають, як уряди мають створювати умови для етичного бізнесу: через власне законодавство, державні закупівлі, управління держпідприємствами та надання прикладів доброчесності.	Обов'язкові для країн-членів ОЕСР та країн-кандидатів щодо впровадження у державну політику.	Прийняті 12 грудня 2022 р.
2.12	OECD Responsible Business Conduct Due Diligence for Project and Asset Finance Transactions	Надає практичні вказівки фінансовим установам щодо виявлення та управління екологічними та соціальними ризиками під час фінансування проєктів та активів.	Добровільні, але фактично є стандартом для банків, що дотримуються принципів відповідального інвестування.	Опубліковано: 2022 р.
2.13	Стандарти діяльності IFC щодо екологічної та соціальної стійкості (IFC Performance Standards)	8 стандартів, що охоплюють ризики: від умов праці та екології до захисту культурної спадщини та корінних народів.	Обов'язкові для будь-якого проєкту, що фінансується IFC.	Чинна версія: 1 січня 2012 р.
2.14	Екологічна та соціальна рамкова політика Світового банку (World Bank ESF)	Система з 10 стандартів (ESS), спрямована на захист людей та довкілля у проєктах, що фінансуються Світовим банком (переважно державний сектор).	Обов'язкові для всіх проєктів інвестиційного фінансування Світового банку.	Введена в дію: 1 жовтня 2018 р.

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5
2.15	Принципи екватора IV (Equator Principles - EP4)	Система управління ризиками для визначення, оцінки та управління екологічними та соціальними ризиками у проєктному фінансуванні.	Обов'язкові для банків-підписантів галузевої ініціативи (понад 120 фінансових установ із 38 країн світу, відомих як EPFIs – Equator Principles Financial Institutions, що охоплюють понад 70% міжнародного проєктного фінансування).	Чинна версія: липень 2020 р.
2.16	Стандарт ISO 26000	Керівництво з соціальної відповідальності організацій	Добровільний (рекомендаційний стандарт)	2010 р. Національний стандарт України з 2019 р.
2.17	Стандарт ISO/TS 26030	Адаптує принципи ISO 26000 для агросектору та виробників продуктів. Охоплює: гуманне поводження з тваринами, безпеку харчування, скорочення відходів та етичне ставлення до сезонних працівників.	Добровільний (рекомендаційний стандарт), але стає стандартом "де-факто" для постачальників великих ритейлерів.	2019 р.
2.18	Директива ЄС 2022/2464 про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD)	Встановлює обов'язкові вимоги до розкриття нефінансової інформації щодо ESG-показників (екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності), розширює коло компаній, що звітують, та запроваджує єдині стандарти звітності (ESRS).	Обов'язкові для компаній, що підпадають під критерії директиви (для понад 50 000 компаній, включаючи великі підприємства та малий/ середній бізнес, що котирується на біржі).	Набула чинності 05.01.2023; впроваджується поетапно: • 1 січня 2024 р.: для компаній, що вже звітували за NFRD (звіт у 2025 р.); • 1 січня 2025: для інших великих компаній (звіт у 2026 р.); • 1 січня 2026: для лістингових МСП (звіт у 2027 р.).
2.19	Директива ЄС 2024/1760 про належну перевірку корпоративної стійкості (CSDDD)	Зобов'язує компанії виявляти, запобігати та припиняти негативні впливи на права людини та довкілля по всьому ланцюгу постачання. Запроваджує цивільно-правову відповідальність (штрафи до 5% доходу).	Обов'язкова (для великих компаній ЄС: понад 1000 співробітників та оборот > 450 млн євро, а також для іноземних компаній).	Набула чинності 25.07.2024. Поетапне впровадження розпочнеться з 2027 р.

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5
3. Права людини та трудові стандарти				
3.1	Кодекс законів про працю України (КЗпПУ)	Основний законодавчий акт, що регулює трудові права працівників, гарантії безпечних умов праці, оплату праці, відпустки, трудові договори	Обов'язковий	Прийнятий 10.12.1971 р.; чинний з численними змінами.
3.2	ILO Convention No. 29 – Forced Labour	Заборона примусової праці	Обов'язкова, ратифікована Україною	Прийнята: 1930. Ратифікована Україною: 1956.
3.3	ILO Convention No. 87 – Freedom of Association and Protection of the Right to Organise	Право створювати та вступати до профспілок	Обов'язкова, ратифікована Україною	Прийнята: 1948. Ратифікована Україною: 1956
3.4	ILO Convention No. 98 – Right to Organise and Collective Bargaining	Захист від дискримінації за участь у профспілках, право на колективні переговори	Обов'язкова, ратифікована Україною	Прийнята: 1949. Ратифікована Україною: 1956.
3.5	ILO Convention No. 100 – Equal Remuneration	Рівна оплата за рівну працю незалежно від статі	Обов'язкова, ратифікована Україною	Прийнята: 1951. Ратифікована Україною: 1956.
3.6	ILO Convention No. 103 — Maternity Protection Convention	Встановлює мінімальні гарантії відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами (не менше 12 тижнів), грошову допомогу та захист від звільнення	Обов'язкова, ратифікована Україною	Прийнята: 1952. Ратифікована Україною: 1956.
3.7	ILO Convention No. 105 – Abolition of Forced Labour	Ліквідація примусової праці як політичного чи економічного засобу	Обов'язкова, ратифікована Україною	Прийнята: 1957. Ратифікована Україною: 2000.
3.8	ILO Convention No. 111 – Discrimination (Employment and Occupation)	Заборона дискримінації у працевлаштуванні та професійній діяльності	Обов'язкова, ратифікована Україною	Прийнята: 1958. Ратифікована Україною: 1961.

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5
3.9	ILO Convention No. 138 – Minimum Age	Мінімальний вік для працевлаштування, захист дітей від експлуатаційної праці	Обов'язкова, ратифікована Україною	Прийнята: 1973. Ратифікована Україною: 1979.
3.10	ILO Convention No. 182 – Worst Forms of Child Labour	Заборона найгірших форм дитячої праці	Обов'язкова, ратифікована Україною	Прийнята: 1999. Ратифікована Україною: 2000.
3.11	ILO Convention No. 155 – Occupational Safety and Health	Стандарти безпеки та гігієни праці.	Обов'язкова, ратифікована Україною	Прийнята: 1981. Ратифікована Україною: 2011.
3.12	ILO Convention No. 158 – Termination of Employment	Гарантії працівників при звільненні, заборона несправедливого звільнення.	Обов'язкова, ратифікована Україною	Прийнята: 1982. Ратифікована Україною: 1994.
3.13	ILO Convention No. 177 – Home Work (1996)	Вимагає рівного ставлення до надомних працівників порівняно з офісними (оплата, безпека, соцзахист). База для сучасного регулювання дистанційної роботи.	Обов'язкова (важлива для IT-сектору та креативних індустрій).	Прийнята: 1996. Україна ще не ратифікувала, але норми імплементуються через КЗпПУ.
3.14	ILO Convention No. 183 – Maternity Protection (2000)	Гарантує право на декретну відпустку (не менше 14 тижнів), грошову допомогу, перерви для годування та захист від звільнення через вагітність.	Обов'язкові (для країн-підписантів). Встановлює глобальний стандарт «S»-компонента ESG.	Прийнята: 2000. Україна ще не ратифікувала і поки керується Конвенцією № 103.
3.15	UN Guiding Principles on Business and Human Rights	Глобальний еталонний стандарт для бізнесу, що базується на трикомпонентній структурі: «Захищати» (обов'язок держави), «Поважати» (відповідальність бізнесу) та «Доступ до засобів захисту» (право постраждалих на відшкодування). Визначає права людини не як благодійність, а як обов'язковий елемент системи управління ризиками.	Добровільні	2011

Продовження таблиці В.2

1	2	3	4	5
3.16	Стандарт SA8000 Social Accountability Standard	Стандарт соціальної відповідальності та етичного поводження з працівниками, що оцінює 9 сфер: дитяча праця, примусова праця, безпека, свобода асоціацій, дискримінація, дисциплінарні заходи, робочий час, оплата праці та система менеджменту.	Добровільний (можлива сертифікація), але фактично обов'язкові для експортерів та постачальників глобальних брендів.	Вперше випущений у 1997 р.; останнє оновлення 2014 р.
3.17	Директива ЄС2023/970 про прозорість оплати праці) (Pay Transparency Directive)	Встановлює обов'язкові заходи прозорості: право працівників знати рівень зарплат, заборону на запитання про попередню зарплату та обов'язкову звітність про гендерний розрив.	Обов’язкові для роботодавців у ЄС (державного та приватного секторів).	Прийнята: 10.05.2023. Дедлайн для країн ЄС: 07.06.2026.

Таблиця В.3

Інформаційні ресурси та платформи розвитку культури доброчесності та соціальної відповідальності підприємств

Розміщення	Назва матеріалу	Короткий сенс	Адреса
1	2	3	4
Портал Європейської Комісії	Корпоративна стійкість та відповідальність	Добірка інструментів, досліджень та методичних матеріалів ЄС щодо впровадження корпоративної соціальної відповідальності, включаючи практичні інструменти для компаній та МСП.	https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en
Портал Європейської Комісії	Імплементаційні та делеговані акти CSRD	Містить перелік імплементаційних і делегованих актів Європейської Комісії до Директиви CSRD, які деталізують правила підготовки корпоративної звітності зі сталого розвитку та впровадження Європейських стандартів звітності ESRS.	https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en
Портал Європейської Комісії	Часті запитання щодо впровадження правил звітності ЄС про корпоративний сталий розвиток	Каталог запитань і відповідей щодо застосування директиви CSRD, що пояснює вимоги до звітності, аудиту та розкриття інформації про сталість.	https://finance.ec.europa.eu/publications/frequently-asked-questions-implementation-eu-corporate-sustainability-reporting-rules_en
Портал Європейської Комісії	Ресурси щодо Директиви про належну обачність (CSDDD)	Методичні матеріали про те, як компанії мають виявляти та запобігати порушенням прав людини та шкоді довкіллю у своїх ланцюгах постачання (ланцюговий комплаєнс).	https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business_en
Портал Європейської Комісії	Посібни з вимірювання та управління соціальним впливом	Практичний посібник для соціальних підприємств та бізнесу про те, як розробляти індикатори, збирати дані та оцінювати реальну цінність соціальних ініціатив для громад.	https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/useful-resources/studies-reports_en

Продовження таблиці В.3

1	2	3	4
Портал Європейської Комісії	Керівництво користувача EMAS (Система екоменеджменту та аудиту)	Методика впровадження стандартів екологічного комплаєнсу. Охоплює етапи аудиту, підготовку екологічної заяви та підвищення прозорості впливу підприємства на довкілля.	https://green-business.ec.europa.eu/emas_en
Портал Європейської Комісії	Антикорупційна законодавча база ЄС	Збірник норм та методичних підходів щодо боротьби з корупцією, хабарництвом та зловживанням впливом, що є базою для корпоративних комплаєнс-програм.	https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/democracy-eu-citizenship-anti-corruption/anti-corruption/eu-legislation-anti-corruption_en
Портал Європейської Комісії	Керівництво щодо планів соціального клімату	Методичні рекомендації щодо підготовки соціально-кліматичних планів, включаючи підходи до оцінки соціального впливу кліматичної політики та підтримки вразливих груп.	https://commission.europa.eu/publications/guidance-social-climate-plans_en
Портал Європейської Комісії	Комплексна перевірка корпоративної стійкості	Документи та рекомендації щодо впровадження належної обачності (due diligence) у сфері прав людини та довкілля у ланцюгах постачання компаній.	https://commission.europa.eu/topics/business-and-industry/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en
Портал Європейської Комісії – European Social Fund Plus (ESF+)	Direct management (EaSI) – Employment and Social Innovation	Інформаційний ресурс Європейської Комісії про компонент Employment and Social Innovation (EaSI) Європейського соціального фонду Plus. Головний інструмент ЄС для підтримки високого рівня зайнятості, соціального захисту та інновацій. Програма фінансує проєкти з розвитку соціального підприємництва, створення інклюзивних робочих місць та апробації нових соціальних моделей. Важливо: Україна ратифікувала угоду про участь, що відкриває доступ до грантів (500 тис. – 1 млн євро) для українських організацій.	https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/direct-management-easi

Продовження таблиці В.3

1	2	3	4
Портал OECP	Боротьба з корупцією та забезпечення доброчесності	Центральний ресурсний центр, що об'єднує стандарти, дані та аналітику для державного та приватного секторів. Включає методики щодо захисту викривачів, прозорості лобіювання, запобігання конфлікту інтересів та забезпечення доброчесності в політиці та бізнесі.	https://www.oecd.org/en/topics/anti-corruption-and-integrity.html
Портал OECP	Посібник OECP з належної обачності (due diligence) для відповідальної ділової поведінки	Практичне керівництво про те, як компаніям впроваджувати процеси перевірки (due diligence) у ланцюгах постачання для виявлення та мінімізації негативних соціальних та екологічних впливів.	https://www.oecd.org/en/topics/due-diligence-for-responsible-business-conduct.html
Портал OECP	Доброчесність бізнесу	Методичний інструментарій для бізнесу щодо розробки ефективних внутрішніх антикорупційних програм, систем контролю та етичних кодексів.	https://www.oecd.org/en/topics/business-integrity.html
Портал OECP	Корпоративне управління	Методичний інструментарій для побудови системи управління компанією, що базується на принципах прозорості, підзвітності акціонерам та врахування інтересів стейкхолдерів (у т.ч. соціальна відповідальність).	https://www.oecd.org/en/topics/corporate-governance.html
Портал OECP	Огляд OECP з питань доброчесності та боротьби з корупцією в Україні	Аналітичний звіт з рекомендаціями щодо посилення системи доброчесності та антикорупційної політики в Україні, включно з підходами до забезпечення доброчесності бізнесу.	https://read.oecd-ilibrary.org/en/publications/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_7dbe965b-en.html
Сайт Business at OECD (BIAC)	Антикорупційна політика та доброчесність бізнесу	Ресурсна платформа, що відображає позицію світового бізнесу щодо антикорупційного комплаєнсу. Містить аналітичні звіти про виконання Конвенції OECP, рекомендації щодо створення «рівних умов гри» та практичні кейси залучення приватного сектору до формування глобальних стандартів етики.	https://www.businessatoecd.org/policy/anti-corruption

Продовження таблиці В.3

1	2	3	4
Освітня платформа Світового банку (World Bank Group Academy)	Доброчесність (Integrity)	Тематичний освітній розділ, присвячений питанням доброчесності, антикорупційного управління та комплаєнсу. Містить навчальні модулі, інструменти оцінювання ризиків, кейси та ресурси для компаній і організацій щодо запобігання шахрайству та корупції.	https://academy.worldbank.org/en/cross-cutting/integrity
Освітня платформа Світового банку (World Bank Group Academy)	Інструмент керівництва щодо дотримання вимог доброчесності (Integrity Compliance Guidance Tool)	Інтерактивний інструмент самооцінювання для компаній та організацій. Складається з 31 питання, які допомагають оцінити наявні політики доброчесності, визначити корупційні ризики та сформувати або покращити програму комплаєнсу.	https://academy.worldbank.org/en/cross-cutting/integrity/integrity-compliance-guidance-tool
Освітня платформа Світового банку (World Bank Group Academy)	Agents of Integrity	Онлайн-курс із гейміфікованими сценаріями, що пояснює принципи комплаєнсу та антикорупційної поведінки в бізнесі. Учасники аналізують практичні кейси та застосовують принципи доброчесності у бізнес-ситуаціях.	https://academy.worldbank.org/en/cross-cutting/integrity
Освітня платформа Світового банку (World Bank Group Academy)	Agents of Integrity II: The Small Company Perspective	Освітній модуль, орієнтований на малий і середній бізнес. Розглядає типові ризики корупції та практичні кроки створення системи комплаєнсу у малих компаніях.	https://academy.worldbank.org/en/cross-cutting/integrity
Освітня платформа Світового банку (World Bank Group Academy)	Spot Common Red Flags	Інтерактивний навчальний модуль для менеджерів проєктів та виконавчих підрозділів щодо виявлення типових ознак шахрайства та корупції на різних етапах реалізації проєктів.	https://academy.worldbank.org/en/cross-cutting/integrity
Освітня платформа Світового банку (World Bank Group Academy)	Warning Signs of Fraud & Corruption in Procurement	Навчальний матеріал про типові ознаки шахрайства та корупції у закупівлях, зокрема в проєктах, що фінансуються міжнародними фінансовими організаціями.	https://academy.worldbank.org/en/cross-cutting/integrity

Продовження таблиці В.3

1	2	3	4
Сайт Міжнародної торгової палати (ICC)	ICC Anti-Corruption Clause	Типове антикорупційне положення для включення у комерційні договори між компаніями з метою запобігання хабарництву та забезпечення доброчесної ділової практики.	https://iccwbo.org/publication/icc-anti-corruption-clause/
Сайт Міжнародної торгової палати (ICC)	ICC Whistleblowing Guidelines	Методичні рекомендації щодо створення ефективних систем повідомлення про порушення (whistleblowing) у компаніях та захисту осіб, які повідомляють про неправомірні дії.	https://iccwbo.org/news-publications/guide/icc-2022-guidelines-on-whistleblowing/
Сайт Міжнародної торгової палати (ICC)	ICC Guidelines on Gifts and Hospitality	Рекомендації для компаній щодо управління політикою подарунків і ділової гостинності з метою уникнення конфлікту інтересів та корупційних ризиків.	https://iccwbo.org/news-publications/news/icc-releases-guidelines-on-gifts-and-hospitality/
Сайт Міжнародної торгової палати (ICC)	ICC Third-Party Due Diligence Guide	Практичний посібник щодо проведення перевірки доброчесності партнерів, постачальників та посередників для мінімізації корупційних і комплаєнс-ризиків.	https://iccwbo.org/news-publications/policies-reports/icc-anti-corruption-third-party-due-diligence/
Сайт Міжнародної торгової палати (ICC)	ICC Rules on Combating Corruption	Комплексний документ ICC із принципами та стандартами корпоративної антикорупційної політики, включаючи внутрішній контроль, комплаєнс і управління ризиками.	https://iccwbo.org/publication/icc-rules-on-combating-corruption/
Освітньо-інформаційний портал для підприємців Дія.Бізнес	«Соціальне підприємництво» (добірка матеріалів)	Інформаційний розділ платформи, присвячений розвитку соціального підприємництва. Містить пояснення сутності соціального бізнесу, приклади та історії соціальних підприємств, навчальні матеріали, рекомендації щодо створення бізнес-моделей із соціальним впливом, а також інформацію про гранти, програми підтримки та інструменти розвитку підприємництва, орієнтованого на вирішення суспільних проблем.	https://business.diia.gov.ua/initiative/socialne-pidpriemnictvo

Продовження таблиці В.3

1	2	3	4
Освітньо-інформаційний портал для підприємців Дія.Бізнес	«Зміцнюючи доброчесність: мінімізація ризиків та розбудова комплаєнсу бізнесом під час відбудови»	Онлайн-курс для підприємців, присвячений впровадженню принципів доброчесності та комплаєнсу в бізнесі. Містить 12 коротких навчальних модулів (6–12 хв), у яких розглядаються питання ділової репутації, побудови ефективної комплаєнс-системи, перевірки контрагентів, управління ризиками та створення прозорих бізнес-процесів, зокрема для участі у проєктах відбудови України. Після проходження курсу можна отримати сертифікат.	https://business.diia.gov.ua/education/zmitsniuiuchy_dobrochesnist_minimizatsiia_ryzykiv_ta_rozbudova_komplaiensu_biznesom_pid_chas_vidbudovy
Освітньо-інформаційний портал для підприємців Дія.Бізнес	Практична освітня програма «ESG: Train the Trainers»	Практична освітня програма з підготовки тренерів з тематики ESG (Environmental, Social, Governance). Програма спрямована на розвиток компетенцій тренерів, експертів і підприємців у сфері сталого розвитку та відповідального бізнесу. Учасники навчаються розробляти власні тренінгові програми з ESG, працювати з бізнесом, проводити навчання та поширювати знання про стандарти екологічної, соціальної відповідальності та корпоративного управління.	https://business.diia.gov.ua/education/esg-train-the-trainers
Сайт НАЗК	Настільна книга з розбудови доброчесної організації	Практичний посібник для компаній щодо побудови антикорупційного комплаєнсу: управління корупційними ризиками, розробка внутрішніх політик, система повідомлення про порушення.	https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2024/nastilna_knyga_z_rozbudovy_dobrochesnocti.pdf
Сайт НАЗК	Методичні рекомендації щодо здійснення перевірки кандидатів на посади, що вразливі до корупційних ризиків	Рекомендації для бізнесу щодо перевірки кандидатів на посади з корупційними ризиками та використання інструментів due diligence під час рекрутингу.	https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/11/perevirka-kandydativ-na-posady.pdf

Продовження таблиці В.3

1	2	3	4
Антикорупційний портал НАЗК	Модель зрілості доброчесності в організаціях	Методологія оцінювання рівня розвитку системи запобігання корупції в організації. Базується на підході CMMI та міжнародних рекомендаціях щодо формування ефективних антикорупційних систем.	https://antycorportal.nazk.gov.ua/indeks-zrilosti/
Антикорупційний портал НАЗК	Тест на визначення рівня зрілості системи доброчесності	Онлайн-інструмент для самодіагностики організації щодо рівня розвитку системи доброчесності та антикорупційного управління.	https://antycorportal.nazk.gov.ua/indeks-zrilosti/test/
Антикорупційний портал НАЗК	Каталог корупційних ризиків	База типових корупційних ризиків за різними сферами діяльності організацій, що допомагає здійснювати аналіз ризиків і розробляти антикорупційні заходи.	https://antycorportal.nazk.gov.ua/risks/
Антикорупційний портал НАЗК	Лідери доброчесності (Tone at the Top)	Матеріали про роль керівництва у формуванні культури доброчесності та впровадженні антикорупційних стандартів в організаціях.	https://antycorportal.nazk.gov.ua/leaders/
Сайт Професійної асоціації корпоративного управління (ПАКУ)	Антикорупційний комплаєнс. Посібник для програми з підготовки осіб, відповідальних за реалізацію антикорупційної програми	Посібник для підприємств із побудови системи запобігання корупції, описом структури комплаєнс-програми та нормативної бази.	https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2023/04/Komplaens_2023_04-2023_web.pdf
Сайт UNIC Academy	Комплаєнс-інтенсив	Освітня програма для комплаєнс-офіцерів і менеджерів з управління ризиками з практичними кейсами впровадження комплаєнсу у компаніях.	https://academy.unic.org.ua
Сайт Центру «Розвиток КСВ» (CSR Ukraine)	Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика	Практичний посібник для менеджерів із впровадження КСВ-політики, аналіз міжнародних та українських практик соціально відповідального бізнесу.	https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book_2011-1.pdf

Продовження таблиці В.3

1	2	3	4
Сайт DiXi Group	Практичне застосування Директиви ЄС щодо корпоративної звітності про сталий розвиток (CSRD)	Аналітично-методичний посібник, що пояснює вимоги директиви CSRD, критерії визначення компаній, які підпадають під її дію, етапи впровадження ESG-звітності та рекомендації для бізнесу щодо підготовки звітів за стандартами ESRS.	https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/1-gto-csrd.pdf
Сайт Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій	Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник	Навчальний матеріал про принципи корпоративної соціальної відповідальності, роботу зі стейкхолдерами та управління соціальними проєктами компаній	https://duikt.edu.ua/uploads/l_2168_88978048.pdf
Інституційний репозитарій Центрально-українського національного технічного університету (KNTU DSpace)	Доброчесність, соціальна відповідальність та етика в бізнесі	Навчально-методичний посібник, що містить стислий виклад теоретичних основ доброчесності, корпоративної етики та соціальної відповідальності бізнесу. Включає практичні кейси, дискусійні питання та ділові ігри для формування навичок етичного прийняття управлінських рішень і впровадження принципів відповідального бізнесу.	https://dspace.kntu.kr.ua/items/08490e98-a5ea-4ba7-bbfe-36b6c3bd7c99
Сайт факультету міжнародної економіки і менеджменту КНЕУ ім. В. Гетьмана	Комплаєнс у міжнародному бізнесі (методичні матеріали)	Методичні рекомендації для вивчення комплаєнс-систем у міжнародному бізнесі та управління ризиками недотримання законодавства.	https://meim.kneu.edu.ua/ua/depts6/mijnar_obliku_auditu/disciplines_of_masters_degree_level_moba/kaf_mish_ob_complaenc/

ДОДАТОК Г

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПАРТНЕРИ КИЇВСЬКОГО МІСЬКОГО ЦЕНТРУ «АСКОЛЬД»

Таблиця Г.1

Профільні відділення Київського міського центру «Аскольд»

Назва відділення	*Напрям роботи*	*Психокорекційний та реабілітаційний потенціал групових та арт-терапевтичних практик у системі комплексної допомоги*
1	2	3
Відділення психологічної реабілітації: психокорекція та інноваційні технології.	Спрямоване на відновлення психічних функцій, стабілізацію емоційного стану та подолання наслідків психотравмуючих подій. Включає комплексну діагностику (ПТСР, когнітивні розлади, тривожні стани), індивідуальну та групову терапію (зокрема арттерапію, музикотерапію, кінотерапію), психологічну підтримку родин та застосування новітніх методів експозиційної терапії з використанням VR-технологій (віртуальної реальності).	Групова психокорекція. Забезпечує безпечну фасилітацію переживань та депонування латентних психоемоційних травм. Динаміка терапевтичної групи виявляє першопричини дезадаптивних станів і формує нові інтерперсональні рольові моделі, що в багатьох клінічних випадках є ефективнішим за індивідуальне консультування. Арт-терапія. Базується на концепції креативної самоактуалізації як базового ресурсу психіки (за А. Хіллом). Проективна творча діяльність дозволяє оминути механізми психологічного захисту, екологічно виразити амбівалентні емоції (тривожність, біль) та активзувати інтрапсихічні адаптаційні ресурси. Музикотерапія. Науково обґрунтований метод системної гармонізації психоемоційного та нейровегетативного статусу особистості. Мультимодальна структура передбачає рецептивні (аудіозаписи) та активні (інтерактивне інструментування) форми роботи. Виступає неінвазивною технологією, що прискорює соматопсихічне одужання. Кінотерапія. Напрям медіатерапії, що використовує рефлексивний аналіз візуального контенту (фільмів, анімації). Механізм впливу базується на процесах ідентифікації та проекції, що дозволяє коригувати когнітивні упередження й моделювати копінг-стратегії (паттерни подолання криз).

Продовження таблиці Г.1

1	2	3
Відділення соціальної реабілітації: соціально-побутова адаптація та соціокультурна діяльність.	Фокусується на відновленні соціального статусу клієнта та його здатності до самостійної життєдіяльності. Включає соціально-середовищну орієнтацію, корекцію самосприйняття, розвиток дрібної моторики, а також соціокультурні та освітні проєкти: курс «Екологія мегаполісу», онлайн-екскурсії, рукоділля та інклюзивний розвивальний туризм на базі Київського зоологічного парку.	Еколого-орієнтована ресоціалізація (курс «Екологія мегаполісу»). Напрям орієнтований на деконструкцію прагматично-споживацького ставлення до природного середовища в умовах урбанізації. Впровадження курсу забезпечує формування екологічної свідомості, проекологічних ціннісних орієнтацій та суб'єктивної відповідальності за стан довкілля як чинника загальної гармонізації особистості. Диджиталізовані технології рекреації («Онлайн-екскурсії Україною»). Віртуальний туризм інтегрується в систему реабілітації як доступний інструмент соціокультурної деізоляції та рекреації. Використання інтерактивного краєзнавчого контенту сприяє актуалізації пізнавального інтересу, стимуляції позитивного психоемоційного фону та розширенню соціокультурного досвіду осіб із обмеженнями життєдіяльності в умовах стаціонарного або дистанційного супроводу. Ерготерапевтичні практики та працетерапія (курс «Рукоділля»). Заняття з художньо-прикладного мистецтва розглядаються як комплексний засіб нейропсихологічної та фізичної реабілітації. Практична діяльність забезпечує стимуляцію дрібної моторики, активацію когнітивних функцій (концентрація, аттенційні процеси, мнемічна діяльність), а також виступає ресурсом для підвищення самооцінки, самоактуалізації та стабілізації психосоматичного статусу клієнтів. Інклюзивний екотуризм (на базі Київського зоологічного парку). Комплексна технологія соціальної та професійної інтеграції осіб з інвалідністю засобами анімалотерапевтичного та екскурсійного простору. Проєкт реалізує модель активної інклюзії через делегування клієнтам суб'єктної ролі (самостійне ведення екскурсійних програм), що сприяє відновленню фізичного, духовного та інтелектуального потенціалу, подоланню соціальної дезадаптації та стимулює професійне самовизначення у сфері інклюзивного сервісу й туризму.

Продовження таблиці Г.1

1	2	3
Відділення професійної та трудової реабілітації: профорієнтація, підготовка та адаптація.	Організовує підготовку осіб до трудової діяльності з урахуванням стану здоров’я та особистих нахилів. Забезпечує профдіагностику, профконсультування та профвідбір за напрямами: «Кухар», «Кондитер», «Офіціант», «Бармен», «Спеціаліст з 3D-друку», «Спеціаліст з друку на тканині». Крім того, викладаються курси з цифрової грамотності, основ підприємництва та адаптації на робочому місці.	Програма комплексної реабілітації та професійної інтеграції диференційована за такими взаємопов'язаними модулями: I. Профорієнтаційний та діагностично-відбірковий модуль Професійна діагностика та профорієнтація: проведення стандартизованого психологічного й професійного тестування для виявлення індивідуальних нахилів, оцінки когнітивного та особистісного потенціалу. Професійний відбір: верифікація психофізіологічних та професійно важливих якостей особистості з метою визначення оптимальних напрямів трудової діяльності. II. Модуль професійної підготовки та розвитку Hard Skills Професійно-теоретична підготовка: формування базової теоретичної архітектури знань відповідно до обраного професійного профілю. Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації: системне навчання нових спеціальностей або актуалізація наявних професійних компетенцій під сучасні запити ринку праці. Розвиток цифрових компетенцій: курси з цифрової грамотності та спеціалізованого програмного забезпечення (зокрема, опанування інструментарію растрової графіки в Adobe Photoshop) як засобу розширення можливостей працевлаштування. III. Модуль виробничої адаптації та супроводу Адаптація на робочому місці: психосоціальний та ергономічний супровід процесу входження особистості у конкретне виробниче середовище, мінімізація дезадаптивних проявів на первинному етапі працевлаштування. IV. Сомато-функціональний (підтримуючий) модуль Фізична реабілітація: проведення занять із відновлювальної кінезотерапії та ерготерапії для підтримки загального соматичного статусу, покращення моторних функцій і підвищення працездатності суб’єктів реабілітації.
Відділення фізкультурно-спортивного відновлення: фізична рекреація та рухова активність.	Забезпечує відновлення фізичних функцій тіла за допомогою занять на велотренажерах і бігових доріжках, впровадження технік йоги, занять зі скандинавської ходи та організації оздоровчо-рекреаційного й пішохідного туризму. Сприяє популяризації здорового способу життя серед відвідувачів.	

Таблиця Г.2

Партнери Київського міського центру «Аскольд»

Група	*Перелік учасників*
Державні структури	Районні філії Київського міського центру зайнятості. Управління соціального захисту населення Святошинської районної в м. Києві державної адміністрації Департамент соціальної політики виконавчого органу Київської міської ради (КМДА) КНП виконавчого органу КМР (КМДА) «Центр Комунікацій»
Заклади сфери культури	Державна бібліотека для Юнацтва. Музей театрального, музичного та кіномистецтва України. Музей історії м. Києва. Музей видатних діячів української культури Лесі Українки, Миколи Лисенка, Панаса Саксаганського. Національний музей історії України. Національний музей літератури України. Публічна бібліотека ім. Л. Українки для дорослих у м. Києві. Публічна бібліотека Дружби народів м. Києва. Бібліотека ім. В. Яна ЦБС Дніпровського району м. Києва. Бібліотека ім. В. Стефаника ЦБС «СВІЧАДО» Центральна бібліотека ім. Т.Г. Шевченка для дітей м. Києва.
Заклади сфери освіти	*Заклади професійної освіти* Вище професійне училище № 25 м. Києва Київський професійний ліцей транспорту Державний навчальний заклад «Міжрегіональне вище професійне училище автомобільного транспорту та будівельної механізації» Державний навчальний заклад «Центр професійної освіти технологій та дизайну м. Києва» Київське вище професійне училище будівництва і архітектури Київський професійний ліцей будівництва і комунального господарства Київське вище професійне училище технологій та дизайну одягу Державний навчальний заклад Київське регіональне вище професійне училище будівництва *Заклади вищої освіти* Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв. Таврійський національний університет імені В.І.Вернадського. Уманський державний педагогічний університет ім. П. Тичини. Заклад вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Сумський державний педагогічний університет ім. А.С.Макаренка Національний університет біоресурсів і природокористування України ПАТ «Український зональний науково-дослідний і проектний інститут по цивільному будівництву «Київський зоологічний парк загальнодержавного значення».

Продовження таблиці Г.2

1	2
Благодійні фонди	Благодійна організація «Благодійний Фонд "Право на Захист"» Благодійна організація «Благодійний Фонд Ірини Коломієць "Добрі Справи"» БО «Благодійний фонд "Блага Надія"».
Громадські об'єднання	ГО «АЛЬПАКА» ГО «Спілка ветеранів антитерористичної операції Святошинського району м. Києва» Громадська спілка «Українська асоціація учасників бойових дій "ВОЇН"» ГО «Спілка ветеранів Афганістану Святошинського району м. Києва» ГО «Об'єднання ім. Василя Стуса» ГО ТРИКУТНИК ПЕЧЕРСЬК Громадська Організація «Громадський рух "Інтереси Киян"»
Інші	КНП «Київський міський клінічний госпіталь ветеранів війни» Київський міський Палац ветеранів

ДОДАТОК Д

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА, ФУНКЦІОНАЛЬНА СТРУКТУРА ТА ПАРТНЕРСЬКА МЕРЕЖА КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ХАРКІВСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР КОМПЛЕКСНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ «ПРОМІНЬ»»

Комунальний заклад «Харківський міський центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Промінь» (далі – КЗ «Харківський міський центр «Промінь») є спеціалізованою реабілітаційною установою соціальної сфери громади міста Харкова. Організаційно-правовий статус закладу підпорядкований Департаменту соціальної політики Харківської міської ради та Управлінню з соціальних питань Харківської міської ради, з бюджету яких здійснюється його базове фінансування. Додатковими джерелами модернізації, забезпечення технічними засобами та розвитку закладу виступають благодійні внески, грантові програми, міжнародна гуманітрана допомога, а також спонсорська підтримка з боку партнерських громадських організацій та соціально відповідального бізнесу.

Цільовим призначенням КЗ «Харківський міський центр «Промінь» є реалізація комплексних реабілітаційних заходів,надання спектра соціальних послуг, спрямованих на створення оптимальних умов для всебічного розвитку, соціально-побутової адаптації, соціокультурної інтеграції в суспільство та ресоціалізації осіб з інвалідністю (зокрема повнолітніх осіб, які досягли повноліття, та/або дітей з інвалідністю, та/або дітей віком до трьох років (включно), які належать до групи ризику щодо отримання інвалідності). Окремий фокус роботи спрямовано на підтримку та адаптацію осіб з інтелектуальною недостатністю, психічними захворюваннями, фізичними або розумовими вадами, які перебувають у складних життєвих обставинах й потребують сторонньої допомоги.

Важливою складовою діяльності є також навчання батьків методам роботи з дітьми з інвалідністю, надання їм системної психологічної,

консультативної, інформаційної допомоги. Первинна місія закладу базується на необхідності створення мережі безперервної комплексної реабілітації, де розвиток особи з інвалідністю відбувається на засадах соціальної педагогіки – у колективі та через колектив.

Взаємопов'язана діяльність мультидисциплінарної команди фахівців закладу (лікар-невропатол, психологи, логопеди, дефектологи, фізичні реабілітологи, інструктор з лікувальної фізкультури, музичний керівник, педагоги з образотворчого мистецтва й прикладної праці, соціальні вихователі, асистенти, соціальні працівники) реалізується через інтеграцію таких профільних блоків допомоги (табл. Д.1):

Таблиця Д.1

Профільні блоки допомоги клієнтам Центру

№	Напрям роботи	Психокорекційний, соціальний та реабілітаційний потенціал практик у системі комплексної реабілітаційної допомоги «Промінь»
1	2	3
1	Психолого-педагогічний супровід	Діагностика та корекція. Спрямовані на стабілізацію психоемоційного стану, розвиток мовлення, вищих психічних функцій, компенсацію когнітивних дефіцитів. Включає системну роботу практичного психолога, логопедичну корекцію й дефектологічний супровід. Лікар-невропатолог здійснює моніторинг соматичного і нейровегетативного статусу вихованців. Особлива увага приділяється психологічній підтримці та інформуванню родин (навчання батьків елементам реабілітації вдома).
2	Соціально-побутова адаптація та працетерапія	Розвиток автономії та Hard Skills. Орієнтовані на підготовку особи до самостійного способу життя, формування навичок самообслуговування, базової трудової діяльності. Заняття з прикладної праці, рукоділля виступають як ерготерапевтична практика, що забезпечує стимуляцію дрібної моторики, праксису, координації рухів та активацію мислення. Робота в колективі однолітками формує стійкі моделі інтерперсональної взаємодії та нівелює бар'єри комунікації.
3	Арт-терапія та соціокультурна рекреація	Креативна самоактуалізація. Заняття з образотворчого мистецтва, музикотерапія використовуються як неінвазивні технології експресивної терапії. Музичне інструментування, вокальні вправи, музична нейрокорекція, пісочна терапія дозволяють вихованцям екологічно виражати емоції, знижувати рівень тривожності, долати латентні психоемоційні травми та розвивати естетичні цінності. Спільні свята, виставки робіт, театралізовані заходи повертають особистості суб'єктну роль у соціумі

Продовження таблиці Д.1

1	2	3
4	Фізична реабілітація та рухова активність	Сомато-функціональне відновлення. Впровадження індивідуальних та групових занять із відновлювальної лікувальної фізкультури (ЛФК) під керівництвом фізичного реабілітолога та інструктора з фізичного виховання. Спрямоване на покращення моторних функцій, розвиток локомоторних якостей, компенсацію рухових обмежень, підвищення загальної резистентності й фізичної витривалості організму, а також популяризацію засад здорового способу життя.

Партнерська мережа КЗ «Харківський міський центр «Промінь»

Масштабування та ефективність діяльності Центру безпосередньо корелює із розгалуженою муніципальною та громадською екосистемою міста Харкова:

- **Державні та муніципальні структури:**

1. Харківська міська рада (засновник установи);
2. Департамент соціальної політики Харківської міської ради;
3. Управління з соціальних питань Департаменту соціальної політики ХМР;
4. Районні управління соціального захисту населення (УСЗН) міста Харкова;
5. Харківський міський та обласний центри зайнятості (профорієнтаційні проєкти та сприяння зайнятості осіб з інвалідністю).

- **Громадські об'єднання, благодійні фонди та ГО:**

1. Харківські міські та обласні громадські організації осіб з інвалідністю та їхніх батьків (спільна адвокація, реалізація інклюзивних ініціатив);
2. Благодійні фонди, волонтерські об'єднання (забезпечення гуманітарною допомогою, технічними засобами реабілітації, розвиваючими матеріалами в умовах воєнного стану);
3. Спільноти та асоціації фахівців із нейропсихології, інклюзивної освіти та арт-терапії.

- **Заклади сфери культури, освіти та рекреації:**

1. Міські бібліотеки, дитячі театри та дитячі художні школи м. Харкова (організація соціокультурних інтеграційних заходів та виставок вихованців);

- **Харківські заклади вищої та фахової передвищої освіти (педагогічного, психологічного) –** функціонування Центру як бази для проходження практик студентами, майбутніми спеціалістами з інклюзивної освіти, соціальної роботи та фізичної терапії (зокрема КЗ «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, Харківська державна академія фізичної культури, Національний фармацевтичний університет).

Таким чином, КЗ «Харківський міський центр «Промінь» є прикладом сталої моделі безперервного супроводу та комплексної реабілітації дітей та дорослих із нозологіями різного ступеня важкості в Харківському регіоні. Поєднання бюджетного фінансування, сильної внутрішньої психолого-педагогічної, соматичної експертизи із широким залученням партнерських ресурсів дозволяє закладу забезпечувати не пасивний догляд, а активний розвиток соціальної й трудової суб'єктності вихованців, допомагаючи їм успішно інтегруватися в життя громади мегаполісу.

ДОДАТОК Е

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ КАТЕГОРІЙ ОСІБ ІЗ ІНВАЛІДНІСТЮ

Таблиця Е.1

Категорії осіб із інвалідністю відповідно до прийнятих класифікаторів та рекомендовані назви проєктів соціальних інновацій

Категорія	*Юридична назва (Україна) / соціальний статус*	*Класифікація за МКХ-11 / DSM-5*	*Рекомендована назва для проєкту*
Діти, молодь з інвалідністю	Діти з інвалідністю (до 18 років); особи з інвалідністю з дитинства (після 18).	Залежить від етіології, але часто охоплюється блоком 06 (Mental, behavioural or neurodevelopmental disorders).	Особи з інвалідністю категорій «дитина» та «молодь»
Непрацездатні	Особи з інвалідністю I групи (підгрупи А та Б). Особи, які втратили працездатність.	Код MG50: порушення мобільності або специфічні обмеження життєдіяльності.	Особи з високим ступенем обмеження життєдіяльності (потребують стороннього догляду)
Частково працездатні	Особи з інвалідністю II та III груп.	Розділи, що описують помірні порушення функцій (напр., 6A00-6A0Z).	Особи з частково збереженою працездатністю / трудовим потенціалом
З фіз. та сер. поруш. когнітивного прояву	Особи з комплексними порушеннями розвитку.	6A00.1: Помірний розлад інтелектуального розвитку (МКХ-11) / DSM-5: Moderate Intellectual Disability.	Особи з комплексними (фізичними та когнітивними) порушеннями середнього ступеня
З фіз. та легкого поруш. когнітивного прояву	Особи з інвалідністю, які потребують легкого супроводу.	6A00.0: Легкий розлад інтелектуального розвитку (МКХ-11) / DSM-5: Mild Intellectual Disability.	Особи з комбінованими порушеннями та легким ступенем когнітивної дефіцитарності
Аутисти	Діти/особи з аутизмом.	6A02: Розлад аутистичного спектру (МКХ-11) / DSM-5: Autism Spectrum Disorder (ASD).	Особи з розладами аутистичного спектру (РАС)
З ПТСР та освітніми втратами	Потерпілі внаслідок воєнних дій; діти/молодь, які потребують додаткової соціальної підтримки.	6B40: посттравматичний стресовий розлад (МКХ-11). 6A03: Порушення розвитку навчальних навичок.	Особи з травма-асоційованими станами та дефіцитом освітніх компетенцій

Сформовано автором

ДОДАТОК Ж

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

статті, що входять до переліку наукових фахових видань і включені до міжнародних наукометричних баз:

1. Бела О. О., Дикань О. В., Компанієць В. В. Соціальна відповідальність українського бізнесу : стан та актуальні акценти розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 83. С. 284-295. *(Особистий внесок: Бела О. О. виконано порівняльну оцінку проявів соціально-відповідальної поведінки бізнесу у мирний та воєнний час; Дикань О. В. сформовано актуальні напрями політики соціальної відповідальності бізнесу; Компанієць В. В. сформовано програму дослідження, перевірено та узагальнено його результати, сформовано висновки).* **DOI:https://doi.org/10.18664/btie.83.300432**

2. Бела О. О., Дикань О. О. Вплив соціальної відповідальності на діяльність малих та середніх підприємств (огляд міжнародних досліджень). *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2025. № 346 (5). С. 225–233. *(Особистий внесок: Бела О. О. узагальнено результати зарубіжних досліджень із визначенням впливу соціально відповідальної поведінки підприємств малого та середнього бізнесу на фінансові показники їх діяльності тавнутрішні процеси, зроблено висновки щодо можливості їх застосування вітчизняним бізнесом; Дикань О. В. сформовано програму дослідження, перевірено та узагальнено його результати, сформовано висновки).* **DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-32**

3. Бела О. О. Інклюзія людей з інвалідністю та ВПО як напрям розвитку соціальної відповідальності українського бізнесу в сучасних реаліях. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 277-289. **DOI: https://doi.org/10.18664/btie.89.330750**

4. Бела О. О. Якість національних еліт: зміст концепції, оцінка впливу на конкурентоспроможність економіки, соціальний прогрес та сприйняття

корупції. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2025. № 10(64). С. 410–432. **DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-410-432**

5. Бела О. О., Компанієць В. В. Оцінка середовища соціально відповідальної діяльності та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств крізь призму аналізу якості національних еліт. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. С. 223–239. *(Особистий внесок: Бела О. О. обґрунтовано можливість застосування інструментарію індексу якості еліт для оцінки середовища соціально відповідальної діяльності бізнесу, виконано оцінку впливу інституційного середовища, сформованого національними елітами за критичними параметрами індексу, на конкурентоспроможність та стан соціальної відповідальності українського бізнесу; Компанієць В. В. сформовано програму дослідження, перевірено та узагальнено його результати, зроблено оцінку елітної економічної теорії, її слабких та сильних місць, практичної цінності, сформовано висновки).* **DOI: https://doi.org/10.18664/btie.92.353191**

6. Бела О. О. Екосистема соціальних інновацій як нова парадигма соціальної відповідальності бізнесу: формування реабілітаційно-інклюзивного сегменту в Україні. *Наукові перспективи*. 2026. № 4(70). С. 2616–2637. **DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)-2616-2637**

7. Бела О. О. Парадигма відповідальності вітчизняних підприємств в контексті трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2026. № 94. С. 299-312. **DOI: https://doi.org/10.18664/btie.94.361816**

8. Бела О. О. Формування культури доброчесності підприємств малого та середнього бізнесу як основи їхнього розвитку та конкурентоспроможності. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. Вип. 26. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/750/706 **DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18382971**

9. Бела О. О. Щодо парадигми системної відповідальності у контексті трансформації соціально-економічних систем та післявоєнної відбудови

України. *Національні інтереси України*. 2026. № 5(22) С. 2142-2159. **DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-5(22)-2142-2159**

10. Бела О. О, Дикань О. В. Моральне лідерство та лідерство служіння: альтернативне бачення та важливість для будування соціально відповідальної поведінки підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 5(57). С. 4994-5009. *(Особистий внесок: Бела О. О. здійснено комплексне теоретичне обґрунтування та концептуалізацію морального лідерства та лідерства-служіння як фундаментальних детермінант побудови стратегії соціально відповідальної поведінки підприємства в умовах трансформацій соціально-економічних систем; Дикань О. В. сформовано програму дослідження, перевірено та узагальнено його результати, обгрунтовано практичну цінність лідерства-служіннядля вітчизняного контексту).* **DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-5(57)-4994-5009**

11. Бела О. О., Компанієць В. В. Динаміка та пріоритетність чинників мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах тривалих системних криз: оцінка з позиції традиційних та альтернативних теорій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. Вип. 30. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/1020/974 *(Особистий внесок: Бела О. О. проведено дослідження та визначено особливості мотивації персоналу та його відповідальності в умовах кризи та невизначеності, визначено особливості бачення потреб та мотивів поведінки людини відповідно до вчення В. Франкла, за результатами фокус-групового обговорення сформовано рекомендації щодо його використання у практиці управління; Компанієць В.В. сформовано програму дослідження, у т.ч. фокус-інтерв'ю, проведено фокус-групову дискусію, перевірено та узагальнено його результати, сформовано висновки).* **DOI:https://doi.org/10.5281/zenodo.20667484**

12. Бела О. О., Компанієць В. В. 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. 281-294. *(Особистий внесок: Бела О. О. сформовано ієрархію детермінант та мотивів соціально відповідальної поведінки керівників підприємств. в т.ч. в умовах полісистемної кризи та невизначеності, зроблено висновки за результатами обробки глибинних інтерв'ю, його результатів, у т.ч. визначення рис моделі відповідального кризово-адаптивного управління та практичних рекомендацій сучасним керівникам, Компанієць В. В. сформовано програму дослідження розроблено, гайд глибинного інтерв'ю, перевірено його результати, у т.ч. щодо гіпотези дослідження та у частині валідності, узагальнено кінцеві висновки).*

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

тези доповідей і матеріали науково-практичних конференцій:

13. Бела О. О., Компанієць В. В. Глибинні зміни бізнес-середовища та актуальні питання розвитку соціально та морально відповідальної поведінки бізнесу в контексті забезпечення сталого розвитку економіки. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 10 лист. 2022 р.). Харків : ДБТУ, 2022. С. 91–93. (Форма участі – публікація тези доповіді). *(Особистий внесок: Бела О. О. сформульовано актуальні питання розвитку соціально та морально відповідальної поведінки бізнесу; Компанієць В. В. визначено глибинні зміни бізнес-середовища).*

14. Бела О. О., Компанієць В. В. Внутрішні фактори формування відповідальної економічної поведінки бізнесу в умовах глибинних змін сучасності та невизначеності. *Розвиток суб'єктів економічної діяльності в сучасних умовах господарювання* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Харків, 24–25 лист. 2022 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. С. 38-39. (Форма участі – публікація тези доповіді). *(Особистий внесок: Бела О. О. визначено внутрішні фактори формування відповідальної поведінки бізнесу;Компанієць В. В. визначено сучасні напрями трансформації соціально-економічних систем).*

15. Бела О. О., Дикань О. В., Компанієць В. В. Ефективні соціально

відповідальні зміни на підприємстві: актуальні ідеї менеджменту персоналу та поведінкових досліджень. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Івано-Франківськ, 27–28 квіт. 2023 р.). Львів : Видавець Кошовий Б.-П. О., 2023. С. 181–184. (Форма участі – публікація тези доповіді). *(Особистий внесок: Бела О. О. визначено вплив сучасних ідей менеджменту персоналу та поведінкових досліджень на забезпечення соціально відповідальної поведінки підприємства; Дикань О. В. сформульовані сучасні напрямки та проблеми менеджменту персоналу; Компанієць В. В. сформульовані актуальні практичні напрямки поведінкових досліджень).*

16. Бела О. О., Дикань О. В. Соціальна відповідальність бізнесу та модель ділових культур Р. Льюїса. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XIX наук.-практ. міжнар. конф. (Харків, 01–02 червня 2023 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2023. С. 337–339. (Форма участі – публікація тези доповіді). *(Особистий внесок: Бела О. О. визначено вплив типів культур на сприйняття соціальної відповідальності бізнесу, Дикань О. В. здійснено наукове керівництво).*

17. Бела О. О., Дикань О. В. Зв'язок соціально відповідальної діяльності та конкурентоспроможності підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали XII міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 8 вер. 2023 р.). Одеса : ОНЕУ, 2023. С. 35–36. (Форма участі – публікація тези доповіді). *(Особистий внесок: Бела О. О. визначено вплив соціально відповідальної діяльності підприємства та його конкурентоспроможність; Дикань О. В. здійснено наукове керівництво).*

18. Бела О. О. Культура організації як важливий фактор формування та розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XX наук.-практ. конф. (Харків, 6–7 черв. 2024 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2024. С. 50–56. (Форма участі – публікація тези доповіді).

19. Бела О. О. Щодо нових напрямів розвитку соціальної відповідальності

українського бізнесу в умовах війни та повоєнного відновлення. *Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність*. *ФЕНІКС-2024* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 4 лют. 2025 р.). Харків, 2025. С. 142–146. (Форма участі – публікація тези доповіді).

20. Бела О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях* : матеріали XXXVIII наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів (м. Дніпро, 14–15 квіт. 2025 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. Т. 1. С. 511–514. (Форма участі – публікація тези доповіді).

21. Бела О. О. Роль морального лідерства у розвитку економіки та бізнесу. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали XXI наук.-практ. міжнар. конф. (Харків, 5–6 черв. 2025 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2025. С. 511–514. (Форма участі – публікація тези доповіді).

22. Бела О. О. Щодо формування культури доброчесності підприємств малого та середнього бізнесу як основи їхнього розвитку. *Функціонування суб'єктів економічної діяльності: проблеми, перспективи, можливості розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Харків, 20–21 лист. 2025 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2025. С. 18–21. (Форма участі – публікація тези доповіді).

23. Бела О. Щодо типів еліт та розвитку соціально-економічних систем. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях* : матеріали XXXIX Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів (Дніпро, 24-25 лист. 2025 р.). Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С. 557-561. (Форма участі – публікація тези доповіді).

24. Бела О. О. Особливості чинників мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах тривалих системних криз. *Міжнародна транспортна*

інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали XXII наук.-практ. міжнар. конф. (Харків, 4-5 черв. 2026 р.). Харків : УкрДУЗТ, 2026. С. 477–478. (Форма участі – публікація тези доповіді).

ДОДАТОК З

АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КАЛІБРУВАЛЬНА ЛАБОРАТОРІЯ «МЕТРОЛОГІЯ»

МЕТРОЛОГІЯ
Калібрувальна лабораторія

вулиця Академіка Проскури, 1, корпус 12. Харків, 61070
код за ЄДРПОУ 43692918
info@metr.kh.ua
067 999 7149 050 999 7149

Вих. № 1121-25 від 21.11.2025

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження Бела Олександра Олександровича на тему: «Розвиток соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови»

Європейська інтеграція України передбачає формування ефективних інституційних механізмів, здатних забезпечити високий рівень довіри до продукції, послуг і систем управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток національної інфраструктури якості, що включає стандартизацію, метрологію, оцінку відповідності, акредитацію та ринковий нагляд.

Попри значний прогрес у гармонізації технічного законодавства та впровадженні європейських стандартів, у практиці функціонування ринку все ще зберігаються проблеми, пов'язані з нерівномірним рівнем дотримання вимог стандартів підприємствами, наявністю недобросовісної конкуренції та недостатньою ефективністю механізмів контролю безпечності та якості продукції і послуг. Особливе значення у цьому контексті має формування культури доброчесності підприємств малого та середнього бізнесу.

В зв'язку з цим особливої практичної цінності набувають розробки, представлені у дисертаційному дослідження Бела О.О., пов'язані із методологією формування культури доброчесності підприємств.

Вони враховують специфіку формування культури доброчесності в секторі малого і середнього бізнесу на основі запровадження комплаєнс-системи й розробленого інформаційно-методичного забезпечення, а також запропонованого механізму імплементації.

Запропоноване автором інформаційно-методичне забезпечення формування соціально відповідальної поведінки та культури доброчесності вдало поєднує основні нормативні акти які регулюють, інформаційні платформи та бізнес-спільноти, що підтримують цей процес.

Відповідна методологія та інформаційно-методичне забезпечення використовується в практиці ТОВ «КАЛІБРУВАЛЬНА ЛАБОРАТОРІЯ «МЕТРОЛОГІЯ», що дозволяє якісно обслуговувати клієнтів підприємства, підвищує його репутацію та впливає на ефективність діяльності.

Директор ТОВ «КЛ «МЕТРОЛОГІЯ» Григорій САФАРЯН

54/25-01
23 грудня 2025

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів експериментальної частини дисертаційного дослідження на тему: «Розвиток соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови» аспіранта кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій Українського державного університету залізничного транспорту Олександра Олександровича Бела

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробнича компанія «Технології Підйому» (виробничі потужності: м. Харків, Карачаєвське шосе, 44) цим актом засвідчує, що науково-теоретичні положення, практичні рекомендації та розроблені екосистемні моделі кваліфікаційної наукової праці Бела Олександра Олександровича на тему: «Розвиток соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови» (спеціальність 051 – Економіка, Український державний університет залізничного транспорту, 2026 р.) були безпосередньо інтегровані у стратегію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та виробничо-організаційну діяльність нашого підприємства.

Специфіка ТОВ «НВК «Технології Підйому» пов'язана з проектуванням та виготовленням високотехнологічної машинобудівної продукції (електричних лебідок, кран-балок, козлових кранів та тельферів), що вимагає особливого рівня безпеки, точності та високої відповідальності й кваліфікації персоналу та відповідального управління в нестабільних, несприятливих умовах діяльності та обмеженості ресурсних можливостей.

Практичну цінність становлять такі положення дисертаційного дослідження:

– теоретико-методологічні засади формування культури доброчесності підприємств, які враховують специфіку її формування в секторі малого і середнього бізнесу на основі запровадження комплаєнс-системи й розробленого інформаційно-методичного забезпечення, а також запропонованого механізму імплементації, що сприяє підбору адекватних для підприємства інструментів формування культури доброчесності з наступним моніторингом та управлянням змінами й ризиками;

- науково-методичні положення щодо формування морального лідерства керівників, які враховують соціокультурні особливості й контекст трансформаційних змін та інтегруються у систему стратегічного управління підприємством через стратегію культивування морального лідерства, що сприяє підвищенню рівня соціальної відповідальності управлінських рішень та дозволяє максимально активізувати й розширити внутрішній мотиваційний ресурс персоналу.

Запропонований у дисертаційному дослідженні прикладний інструментарій дозволив керівництву підприємства системно підійти до формування на підприємстві культури доброчесності та відповідального управління в умовах нестабільності, невизначеності, ресурсної обмеженості, у т.ч. через запровадження інструментарію комплаєнс-системи й розробленого автором інформаційно-методичного забезпечення, підвищити ступінь відповідальності дій персоналу та управлінських рішень та покращити морально-психологічний клімат на підприємстві.

Директор ТОВ НВК «Технології Підйому» **Єрофєєв С.А.**

№ 89/25-02 від 25 грудня 2025 року

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів експериментальної частини дисертаційного дослідження здобувача кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій Українського державного університету залізничного транспорту Олександра Олександровича Бели

Фізична особа-підприємець «ФОП АДАМЯН» (м. Харків), який спеціалізується на виробництві м'ясних та ковбасних виробів, цим актом засвідчує, що науково-практичні результати та методичні розробки експериментальної частини дисертаційного дослідження на тему: «Розвиток соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови» були успішно апробовані та впроваджені у виробничо-організаційну діяльність підприємства.

Впровадження результатів дослідження відбувалося в межах експериментального формування реабілітаційно-інклюзивного сегмента місцевої екосистеми соціальних інновацій, що є життєво необхідним кроком в умовах воєнного стану. Як доводить автор у своїй роботі, в умовах браку централізованого фінансування та нестабільного функціонування ринку жодне окреме підприємство не спроможне самостійно нести повне фінансове та організаційне навантаження з адаптації та працевлаштування осіб з інвалідністю. Проте, завдяки запропонованій у дисертації екосистемній моделі, у т.ч. розробленому автору класифікатору моделей (програм) професійно-реабілітаційної інтеграції вразливих груп населення ФОП Адамян став одним із перших партнерських підприємств міста Харкова, яке погодилося на системну співпрацю з важкохворими підопічними, зокрема клієнтами Комунальної установи «Харківський міський центр комплексної реабілітації осіб з інвалідністю «Промінь».

Також цінною практичною пропозицією стала запропонована автором кризово-адаптаційна модель формування соціально відповідального бізнесу, яка поєднує соціокультурні детермінанти відповідальної поведінки, внутрішню мотивацію керівників, моральне лідерство, довіру, якість управління та здатність підприємства діяти в умовах воєнного стану, кризи й тривалої невизначеності.

Чітке, перевірене шляхом якісного опитування керівників вітчизняного малого та середнього бізнесу, визначення характеристик відповідального адаптивного управління, бар'єрів соціально відповідальної поведінки, обґрунтування стратегічних результатів такої поведінки у вигляді зміцнення соціального капіталу, стійкості підприємства, розвитку нових напрямів діяльності та довгострокових економічних ефектів, дозволило керівництву переглянути існуючу модель управління та розробити нову стратегію розвитку відповідального бізнесу.

Власник підприємства **Андрій АДАМЯН**

УКРАЇНА

ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ХАРКІВСЬКИЙ МІСЬКИЙ ЦЕНТР КОМПЛЕКСНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ДЛЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ «ПРОМІНЬ»

проспект Перемоги, 77А, м. Харків, 61174
тел./факс +38 (057)725-87-92
Email: 32869843@mail.gov.ua, код ЄДРПОУ 32869843

№ 213/26-01

м. Харків 15 січня 2026 року

АКТ
впровадження результатів дисертаційного дослідження
Бела Олександра Олександровича
на тему: «Розвиток соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови»

Повоєнне відновлення України в умовах значного ускладнення соціально-економічної ситуації, нестачі кадрів та стрімкого збільшення у структурі населення осіб із інвалідністю потребує відновлення та формування людського капіталу новими способами. Це, у т.ч. пов'язано із застосуванням інструменту соціальних інновацій та розвитку інноваційних програм реабілітації та інклюзії осіб із інвалідністю, у т.ч. молоді та дітей, що неможливо без системного підходу із залученням до вирішення означених проблем як реабілітаційних закладів, відповідних фахівців, так й влади та бізнесу.

В дисертаційній роботі, окремий підрозділ присвячено розробці науково-методичного підходу щодо формування реабілітаційно-інтеграційного сегменту екосистеми соціальних інновацій та соціального підприємництва в Україні. У тому числі: сформовано банк ідей та практичних рішень для впровадження соціальних інновацій щодо розвитку особистості, формування необхідних навичок, інтеграції в соціальне та трудове життя дітей та молоді із інвалідністю, які базуються на релевантному підборі успішних проєктів зібраних на платформі Social Innovation Match; визначено архітектуру взаємодії учасників реабілітаційно-інтеграційного сегменту, розкрито ланцюги інтеграції особи з інвалідністю від реабілітації та навчання до працевлаштування й адаптації, а також ланцюги дій роботодавця щодо створення умов праці, навчання персоналу, пошуку супровідних фахівців, фінансування та моніторингу результатів.

Ці розробки автора було закладено у концепцію та стратегію розвитку комунального закладу «Харківський міський центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Промінь» на період до 2030 року.

Для адаптації та потенційного перенесення європейських практик у діяльність Центру було відібрано та детально проаналізовано два найбільш релевантні проєкти для підтримки найскладніших категорій дітей та дорослих з інвалідністю. Перший – це міжнародний проєкт «Moov&Smile» (реалізований організацією SIEL BLEU у 2020-2024 рр. із бюджетом 1 142 571,37 € за фінансування ESF+), що фокусується на підтримці рухової та психоемоційної активності важкохворих. Другий – довгостроковий проєкт «IN-CUBA» (реалізований у 2018-2021 рр. консорціумом європейських фондів та асоціацій ARFIE, APEMH, HUBBIE, CADIAI, OpenGroup та FENACERCI за підтримки ЄС), спрямований на створення інклюзивних інкубаторів та інтеграцію осіб із найважчими ментальними та комплексними порушеннями.

З метою практичного впровадження цих європейських підходів у діяльність Міського центру «Промінь» було розроблено та інтегровано унікальний «Класифікатор програм», який дозволив логічно пов'язати закордонний досвід із локальними потребами та дозволяє формувати індивідуальні програми розвитку підопічних Центру. На основі цього Класифікатора в Центрі ведеться робота щодо створення принципово нового структурного підрозділу - окремого методичного центру. Головною метою підрозділу є потенційне перейняття європейського досвіду та його пряма реалізація в українських реаліях шляхом підготовки, системного навчання батьків, а також асистентів і тьюторів, які в майбутньому зможуть фахово супроводжувати своїх дітей та підопічних на інклюзивних робочих місцях і в межах соціального підприємництва.

В.о. директора комунального закладу
“Харківський міський центр
комплексної реабілітації осіб
з інвалідністю «Промінь» **Катерина АНДРОСОВА**

ФОП СУМЕНКО ТЕТЯНА ЮРІЇВНА
ІПН: 3149110105
Адреса: 63601, Харківська обл.,
селище Шевченкове, вул. Леонтовича, б.21/11
тел.068577820 | mississumenko@gmail.com

№ 12/26 від «19» січня 2026 р.

Довідка про впровадження результатів
дисертаційного дослідження Бела Олександра Олександровича
на тему: «Розвиток соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови»

Фізична особа-підприємець «ФОП СУМЕНКО Т.Ю.» (Харківська обл., селище Шевченкове, вул. Леонтовича б.21/11) цим актом підтверджує, що науково-теоретичні положення, аналітичні узагальнення та експериментальні результати дисертаційної роботи Бела О.О. знайшли своє безпосереднє відображення та практичне застосування в її науково-педагогічній діяльності.

Авторські напрацювання стали основою для модернізації бізнес-процесів у сфері створення інноваційного освітнього контенту та тренінгових програм підвищення кваліфікації що розміщені на Національній платформі можливостей підвищення кваліфікації педагогічних працівників «Vektor» за підтримки Міністерства освіти і науки України.

Впровадження результатів дослідження відбувалося в межах розгортання реабілітаційно-інтеграційного сегмента місцевої екосистеми соціальних інновацій, формування якої є критично необхідним в умовах воєнного стану. Як доводить автор у своїй роботі, в умовах браку централізованого фінансування та нестабільного функціонування ринку окремі суб'єкти освітньої й соціальної сфери неспроможні самостійно нести фінансове навантаження та забезпечувати безперервність реабілітаційно-виховного процесу.

Завдяки теоретико-методологічному обґрунтуванню Бела О.О., ФОП Суменко Т.Ю. отримала дієвий інструментарій для успішного входження в архітектуру локальної екосистеми як провідний розробник інклюзивного освітнього контенту, трансформувавши власну діяльність із розрізненого надання послуг у стратегічне партнерство в межах концепції створення спільної цінності.

Експериментальна частина дослідження дозволила суб'єкту освітньої діяльності суттєво модернізувати, розширити наявні програми підвищення кваліфікації завдяки інтеграції детально проаналізованого аспірантом закордонного досвіду успішних європейських проєктів, фінансованих за рахунок фонду *ESF+* та програми *EaSI*. Зокрема, концептуальні засади таких міжнародних практик, як *Moov&Smile* (орієнтованого на підтримку рухової та психоемоційної активності важкохворих) та *IN-CUBA* (спрямованого на створення інклюзивних інкубаторів для осіб із найважчими ментальними та комплексними порушеннями), дозволили вивести вітчизняні навчальні курси на рівень діючих європейських стандартів доказової практики (*evidence-based practice*).

Об'єднання спільних зусиль, безпосереднє впровадження розробленого аспірантом Бела О.О. «Класифікатора програм» дозволили ФОП Суменко Т.Ю. вперше потенційно врахувати реальні глибинні запити батьків та офіційних піклувальників важкохворих осіб. На цій основі було створено принципово нові, адаптовані освітні продукти, що мають на меті не просто надання теоретичних знань, а підготовку батьків та асистентів (тьюторів)

до супроводу підопічних безпосередньо в умовах реальних соціальних підприємств (на прикладі виробничих потужностей партнерського бізнесу, такого як ФОП Адамян). Програми курсів тепер роблять чіткий акцент на розвитку соціалізації, набутті практичного соціального досвіду та комунікації важкохворих осіб, що повністю знімає з них суспільну стигму та готує до трудової адаптації.

Дана синергія наукової думки аспіранта й практичної діяльності ФОП Суменко Т.Ю. є першою унікальною практикою побудови освітньо-реабілітаційного кластера в умовах прифронтового міста. Вона наочно демонструє переваги формування стійкого соціально-економічного середовища, у якому соціальні інвестиції в освіту та інклюзію стають ключовими детермінантами сталого розвитку, нарощування людського капіталу та довгострокової конкурентоспроможності національної економіки у період поствоєнного відновлення.

Фізична особа-підприємець 

Тетяна СУМЕНКО

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Проректор з наукової роботи Українського державного університету залізничного транспорту, кандидат технічних наук, доцент

_____ Артур КАГРАМАНЯН

«27» січня 2026 р.

АКТ
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ
результатів дисертаційного дослідження
Бела Олександра Олександровича
на тему «Розвиток соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови»
у навчальному процесі Українського державного університету
залізничного транспорту

Теоретичні та практичні розробки дисертаційного дослідження Бела О. О., що пов'язані з удосконаленням теоретичних положень, методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо розвитку соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови, використовуються у навчальному процесі Українського державного університету залізничного транспорту.

До основних з них належать наступні:

– науково-методичний підхід до діагностики середовища формування соціально відповідальної поведінки та конкурентоспроможності підприємств із використанням інструменту оцінювання якості національних еліт. На основі аналізу емпіричних даних звіту про якість еліт ідентифіковано критичні значення ключових складових індексу для України, що дозволяє своєчасно виявляти й нівелювати загрози для майбутнього розвитку національної соціально-економічної системи та соціальної відповідальності й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств;

- понятійно-категоріальний апарат теорії соціальної відповідальності бізнесу. На відміну від існуючих підходів, встановлено концептуальну різницю між поняттями «соціальна відповідальність бізнесу» та «відповідальна ділова поведінка» та сформовано матрицю контекстного застосування зазначених дефініцій, яка регламентує умови їх взаємозамінності як синонімів або функціонального розмежування залежно від цілей, об'єкта та масштабів науково-практичного аналізу. Це забезпечує методологічну точність при формуванні релевантного інструментарію управління відповідальною діяльністю підприємств;

– теоретико-методологічні засади формування культури доброчесності підприємств, які, на відміну від існуючих підходів, враховують специфіку її формування в секторі малого і середнього бізнесу на основі запровадження комплаєнс-системи й розробленого інформаційно-методичного забезпечення, а

також механізм імплементації, що сприяє підбору адекватних інструментів формування культури доброчесності підприємств з наступним моніторингом та управлянням змінами й ризиками;

– кризово-адаптаційну модель формування соціально відповідального бізнесу, яка, на відміну від існуючих, поєднує соціокультурні детермінанти відповідальної поведінки, внутрішню мотивацію керівників, моральне лідерство, довіру, якість управління та здатність підприємства діяти в умовах воєнного стану, полісистемної кризи й тривалої невизначеності. Модель враховує роль особистої відповідальності керівника, соціокультурного коду, внутрішніх мотивів допомоги, підтримки колективу, взаємодії зі стейкхолдерами та збереження довіри в бізнес-екосистемі;

– теоретико-методологічні положення щодо парадигми формування системної відповідальності, які на відміну від наявних підходів щодо соціальної відповідальності держави, бізнесу та суспільства, ґрунтуються на поєднанні соціокультурного ціннісно-цільового фундаменту і європейського досвіду формування сектору соціальної солідарної економіки із урахуванням стратегічних пріоритетів повоєнної відбудови та розкривають принципи системної відповідальності, зокрема, охоплення всіх суб'єктів національної соціально-економічної системи, інтегруючу роль культури доброчесності, підвищення якості національних еліт, формування нових інституцій солідарної взаємодії, перехід бізнесу до моделей створення соціальної цінності та посилення ролі держави у створенні умов для розвитку соціально-солідарної економіки. Запропонована парадигма формує наукову основу для національної доктрини системної відповідальності, оскільки узгоджує відповідальні дії суб'єктів соціально-економічних відносин зі стратегічними завданнями розвитку держави;

- концепцію соціальної відповідальності бізнесу, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на узгодженні філософії та стратегії підприємства з цілями національної соціально-економічної системи, соціокультурною парадигмою розвитку та пріоритетами повоєнного відновлення, а також передбачає її інтеграцію у стратегію, бізнес-модель, систему управління та організаційну культуру підприємства. Це дозволило обґрунтувати перехід до відповідальної ділової поведінки, моделей створення спільної та соціальної цінності, розвитку гібридних організаційних форм, залучення представників вразливих груп населення, партнерства з громадськими організаціями та включення бізнесу в екосистеми соціального підприємництва і соціальних інновацій;

- науково-методичні положення щодо формування морального лідерства керівників, які, на відміну від існуючих, враховують соціокультурні особливості й контекст трансформації соціально-економічних систем та інтегруються у систему стратегічного управління підприємством через стратегію культивування морального лідерства, що сприяє підвищенню рівня соціальної відповідальності управлінських рішень та дозволяє максимально активізувати й розширити внутрішній мотиваційний ресурс персоналу;

– інформаційно-методичне забезпечення розвитку соціальної відповідальності, яке, на відміну від існуючих рекомендацій, поєднує міжнародні стандарти ISO 26000, принципи OECD, сучасні європейські вимоги щодо корпоративної сталості та практичні інструменти розвитку культури доброчесності, що забезпечує адаптацію українських підприємств до вимог європейського економічного простору та післявоєнної відбудови держави.

Дані розробки використовуються:
1) при проведені аудиторних занять;
2) при підготовці магістрів і бакалаврів при викладанні дисциплін:
- «Основи бізнесу»;
- «Державне управління економікою»;
- «Управління бізнес-проєктами»;
- «Організаційна культура підприємств»;
- «Бізнес-етика»;
- «Соціальне підприємництво».

3) при виконанні кваліфікаційних робіт.

Заступник декана
економічного факультету  Олена СЕМЕНЦОВА