

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук,
професора Мних Ольги Богданівни
на дисертаційну роботу Бела Олександра Олександровича на тему:
«Розвиток соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах
трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної
відбудови», представлену на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю
051 «Економіка»

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження. Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами

Повномасштабна війна змінила зміст економічної відповідальності підприємств в Україні. Збереження робочих місць, створення безпечних умов праці, забезпечення податкової дисципліни, зміцнення обороноздатності держави та підтримка територіальних громад стали невід'ємними складовими щоденної діяльності бізнесу. Поряд з цим післявоєнне відновлення актуалізує потребу у впровадженні доброчесних управлінських практик, забезпеченні прозорості взаємодії зі стейкхолдерами, підвищенні соціальної результативності інвестицій та розвитку здатності підприємств створювати довгострокову суспільну цінність.

Відсутність інструментарію управління соціальною відповідальністю, який був би адекватним сучасним надзвичайним умовам функціонування вітчизняних підприємств, вказує на актуальність теми дисертації Бела О. О., оскільки вона відповідає нагальним потребам української економіки та комплексно поєднує проблеми стійкості суб'єктів господарювання, розвитку малого і середнього бізнесу, формування культури доброчесності, морального лідерства та соціальних інновацій.

Науковий інтерес становить розгляд соціальної відповідальності у зв'язку з інституційним і соціокультурним середовищем, що дає змогу пояснити, чому формально однакові стандарти відповідальної поведінки мають різні результати залежно від якості державного управління, довіри, практик правозастосування та управлінської культури підприємств.

Практична актуальність дослідження зумовлена її безпосередньою орієнтацією на реалії національної економіки, де підприємства малого та середнього бізнесу виступають ключовим фактором стійкості. Вони не лише забезпечують зайнятість і підтримують місцеві ринки, а й швидко адаптуються до змін попиту та беруть активну участь у відновленні громад. Поряд з цим даний сектор функціонує в умовах гострого дефіциту фінансових і кадрових ресурсів, що унеможлиблює впровадження громіздких класичних систем комплаєнсу, складної соціальної звітності та управління соціальним впливом. Дисертаційне дослідження Бела О. О. розв'язує цю нагальну проблему шляхом створення гнучких, пропорційних масштабам бізнесу методичних інструментів, що відповідають критичним потребам

забезпечення соціальної відповідальності суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

Дослідження узгоджене з Цілями сталого розвитку України на період до 2030 року, Концепцією реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу, Стратегією відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, Стратегією запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку та Національною стратегією зі створення безбар'єрного простору до 2030 року. Врахування європейського напрямку «Зайнятість та соціальні інновації» Європейського соціального фонду Плюс розширює прикладну площину роботи й пов'язує авторські пропозиції з доступними для України механізмами партнерського та грантового фінансування.

Наведені обставини підтверджують своєчасність дисертаційного дослідження, його відповідність потребам держави, територіальних громад та підприємницького сектору.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові положення та висновки дисертації ґрунтуються на послідовному поєднанні теоретичного аналізу, економіко-статистичних розрахунків, вторинного аналізу соціологічної інформації та власних якісних досліджень автора. Інформаційну основу склали нормативно-правові акти України, документи Європейського Союзу, ООН та ОЕСР, міжнародні стандарти відповідальної поведінки, статистичні дані, результати опитувань бізнесу, аналітичні матеріали міжнародних інституцій і праці українських та зарубіжних науковців.

У першому розділі систематизовано понятійний апарат соціальної відповідальності бізнесу, відповідальної ділової поведінки та сталого розвитку. Огляд міжнародних досліджень дав автору підстави встановити опосередкований і довгостроковий вплив відповідальних практик на фінансові результати підприємств через довіру, репутацію, лояльність персоналу, продуктивність праці та якість відносин зі стейкхолдерами. Українським підприємствам цей висновок дає практичний орієнтир, оскільки запобігає спрощеному очікуванню швидкого фінансового ефекту від соціальних програм і орієнтує керівників на системні зміни у стратегії, бізнес-процесах та організаційній культурі. Також цінним є вивчення на основі аналізу міжнародних досліджень, мотивів та детермінант відповідальної поведінки бізнесу із визначенням можливостей використання висновків з відповідних досліджень у практиці відповідальної діяльності вітчизняного бізнесу.

Окремо, на основі аналізу вітчизняних теоретичних досліджень та соціологічних опитувань, досліджено трансформацію відповідальності вітчизняного бізнесу під час війни.

Другий розділ має аналітичну спрямованість. Автор застосував індекс якості еліт EQx для діагностики інституційного та соціокультурного середовища діяльності бізнесу, дослідив його зв'язок із

конкурентоспроможністю, соціальним прогресом і сприйняттям корупції. Коефіцієнт кореляції Пірсона між EQx та індексом конкурентоспроможності IMD розраховано за даними 60 країн і становить 0,89. Розрахунки за 151 країною дали значення 0,86 для зв'язку EQx з індексом сприйняття корупції та 0,84 для зв'язку з індексом соціального прогресу. Отримані результати підтверджують тісний статистичний зв'язок між якістю інституційно-управлінського середовища та суспільно-економічними результатами.

Діагностику доповнено аналізом динаміки показників України у 2021-2025 роках, статистики малого та середнього бізнесу, індексів ділової активності й настроїв підприємців, а також результатів вітчизняних опитувань. Поєднання міжнародних зіставлень і національних даних дало змогу перейти до конкретних проблем українських підприємств, зокрема регуляторного тиску, дефіциту кадрів, нестачі фінансування, низької довіри до інституцій та недостатньої обізнаності щодо інструментів доброчесності.

Сформована автором емпірична база охоплює п'ятнадцять напівструктурованих інтерв'ю з власниками та керівниками підприємств малого і середнього бізнесу, проведених у грудні 2023 року - травні 2024 року. У 2025 році автор організував дві фокус-групи загальною чисельністю чотирнадцять учасників із шести підприємств. Результати дали змогу встановити роль внутрішньої мотивації, довіри, особистого прикладу керівника, безпечних умов праці, гнучкості та морально-психологічного клімату. Отримані висновки використано при побудові кризово-адаптаційної моделі соціально відповідального бізнесу.

Третій розділ переводить результати діагностики у теоретико-методологічні та прикладні пропозиції. Автор обґрунтував парадигму системної відповідальності, концепцію соціальної відповідальності бізнесу в умовах відбудови, засади формування культури доброчесності, стратегію культивування морального лідерства, інформаційно-методичне забезпечення та модель реабілітаційно-інтеграційного сегмента екосистеми соціальних інновацій. Логіка розділу відповідає встановленим у попередніх частинах проблемам і формує послідовність дій для держави, місцевого самоврядування, підприємств, громадських організацій та освітніх установ.

Застосований комплекс методів відповідає меті та завданням роботи. Висновки за розділами узгоджуються із загальними висновками, а положення наукової новизни мають змістове підтвердження у тексті, таблицях, рисунках і додатках. Наявна інформаційна база є достатньою для розв'язання поставленого наукового завдання, хоча окремі аналітичні процедури можуть бути розширені в подальших дослідженнях.

3. Наукова новизна одержаних результатів

Дисертаційна робота містить результати, які розвивають економічні засади соціальної відповідальності бізнесу та враховують умови воєнної економіки й післявоєнної відбудови України. Найбільш вагомими положеннями наукової новизни є такі.

1. Розроблено науково-методичний підхід до діагностики середовища формування соціально відповідальної поведінки підприємств на основі

індексу якості еліт. Автор пов'язав структурні компоненти EQx з умовами конкурентоспроможності, доброчесності та мотивації відповідальної поведінки бізнесу, а також визначив критичні параметри для України.

2. Удосконалено понятійний апарат через розмежування соціальної відповідальності бізнесу та відповідальної ділової поведінки. Запропонована матриця контекстного застосування понять дає змогу точніше визначати рівень аналізу, об'єкт управління та склад практичних інструментів.

3. Обґрунтовано кризово-адаптаційну модель формування соціально відповідального бізнесу, яка поєднує соціокультурні детермінанти, внутрішню мотивацію керівників, моральне лідерство, довіру, якість управління та здатність підприємства діяти за тривалої невизначеності.

4. Розвинуто парадигму системної відповідальності національної соціально-економічної системи. Її зміст охоплює узгоджену участь держави, бізнесу, суспільства, освітньо-наукового та громадського секторів, а також враховує європейський досвід соціальної і солідарної економіки.

5. Сформовано концепцію соціальної відповідальності бізнесу в контексті повоєнної відбудови, яка передбачає інтеграцію відповідальної поведінки у стратегію, бізнес-модель, систему управління та організаційну культуру підприємства.

6. Удосконалено засади формування культури доброчесності підприємств малого і середнього бізнесу та запропоновано механізм її впровадження. Він поєднує діагностику, навчання, комплаєнс-інструменти, управління змінами, моніторинг і роботу з ризиками.

7. Розвинуто науково-методичні положення щодо морального та службового лідерства через їх включення до стратегічного управління підприємством. Автор пов'язав особистий приклад керівника з внутрішньою мотивацією персоналу, довірою та відповідальністю управлінських рішень.

8. Запропоновано підхід до формування екосистеми соціальних інновацій у реабілітаційно-інтеграційному сегменті. Розроблено архітектуру взаємодії учасників, ланцюги інтеграції осіб з інвалідністю та класифікатор програм професійно-реабілітаційної інтеграції.

9. Розроблено 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.

Сукупність наведених результатів має внутрішню логіку. Діагностика середовища та мотивації бізнесу слугує підставою для формування концепції, організаційних механізмів і прикладних інструментів. Наукова новизна відповідає предмету дослідження та не зводиться до опису чинних практик.

4. Теоретичне і практичне значення отриманих результатів дослідження

Теоретичне значення дисертації полягає у розвитку положень економіки підприємства, інституційного аналізу та соціальної

відповідальності бізнесу. Автор пов'язав поведінку підприємств із якістю інституційного й соціокультурного середовища, уточнив співвідношення соціальної відповідальності та відповідальної ділової поведінки, розкрив роль внутрішньої мотивації й морального лідерства в умовах кризи. Парадигма системної відповідальності розширює межі аналізу, оскільки розглядає результати діяльності бізнесу у взаємодії з державою, громадою, освітою, наукою та громадянським суспільством.

Практичні результати можуть використовувати органи державної влади й місцевого самоврядування при розробленні програм підтримки відповідального підприємництва, безбар'єрності, зайнятості та соціальних інновацій. Підприємства можуть застосовувати кризово-адаптаційну модель, рекомендації з формування культури доброчесності, стратегію розвитку морального лідерства, інформаційну карту ресурсів і механізм впровадження відповідальної ділової поведінки. Запропонований класифікатор програм професійно-реабілітаційної інтеграції придатний для проєктування ініціатив соціального підприємництва та підготовки грантових заявок.

Малому і середньому бізнесу найбільше підходять інструменти, які не потребують створення розгалужених адміністративних підрозділів. До них належать короткий кодекс доброчесності, порядок врегулювання конфлікту інтересів, доступний канал повідомлень, карта ризиків взаємодії зі стейкхолдерами, програма навчання персоналу, критерії відбору партнерів, перелік соціальних цілей і показників їх досягнення. У поєднанні з особистою відповідальністю керівника ці елементи можуть бути впроваджені поступово та відповідно до ресурсів конкретного підприємства.

Практична апробація підтверджена актами (довідками) впровадження на підприємствах ТОВ «Калібрувальна лабораторія «Метрологія», ТОВ «Науково-виробничий комплекс «Технології Підйому», у діяльності підприємців «ФОП Адамян», «ФОП Суменко Т. Ю.», діяльності Харківського міського центру комплексної реабілітації осіб з інвалідністю «Промінь». Напрями впровадження охоплюють культуру доброчесності, моральне лідерство, кризово-адаптаційне управління, реабілітаційно-інклюзивні програми. Також результати роботи використовуються в освітньому процесі Українського державного університету залізничного транспорту.

Зарубіжний досвід опрацьовано з урахуванням можливості його застосування в Україні. Рекомендації ОЕСР щодо відповідальної ділової поведінки й належної обачності корисні підприємствам, які працюють у ланцюгах постачання європейських компаній. Вимоги Європейського Союзу до звітності зі сталого розвитку та належної обачності впливатимуть на український бізнес через контрагентів, фінансові установи та експортні ринки, навіть коли конкретне підприємство не є прямим адресатом директив.

Європейський досвід соціальної і солідарної економіки доцільно використовувати при формуванні партнерств між громадами, бізнесом, громадськими організаціями та освітніми закладами. Проєкти ESF+ у Польщі, Люксембурзі, Болгарії, Бельгії та Словенії демонструють доступні

моделі інклюзивної освіти, професійної орієнтації, супроводжуваного працевлаштування, альтернативної комунікації та переходу молоді до ринку праці. Українським умовам найбільше відповідають моделі, що передбачають локальну координацію, участь роботодавців, навчання наставників, поєднання бюджетного і грантового фінансування та вимірюваний соціальний результат.

5. Оцінка повноти викладення результатів дослідження в опублікованих роботах

Основні положення та висновки дисертації знайшли належне відображення у 24 наукових працях, зокрема у 12 статтях у наукових фахових виданнях України та 12 тезах доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 15,43 друк. арк., з яких особисто автору належать 11,56 друк. арк.

Тематика публікацій охоплює соціальну відповідальність українського бізнесу під час війни, вплив відповідальних практик на малі та середні підприємства, якість національних еліт, культуру доброчесності, мотивацію управлінців і персоналу, моральне лідерство, системну відповідальність та екосистеми соціальних інновацій. Зміст опублікованих праць відповідає структурі дисертації, а заявлений особистий внесок автора конкретизовано для публікацій у співавторстві.

Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародних, всеукраїнських і конференціях з міжнародною участю у 2022-2026 роках. Кількість, тематичне охоплення та зміст публікацій забезпечують належне представлення положень, винесених на захист.

6. Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та восьми додатків. Загальний обсяг становить 409 сторінок, основний текст займає 252 сторінки. Робота містить 21 рисунок, 45 таблиць і 336 найменувань у списку використаних джерел. Дисертацію написано українською мовою, матеріал викладено послідовно, а структура відповідає меті та дев'яти завданням дослідження.

У першому розділі сформовано теоретичну основу роботи. Підрозділи 1.1-1.4 послідовно розкривають понятійний апарат, мотивацію відповідальної поведінки, вплив відповідальних практик на малі та середні підприємства й трансформацію відповідальності українського бізнесу під час війни. Практична цінність розділу для України полягає у відмежуванні стратегічної соціальної відповідальності від разових благодійних дій та в обґрунтуванні переходу до відповідальної ділової поведінки, пов'язаної з операційними процесами підприємства.

Другий розділ містить діагностику зовнішнього середовища та особливостей поведінки українського бізнесу. Підрозділ 2.1 розкриває можливості індексу якості еліт і визначає інституційні обмеження відповідальної поведінки. У підрозділі 2.2 оцінено роль малого і середнього бізнесу, проблеми його діяльності та стан впровадження практик доброчесності. Підрозділ 2.3 спирається на власні інтерв'ю та фокус-групи,

що дозволило автору перейти від загальної статистики до розроблення положень щодо мотивації конкретних керівників і працівників.

Третій розділ має рекомендаційний характер. У підрозділі 3.1 сформовано парадигму системної відповідальності та концепцію соціальної відповідальності бізнесу в умовах відбудови. Підрозділи 3.2-3.4 присвячено культурі доброчесності, моральному й службовому лідерству та інформаційно-методичному забезпеченню. Підрозділ 3.5 розкриває модель реабілітаційно-інтеграційного сегмента екосистеми соціальних інновацій. Розроблені теоретичні положення і рекомендації розділу можуть бути використані підприємствами, громадами та організаціями, які працюють із ветеранами, внутрішньо переміщеними особами, молоддю та людьми з інвалідністю.

Висновки узагальнюють результати відповідно до поставлених завдань. Додатки містять категоріальний матеріал, показники EQx, інформаційно-методичні ресурси, характеристики реабілітаційних центрів, публікації та документи про впровадження. Ілюстративний матеріал загалом сприяє наочному сприйняттю основних положень автора, забезпечує логічну послідовність викладу та підтверджує цілісність і завершеність наукового дослідження.

7. Дотримання вимог академічної доброчесності

Аналіз тексту дисертації, посилань і переліку використаних джерел свідчить про коректне відображення праць інших авторів та належне оформлення запозичених положень. Теоретичні узагальнення, статистичні дані, міжнародні стандарти й результати сторонніх соціологічних досліджень супроводжено посиланнями на відповідні джерела.

Особистий внесок Бела О. О. у публікаціях, підготовлених у співавторстві, визначено окремо. У дисертації використано результати, які належать здобувачу та відповідають заявленому внеску. Ознак академічного плагіату, фабрикації або фальсифікації за результатами аналізу поданих матеріалів не встановлено.

8. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Позитивна оцінка дисертації не виключає наявності положень, які потребують додаткової аргументації або можуть визначити напрями подальших досліджень автора.

1. Назва дисертації охоплює увесь сектор вітчизняного бізнесу, тоді як значна частина емпіричного аналізу зосереджена на підприємствах малого та середнього бізнесу. Доцільно чіткіше визначити межі перенесення отриманих висновків на великі підприємства, оскільки ресурсні можливості, системи управління, регуляторні вимоги та характер взаємодії зі стейкхолдерами в цих групах істотно відрізняються.

2. Огляд міжнародних досліджень щодо мотивів та детермінант відповідальної поведінки (1.2 та 1.3) варто було б частково перенести до додатків. В основному тексті доцільно було б залишити порівняльні висновки та пропозиції, які мають безпосередню придатність для України.

3. Скорочення повторів щодо визначення сутності культури доброчесності, морального лідерства, довіри та внутрішньої мотивації (ці категорії та їх значення автор коментує майже у всіх підрозділах роботи) зробило б авторські положення виразнішими.

4. Авторське дослідження моделі кризово-адаптаційного управління (с. 159-167) охоплює п'ятнадцять учасників інтерв'ю з трьох сфер діяльності, серед яких 89 відсотків становлять чоловіки, а фокус-групи об'єднали чотирнадцять представників шести підприємств двох сфер. Варто було б докладніше описати спосіб залучення учасників, досягнення теоретичного насичення, процедуру кодування відповідей та заходи зменшення дослідницької упередженості. Розширення вибірки за регіонами, статтю та видами діяльності сприяло б підвищенню репрезентативності та якості результатів.

5. Положення про системну відповідальність, моральне лідерство та мотивацію вищими сенсами мають виразний міждисциплінарний зміст. Подальший розвиток цих положень потребує чіткішої операціоналізації економічних категорій, зокрема обґрунтування переліку вимірюваних ознак, шкал оцінювання, критеріїв результативності та процедур перевірки. Операціоналізація допоможе відокремити нормативні судження від положень, які можуть бути емпірично підтверджені.

6. У підрозділі 3.5 ґрунтовно проаналізовано проєкти соціальних інновацій Польщі, Люксембургу, Болгарії, Бельгії та Словенії. Порівняльну оцінку варто доповнити критеріями трансферу цих практик в Україну, зокрема доцільно врахувати їх нормативно-правову сумісність, обсяги необхідного фінансування, організаційну спроможність територіальних громад, доступність кваліфікованих фахівців, життєздатність фінансової моделі доходів та ключові ризики масштабування.

9. Загальний висновок до дисертаційної роботи та її відповідність установленим вимогам

Дисертаційна робота Бела Олександра Олександровича на тему «Розвиток соціальної відповідальності вітчизняного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічних систем, війни та післявоєнної відбудови» є завершеним самостійним науковим дослідженням. У роботі розв'язано актуальне науково-прикладне завдання, пов'язане з розвитком теоретичних положень, методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо соціальної відповідальності українського бізнесу.

Наукові результати характеризуються новизною, належним рівнем обґрунтованості та практичною спрямованістю. Мета дослідження досягнута, поставлені завдання виконані, висновки відповідають змісту роботи, а основні положення оприлюднено у наукових публікаціях та апробовано на конференціях. Результати можуть використовувати підприємства малого і середнього бізнесу, органи влади, територіальні громади, освітні установи та організації реабілітаційно-інклюзивного спрямування.

За змістом, структурою, рівнем наукової новизни та оформленням дисертація відповідає Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим

наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40, та Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44.

Бела Олександр Олександрович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 05 - Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 «Економіка».

ОФІЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу і логістики
Національного університету
«Львівська політехніка»

Ольга МНИХ

Підпис Ольги Мних підтверджую:

Проректор
Національного університету
«Львівська політехніка»



ІГОР ГЕЛЬЖИНСЬКИЙ
27.07.2026р.